6.5. Caso KPMG Consulting

6.5.1. Caracterização da empresa

6.5.1.1. Enquadramento histórico

Das empresas estudadas, esta era das mais pequenas em Portugal, encontrando-se numa fase mais inicial do seu desenvolvimento. A pequena dimensão repercutia-se a vários níveis, como veremos adiante. A KPMG Consulting fazia parte do grupo KPMG, que integrava também unidades nas áreas de auditoria e fiscalidade. Surgiu como entidade juridicamente independente quatro anos antes da altura em que decorreu estudo. Existindo como divisão interna da companhia havia outros quatro anos, foi nessa altura que adquiriu massa crítica para se autonomizar da prática de auditoria. No entanto, mantinha com ela uma estreita ligação, não só pelo passado comum, como pelo facto de pertencerem ao mesmo grupo internacional. Esta ligação era notória na partilha de vários recursos, desde a rede de gestão do conhecimento até às funções de suporte, como o apoio administrativo, o departamento financeiro ou o departamento de GRH. As instalações físicas eram também partilhadas, tendo o grupo, em Portugal, escritórios abertos em Lisboa, Porto e Funchal.

A ligação à KPMG internacional revelava-se importante em vários aspectos, nomeadamente no estabelecimento de objectivos e na definição de linhas gerais de política (incluindo de GRH), na utilização do *brand name*, e na gestão da rede de conhecimento através da manutenção de bases de dados internacionais. Apesar disto, a rede internacional da KPMG era bastante descentralizada. Não havia propriamente uma sede oficial, apenas escritórios com maior dimensão e influência. A história marcava a maior importância de algumas das firmas europeias, enquanto o escritório norte-americano tinha crescido muito em tempos mais recentes. De qualquer forma, a origem europeia parecia ser pouco relevante na actualidade. Um dos *managers* comentava:

> «Holanda e Inglaterra são digamos o núcleo fundador. (...) Não, isso perdeu-se um bocado, está a ver. Esse sentido de que somos uma empresa europeia... É uma empresa mundial, que está na América do Sul, que está em África, que está em todo o lado.» [*Manager*]

Na verdade, a KPMG resultava da fusão, em 1987, de duas grandes firmas multinacionais (a Peat Marwick International — PMI — e a Klynveld Main Goerdeler — KMG) que tinham, já elas próprias, resultado de anteriores fusões e associações (KPMG, 2002). Isto contribui para explicar, até certo ponto, a inexistência de uma sede centralizadora. Em vez disso, dois ou três escritórios com maior poder numa ou noutra valência acabavam por ter uma maior capacidade de influência na condução das operações de todo o grupo. Um dos responsáveis de topo explicou esta circunstância:

> «O KPMG são 4 nomes! Portanto, tínhamos [o poder] um bocadinho dividido. Mas, grosso modo, em termos europeus, onde estavam os centros de decisão era a Alemanha, por um lado, a Holanda e a Inglaterra. Porquê? Porque são os 3 maiores países. Portanto, da gestão europeia, eram aqueles que tinham mais peso a nível do processo de decisão» [*Senior manager*]

6.5.1.2. A postura estratégica

A KPMG, enquanto grupo, apresenta-se com o conceito de "*Global Advisory Firm*", aludindo não só à sua projecção multinacional, como à disposição de oferecer uma gama completa de serviços na área da gestão. A KPMG Consulting, por seu lado, anunciava que a sua marca distintiva consistia numa "abordagem focalizada na compreensão e na implementação das necessidades específicas de cada cliente, em cada indústria" (KPMG, 2000).

> «Nós, a grande vantagem que as nossas empresas têm é que, efectivamente, pertencemos a uma rede internacional – nós somos 110 mil no mundo! Portanto, estamos ligados tecnologicamente também a todos. Eu posso-me ligar neste momento a qualquer colaborador da KPMG em qualquer parte do mundo, solicitar...» [*Senior manager*]

Assim, e apesar da autonomia local relativamente à condução do negócio e das operações, a ligação a uma rede multinacional parecia ser um dos principais pontos em que a empresa assentava a sua postura no mercado. Isto era não só essencial através do acesso àquela rede de gestão do conhecimento, como pela associação a uma marca de prestígio e reconhecimento internacionais. Para além disso, alguns dos clientes em Portugal, especialmente multinacionais, chegavam à empresa precisamente através da afiliação internacional. O mesmo alto responsável concluía:

> «Mas genericamente aquilo que mais transportamos para o cliente é o nome – KPMG. Obviamente que há clientes que isso também é importante! Que sempre fizeram trabalho com a KPMG, porque é já em si um factor que nos pode dizer assim "Estes tipos têm qualquer coisa a transportar". Eh... Outra coisa que nós também procuramos é muitos dos clientes que nós temos são clientes internacionalmente estabelecidos, portanto, já têm acordos mundiais, e em determinadas áreas só trabalham com a KPMG. E mesmo na Consultoria isso acontece.» [*Senior manager*]

Nestes aspectos, a estratégia declarada da companhia era semelhante à das restantes "Big 5". Efectivamente, o próprio *senior manager* entrevistado afirmava:

> «De resto, o que é que nós podemos dizer que somos melhores que os outros? Em serviços é muito complicado, não é.» [*Senior manager*]

No entanto, outros factores foram adiantados como distintivos da KPMG, indiciando uma postura porventura mais especializada, um acompanhamento mais individualizado das empresas-cliente e uma abordagem menos estandardizada aos seus problemas. Alguns dos entrevistados faziam referência a estes aspectos:

> «Vamos lá ver, a KPMG, nomeadamente na parte de consultoria, está muitas vezes nos projectos difíceis!» [*Manager*]

> «Não temos tido uma metodologia (...) e se o cliente reclama por uma coisa por A, e outro reclama por B, aplicamos a metodologia ao A e ao B, apesar de serem situações diferentes. Não! Adaptamos as nossas metodologias e a nossa actuação em função das necessidades dos clientes.» [*Senior consultant*]

Por outro lado, a empresa apostava especialmente no trabalho de continuação. Quer isto dizer que, para além de tentar conquistar novos clientes, a KPMG empenhava-se em conseguir novos projectos em clientes antigos. Isto representava, aliás, um especial motivo de orgulho, uma vez que era prova da satisfação dos clientes com o trabalho da empresa.

> «Ou seja, há uma característica aqui no *consulting* que é importante: nós ganhamos segundos e terceiros contratos nos trabalhos onde estamos. Isto é muito importante! Mostra que o que fazemos, o cliente gosta, e realmente está a ser efectivo.» [*Manager*]

Mais do que isso, a empresa retomava projectos onde outros não teriam sido tão bem sucedidos. Foram destacadas as situações em que os clientes procuravam a KPMG para desenvolver a implementação de tecnologias inicialmente instaladas por concorrentes.

> «Porque, digamos, nem o consultor que lá esteve teve capacidade — não conhecia o negócio — de fazer isso. Ele conhecia era a tecnologia do sistema. (...) Então a KPMG ganhou o trabalho *a posteriori* na optimização, no fundo, do serviço. Não foi lá meter outro sistema de informação, é aquele. Ok? E, partindo daquele, há que optimizar. Percebendo o negócio e percebendo o que é que as pessoas ainda andam a fazer...» [*Manager*]

Este tipo de posicionamento estratégico parecia permitir à KPMG Consulting registar crescimentos apesar da situação conjuntural adversa, com o mercado em recessão. Garantindo sucessivos novos projectos, a empresa continuava também a fazer crescer os seus quadros de pessoal. Este era um aspecto muito valorizado pelos entrevistados, que comentavam:

> «Nós, por acaso, na consultoria agora — e Janeiro está a ser um mês fantástico! Ainda ontem ganhámos um dos maiores contratos de sempre. Que é em contra-ciclo com o mercado.» [*Manager*]

> «Ou seja, está numa fase mais ou menos de contra-ciclo face às outras grandes consultoras, que estão num *downturn* dos seus negócios, e a KPMG continua a crescer.» [*Consultant*]

> «Aqui, aliás, neste momento é a única consultora, a única das Big 5 que está a contratar. As outras estão a despedir, esta é que está a contratar. » [*Manager*]

6.5.1.3. A estrutura organizacional

Com cerca de 50 empregados e um volume de vendas na ordem dos 4 milhões e meio de euros em Setembro de 2001 em Portugal, a KPMG Consulting vinha a crescer de forma gradual mas constante. Na altura em que decorreram as entrevistas nesta empresa, na primavera de 2002, o efectivo tinha crescido para cerca de 70 pessoas. A estrutura organizacional da empresa era semelhante ao que parecia ser a norma mais recente do sector, isto é, uma matriz cruzando competências ou linhas de serviços (soluções) com os diferentes sectores de actividade dos clientes, ou indústrias (Figura 6.3). Neste caso, e decerto devido à

reduzida dimensão da organização, esta segmentação não era muito rígida. Havia alguma mobilidade das pessoas entre aquelas células e, na prática, nem sempre se distinguia claramente entre o que seria uma "solução" ou uma "indústria". Um dos responsáveis dizia:

> «Existe alguma coincidência entre sectores e soluções. Vou-lhe dar um exemplo: por exemplo, o sector do ICE — portanto, comunicação, *entertainment*, etc. — as soluções informáticas estão nas pessoas daquele grupo. Por questões históricas, e tudo o mais.» [*Manager*]

Ainda assim, a empresa dividia-se formalmente entre as indústrias de *Financial Services* (sector financeiro), *Consumer & Industrial Markets* (indústria, retalho e distribuição), *Information, Communicationss & Entertainment* (informação, comunicações, turismo e lazer), *Infrastructure, Government & Public Services, Health Care* (sector público e serviços de saúde). Em termos de soluções, a empresa oferecia serviços nas áreas de *Customer Management* (gestão de clientes/função comercial), *Knowledge Management* (gestão do conhecimento e informação), *Supply Chain Management* (gestão das operações e logística), *World Class Finance* (função financeira), *World Class Human Resources* (gestão de recursos humanos), e os serviços nas áreas das tecnologias de informação: *e-Integration*, *e-Outsourcing* e *e-Strategy and Process*.

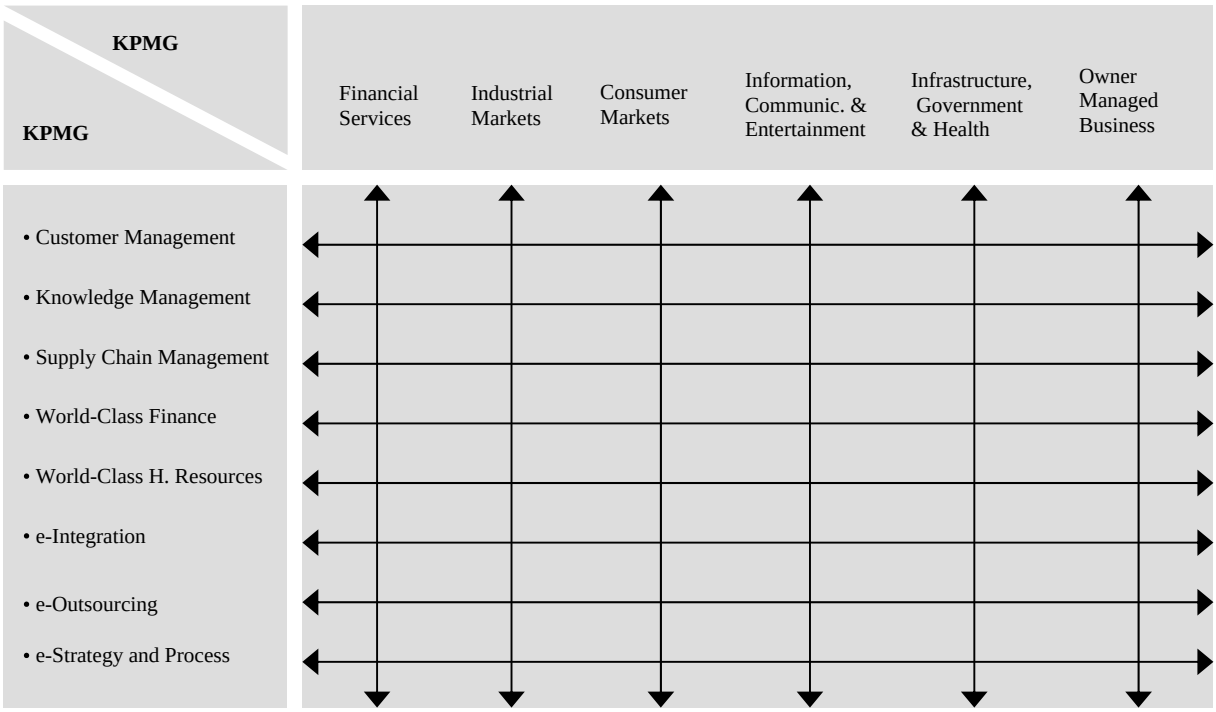


Figura 6.3 – "Business Model" (KPMG, 2000)

A estrutura hierárquica seguia também o modelo típico das Auditoras e Consultoras de gestão, ou seja, a de uma sociedade de pessoas (*partnership*), em que os sócios, que atingiram o topo da carreira interna, são os proprietários do negócio e os principais responsáveis pela sua condução.

6.5.2. Departamento e responsável pela GRH

Na KPMG, o departamento de GRH tomava precisamente a designação de Departamento de Recursos Humanos. Era liderado por uma mulher de 35 anos, com formação em Ciências Sociais, uma ex-consultora da firma na área de GRH que estava na companhia há 11 anos e meio. Capitalizando nessa experiência, arrancou em 1996 com o departamento, que não existia ainda na empresa. Desde então, ocupava o cargo de *HR Manager*. Para além da Directora, o departamento contava com mais duas pessoas na área técnica e três na área administrativa. Reportava funcionalmente ao *Senior Partner*, o responsável máximo do grupo KPMG em Portugal, e servia as diferentes áreas de auditoria, consultoria e fiscalidade.

Formalmente, a GRH na KPMG Consulting estava pois sob a alçada deste departamento central. Contudo, a unidade de consultoria tinha bastante autonomia nesta matéria. Na verdade, foram evidentes algumas dissonâncias entre as políticas enunciadas pela *HR Manager* e as práticas descritas, tanto pela gestão da KPMG Consulting, como pelos próprios consultores. Com uma influência mais directa na unidade de auditoria, a GRH "oficial" constituía formalmente uma estrutura integrada de políticas, que seguiam em grande medida as directivas emanadas pelo grupo internacional. No entanto, este modelo não era seguido à risca pela consultoria, que conduzia a GRH de forma menos estruturada e formalizada. Centralmente, eram tratadas as questões administrativas e legais, o sistema de gestão de desempenho e a condução de *surveys* de satisfação, implementados de 2 em 2 anos. À parte isso, a GRH estava efectivamente nas mãos do chamado "grupo de gestão" de consultoria, que era constituído pelos *partners*, *senior managers* e *managers* dessa unidade. Replicando um sentimento encontrado noutras das empresas estudadas, também aqui se achava que as políticas concebidas para os auditores não eram directamente transferíveis para os consultores. A este respeito, um dos entrevistados comentava:

> «[Em auditoria] São todos iguais no trabalho que fazem, na formação que têm, nos procedimentos que executam. Aqui [em consultoria] isso não é verdade! As pessoas são todas diferentes, têm formações diversas, experiências diversas, fazem trabalhos diversos...» [*Manager*]

Assim, a gestão da unidade de consultoria via como necessária a construção de uma abordagem própria, mais adequada às suas especificidades. Esta orientação parecia também traduzir uma vontade de afirmação da unidade de consultoria dentro do grupo, através de uma identidade própria e da independência em relação sobretudo à divisão de auditoria, não só maior como mais fortemente implantada no mercado português.

6.5.3. As políticas de GRH

As políticas de GRH da KPMG Consulting eram condicionadas tanto pela sua pequena

dimensão como pela estratégia de negócio prosseguida. Tal como se viu atrás, a empresa procurava colocar-se no mercado de forma relativamente selectiva, aceitando os projectos mais exigentes, ainda que não fossem os maiores. Esta orientação estratégica era vista como tendo implicações directas para a GRH, ao assentar numa escolha deliberada de procurar para a empresa profissionais com experiência do "terreno". Enquanto na maioria das outras empresas estudadas era comum contratar-se jovens recém-licenciados e formá-los internamente como consultores, a KPMG preferia ir buscar às "indústrias" pessoas já experientes. Assim, a capacidade que a empresa apresentava ao mercado era, no fundo, composta pelo conjunto das competências dos seus consultores. Isto foi realçado pelos responsáveis entrevistados, que afirmavam:

> «É impossível numa lógica destas em que as pessoas já têm de ter autonomia funcional, técnica e tudo, colocar as pessoas recém-licenciadas. Porque as pessoas nessa altura ainda não estão preparadas para este tipo de projectos. Já são pessoas que têm que ter alguma autonomia funcional. Que infelizmente um recém-licenciado não tem, não é. (…) Depois, isso obviamente vai se reflectir em tudo o que é, por exemplo, a definição das políticas, e a execução das mesmas.» [*Senior manager*]

> «E a aposta que a empresa fez é que as pessoas da Consultoria, nesta área, são pessoas que vêm sempre do terreno. Ou seja, saíram da universidade, tem que ter obrigatoriamente um tempo de experiência. E de ter feito!» [*Manager*]

Desta forma, a postura estratégica da empresa parecia afectar de forma mais imediata a sua política de contratações que, como veremos adiante, acabava por condicionar praticamente todas as outras políticas de GRH.

6.5.3.1. Recrutamento e selecção

Ao contrário do que se pretendia que acontecesse no grupo — e ao contrário do que era prática na auditoria —, as contratações em consultoria não se concentravam nos níveis iniciais da carreira. Consoante as necessidades de competências identificadas para o lançamento de novas áreas de negócio ou no âmbito dos projectos ganhos, iam sendo procurados no mercado profissionais já com experiência. Estas pessoas eram integradas na estrutura hierárquica sobretudo de acordo com os seus anos de experiência e com a posição que ocupavam no anterior emprego. Uma das justificações apresentadas para esta preferência tinha a ver com a reduzida dimensão da empresa. A maioria dos projectos desenvolvidos eram pequenos ou médios, e não havia espaço neles para ter pessoas sem experiência, que estão sobretudo a aprender e necessitam de muita orientação. Por outro lado, para o desenvolvimento de novas áreas de negócio, havia que ir buscar ao mercado competências especializadas que não existiam internamente. Uma das entrevistadas explicava:

> «É porque somos muito pequenos, e precisamos de gente já com experiência. Porque é um investimento muito grande estar a formar alguém. E nós quando precisamos de alguém é para

> metê-lo logo no cliente. E estar a meter um júnior num cliente, que muitas vezes ainda não sabe como é que uma empresa funciona, é muito arriscado!» [*Senior consultant*]

Um dos responsáveis aludia às implicações estratégicas desta prática, considerando-a mesmo a base da característica distintiva da KPMG em relação às outras empresas do sector. Essa distinção residia no melhor conhecimento do negócio do cliente, que permitia à KPMG ir mais além do que as soluções mais ou menos padronizadas que os concorrentes apresentam. E para encontrar essas respostas mais específicas e adequadas aos problemas dos clientes, era necessário "traquejo". Segundo este responsável:

> «Vamos lá ver, a KPMG, nomeadamente na parte de consultoria, está muitas vezes nos projectos difíceis! (...) E isto é preciso mesmo conhecer o negócio, e traquejo! Quer dizer, isto não é trabalho de júnior! (...) E a aposta que a empresa fez é que as pessoas da consultoria, nesta área, são pessoas que vêm sempre do terreno. Ou seja, saíram da Universidade, tem que ter obrigatoriamente um tempo de experiência. E de ter feito!» [*Manager*]

Desta forma, para cargos de gestão (a partir de *manager*), os canais de recrutamento mais usados eram os conhecimentos pessoais dos gestores da empresa e o recurso às empresas especializadas no chamado *executive search*, ou *head-hunting*. Mais recentemente, foi notada uma maior apetência por contratar consultores mais jovens, embora não completamente sem experiência de trabalho, pelo que era também frequente considerarem as candidaturas espontâneas recebidas na empresa, quer pela Internet, quer pela via postal.

A maior parte dos admitidos eram profissionais identificados pelas suas reconhecidas competências e experiência a quem eram dirigidas ofertas directas. O processo de selecção propriamente dito restringia-se aos consultores mais jovens. Nesses casos, a unidade de consultoria apoiava-se no departamento central de GRH, que fazia a primeira triagem dos candidatos através de baterias de testes. Em relação a este assunto, a Directora de GRH destacou as seguintes características valorizadas na selecção de consultores:

> «Por exemplo, o espírito de equipa – fundamental nesta área –, a capacidade de comunicação, capacidade de relacionamento interpessoal, e raciocínio crítico. São essencialmente estas as competências que são avaliadas. Para os recém-licenciados.» [*HR Manager*]

Os candidatos que passavam esta pré-selecção eram depois entrevistados pelos responsáveis de consultoria, incluindo o próprio *partner*, que faziam a escolha final.

6.5.3.2. Formação e desenvolvimento

Formalmente, a companhia tinha uma política clara e explícita em relação à formação. A responsável pelo departamento central adiantou:

> «A política da empresa é que todos os empregados façam 120 horas de formação a cada 3 anos, e nunca menos de 20 por ano. Portanto, o que quer dizer que cada colaborador vai a pelo menos um curso de formação por ano.» [*HR Manager*]

No entanto, isto não era necessariamente cumprido na unidade de consultoria, sendo a

formação uma das áreas menos estruturadas e formalizadas. Foi relatada a existência de três tipos de formação: aquela que era proporcionada pela companhia de forma padronizada e global; a formação contratada a entidades externas para colmatar necessidades específicas, nomeadamente ao nível das tecnologias de informação (por exemplo, em ferramentas SAP); e a formação promovida a nível local pelos consultores mais séniores aos seus colegas menos experientes. Na prática, o acesso aos cursos mais formalizados era decidido pelo grupo de gestão de forma algo casuística e contingente aos constrangimentos de cada momento. Um dos responsáveis aludia a uma planificação anual mais ou menos formalizada da formação:

> «Os *managers* juntam-se e todos os anos nós temos estruturado um conjunto de acções (...) ...conforme o nível da pessoa cá dentro, que nós recomendamos que eles tenham. (...) Mas, digamos, é de forma organizada: o *partner* propõe aos *managers* que se faça. Nós temos uma base, é aprovada pelo *partner*, e depois é comunicado às pessoas que há nestas áreas... Também ouvimo-los previamente todos os anos para as áreas que eles querem seguir.» [*Manager*]

Mas a ideia transmitida pelos restantes entrevistados era a de uma abordagem tendencialmente informal, em que a formação oferecida aos empregados acabava por corresponder maioritariamente àquele terceiro tipo, em sessões promovidas pelos próprios *managers* para o grupo de pessoas sob a sua alçada. De forma também mais ou menos casuística, e dependendo da disponibilidade orçamental, a empresa podia financiar alguma formação que os consultores quisessem fazer externamente, tais como MBA's. Quando não financiava directamente, a empresa pelo menos apoiava estas iniciativas através da concessão de facilidades em termos de horários ou marcação de férias, por exemplo. A ênfase era, pois, colocada sobretudo na aprendizagem informal que cada um ia fazendo no âmbito dos projectos a que era assignado. Isto mesmo era explicitado por um dos responsáveis:

> «...claro que temos colegas mais jovens que vêm, e eles ganham o traquejo connosco. (...) eles fazem muita da sua formação, de parte da formação, executando connosco o trabalho. E vendo a forma como nós animamos reuniões, *briefings* com as pessoas, de trabalho mesmo...» [*Manager*]

Assim, a quantidade e o tipo de formação de que cada empregado beneficiava não eram uniformes. Este aspecto parecia ser facilmente identificado e admitido pelos responsáveis:

> «É muito variável, é muito variável. É muito variável em função das necessidades e também das dotações orçamentais.» [*Manager*]

> «Sim. Segundo as regras, toda a gente que entra devia fazer o *Initial Consulting Skills Workshop*. Depois o *Advanced Consulting Skills Workshop*. Depois os *managers* deviam fazer o... (...) Há um plano, sim. Se é muito cumprido, acaba por não ser. Em termos de formação técnica, é muito... conforme a necessidade, não é.» [*Manager*]

Outro dos *managers* achava mesmo que este regime de formação mais *ad-hoc* se justificava na consultoria. Segundo ele:

> «Na consultoria, quer dizer, se há sítio onde o que é verdade hoje amanhã já não é, é na consultoria. Porque hoje pode estar a disparar um tipo de projectos que faz sentido formar pessoas, mas daqui a um ano se calhar já não há projecto nenhum disso, e entretanto já há é outra coisa

> qualquer. (...) Porque planos de formação que são definidos para... iguais para todos e durante muitos anos, isso hoje em dia, cada vez menos faz sentido.» [*Manager*]

Mas o crescimento em termos de pessoal fazia com que este sistema informal começasse a ser considerado insatisfatório. Os consultores mais jovens pareciam mesmo desiludidos com a falta de um programa de formação mais estruturado, comentando:

> «Aqui não me parece que eles apostem muito na formação das pessoas. É mais... Formação, em termos formais. Mas *on-the-job training*, isso creio que existe. Agora formação formal, com aulas, exames... não. (...) Por acaso, desagrada. Gostava que houvesse mais formação em termos formais.» [*Consultant*]

> «O que eu acho é que há uma grande oportunidade de realização de cursos; nós não temos aproveitado isso! O nosso escritório aqui de Lisboa. (...) E nós aí temos tido uma grande falha a esse nível. (...) Eu acho que é um bocadinho falta, um bocadinho negligência por parte do *management*.» [*Senior Consultant*]

De resto, a própria gestão tinha já reconhecido claramente a necessidade de desenvolver um plano de formação mais formal. No período em que decorreu este estudo, os responsáveis pela consultoria dedicavam-se precisamente a elaborar o plano para o ano seguinte.

> «A gente tem, sente essa necessidade. Porque antigamente, quando são poucas pessoas, que se conhecem muito bem, tudo se processa por acordo mútuo, porque as pessoas falam. Começa-se a ganhar dimensão, começamo-nos a distanciar das coisas e a precisar de alguma... burocracia, vamos por as coisas assim. Alguma organização...» [*Manager*]

6.5.3.3. Avaliação do desempenho

A KPMG Consulting estava a introduzir um novo sistema de avaliação do desempenho na altura em que decorriam as entrevistas para este trabalho. Explicava a Directora de GRH:

> «É um sistema de desempenho global. É o primeiro grande projecto de Recursos Humanos global. Quer dizer que há um sistema de desempenho para os mais de 1000 empregados da KPMG.» [*HR Manager*]

Este novo sistema desenrolava-se em três várias fases. No início de cada ano, eram estabelecidos objectivos para cada indivíduo, tendo em conta uma grelha de competências que se esperava que desenvolvesse. No final de cada participação em projecto (ou intercalarmente, em projectos mais extensos), era feita uma avaliação que resultava da interacção entre a auto-avaliação do próprio consultor e a avaliação do respectivo *performance manager*. No final do ano, estas avaliações em projecto eram combinadas num *year-end review*, que culminava com uma reunião entre cada consultor e o seu avaliador, e em que era discutido o desempenho do período anterior face aos objectivos propostos, e estabelecidas expectativas para o período seguinte. Aparte esta reunião, que envolvia um encontro presencial, todo o processo era suportado por uma ferramenta informática, designada por "Dialogue".

Os responsáveis entrevistados declaravam-se muito satisfeitos com o novo sistema, sobretudo por permitir um acompanhamento mais contínuo e objectivo que o anterior:

> «A avaliação anteriormente era muito localizada, e era uma avaliação que era centrada no *partner*, e era um momento de diálogo por ano. Sem grande... sem registo de experiências, de desempenho, etc. Este sistema é muito melhor, é muito melhor!» [M*anager*]

> «Mas o sistema é francamente muito melhor. É um sistema que apela muito mais à expressão das pessoas, e ao diálogo. E é um sistema com memória, em que existem objectivos, e há um rasto de informação ao longo do ano, e quando chega ao final do ano, juntou-se um *portfolio* de informação muito razoável, que se pode olhar e ver...» [*Manager*]

Quanto aos consultores, permaneciam na expectativa em relação a este novo sistema, que ainda não tinha produzido efeitos concretos. De um modo geral, as pessoas tinham uma opinião favorável em relação à avaliação do desempenho, e viam no novo sistema uma melhoria, ainda que nem sempre percebessem bem a extensão das mudanças envolvidas.

> «O sistema continua a ser o mesmo, como lhe digo, percebe. A questão é que a pessoa que me faz a avaliação, mais que a outra, está a um nível em que me acompanha o trabalho no dia-a-dia, e portanto faz-me uma avaliação muito mais objectiva e muito menos subjectiva.» [*Senior consultant*]

Havia uma clara noção de quais as repercussões da avaliação do desempenho. Elas foram uniformemente reconhecidas pelos vários consultores entrevistados, e coincidiam com os aspectos formalmente definidos pelo Departamento de GRH. A avaliação do desempenho estaria, pois, ligada às decisões de promoção na carreira, à evolução das compensações e aos bónus anuais. Como veremos adiante, esta ligação às remunerações estava ainda pouco estabilizada. Pretendia-se ainda que as necessidades de formação fossem identificadas a partir do processo de avaliação. O plano de formação que estava a ser preparado para o ano seguinte assentaria sobretudo nas necessidades evidenciadas no processo de avaliação.

6.5.3.4. Carreiras

Na KPMG, a carreira seguia a estrutura hierárquica da *partnership*. Um dos *managers* descrevia-a assim, destacando a sua simplicidade face a outras empresas maiores:

> «Como nós somos muito pequenos, não temos uma tabela *à la* Accenture, com *grid* não sei o quê, não sei que mais. Nós não temos uma tabelinha que diz: assistente de 1º nível, assistente de 2ª, assistente de 3ª, consultor 1, 2, 3, 7... Não! Nós temos *consultants*, *senior consultants*, *managers*, *senior managers* e *partners*. (...) Portanto, nós temos um modelo clássico com 3 camadas. Os *partners* ficam com a estratégia, o *management* para a gestão operacional, e o *consulting staff* para a execução.» [*Manager*]

Contudo, a divisão de tarefas entre os consultores, que noutras consultoras estava muito ligada à posição hierárquica de cada um, parecia aqui seguir um critério mais ligado à área de especialização de cada um. Um dos responsáveis de topo explicava assim esta situação:

> «A célula de trabalho é muito mais pequena. Portanto, são normalmente 2 a 3 pessoas, em que uma delas coordena o trabalho independentemente de ele ser *senior*, ou ser *manager*. É alguém que é mais *expert* daquela zona, e consegue fazer esse trabalho.» [*Senior Manager*]

Esperava-se, pois, que todos os consultores assumissem a execução de todo o tipo de

tarefas necessárias à concretização do projecto, independentemente do nível de carreira em que se encontravam. Assim, os *consultants* assumiam por excelência a execução dos projectos, mas os *senior consultants* também acumulavam a execução com a liderança de equipas. Os *managers*, por seu lado, para além das responsabilidades comerciais, de liderança de equipas e de gestão dos projectos mais típicas da sua função, também podiam ter que «meter a mão na massa». O inverso também acontecia, como realçavam os responsáveis:

> «...há algumas pessoas que, ao nível de *leader*, na zona dos *team members*, que em algumas situações já têm agido como *managers*. Portanto, existe aí também alguma flexibilidade.» [*Senior Manager*]

> «[os *managers* têm] a característica de, se for preciso mergulhar (...) desenhar a solução, e também meter as mãos com a equipe. Isto dá confiança à equipe! (...) Pelo menos na consultoria, todos sabemos mergulhar. Nós sabemos estar aqui, mas sabemos mexer. E se não houver [pessoas suficientes], sabemos fazer.» [*Manager*]

De qualquer forma, os *managers* pertenciam já ao chamado "grupo de gestão", que asseguravam a liderança do negócio. Entre as posições de *manager* e *partner*, havia ainda os *senior managers*, cujo papel de ponte entre um nível mais operacional e a cúpula estratégica era chave. Um dos entrevistados esclarecia:

> «Pronto, os *partners* têm um nível superior, mas os *senior managers*, a um nível mais executivo e mais operacional, são muito importantes! (...) É um bocado como se fossem directores executivos, ok? Como se os *partners* fossem administradores» [*Manager*]

Quanto à progressão na carreira propriamente dita, ela era pouco uniforme, não havendo um período padrão de permanência em cada patamar. Apesar de existir formalmente uma posição de *junior consultant*, ela não era ocupada, uma vez que, como vimos, a KPMG não recrutava consultores sem experiência. Desta forma, apesar de existir uma carreira interna estruturada e bem definida, o mais comum era os consultores ingressarem na organização a meio da pirâmide. Por outro lado, daquela política de recrutamento resultava também que as condições de emprego eram pouco uniformes entre os consultores, sendo determinadas em grande medida pela negociação feita à entrada por cada um e, portanto, muito condicionadas ao "valor de mercado" de cada indivíduo. Para além do desempenho demonstrado, a própria capacidade de reivindicação parecia constituir um dos principais factores de progressão salarial e na própria carreira dentro da empresa. Assim, para alguns consultores, a progressão parecia mais lenta do que a média no sector. Uma das entrevistadas tinha trabalhado noutra das "Big 5", o que lhe permitia contrastar a progressão nas duas empresas:

> «Lá as coisas são mais espartilhadas. Porque enquanto nós aqui somos consultores, e ponto final, lá éramos consultores de nível 1, de nível 2, de nível 3 e de nível 4. Portanto, a progressão é mais, como direi, visível. Aqui, temos... Como a coisa não está tão hierarquizada, somos durante mais tempo consultores. Portanto, a progressão é algo diferente...» [*Consultant*]

De todo o modo, os representantes do grupo de gestão reconheciam uma certa

disparidade na progressão na carreira. Segundo os responsáveis entrevistados, isto seria relativamente bem aceite pelas pessoas, que compreendiam as diferentes aptidões e desempenhos de cada um. Em relação ao avanço na carreira, dizia um deles:

> «É muito variável e será sempre um bocado variável porque, por mais regras que existam, é sempre um bocado subjectivo dizer se a pessoa está ou não em posição de passar para a próxima posição. (...) Na prática as pessoas mudam quando começa a existir consenso no grupo de gestão de que a pessoa consegue reunir algumas características que são consideradas... Que existe uma capacidade a nível de maturidade, domínio técnico, de relação com o cliente, resolução de problemas... Mas não existe uma regra brutalmente objectiva. Se bem que, curiosamente, as coisas acabam por ser relativamente consensuais.» [*Manager*]

Assim sendo, não havia uma forte pressão para subir a um ritmo pré-determinado. O sistema "up-or-out" observado nas concorrentes não tinha aqui grande expressão. Entre os *managers*, a postura quanto a esta questão parecia variar. Alguns seriam mais adeptos do tal sistema "up-or-out" do que outros. Quanto aos consultores, os mais antigos na casa pareciam não ver a progressão hierárquica como muito premente, valorizando sobretudo a oportunidade que tinham de aprender e de fazer coisas novas. Não pareciam especialmente preocupados com a sua carreira a longo-prazo, mesmo eventualmente fora da KPMG. Justificavam a sua permanência na companhia com o tipo de trabalho e com o bom ambiente proporcionado por uma empresa pequena e muito informal. Os seus comentários incluíam:

> «E, quer dizer, enquanto o balanço for positivo, as pessoas vão ficando. E é positivo em diversíssimas questões, que é... o relacionamento tradicionalmente aqui é muito bom. Muito informal, muito bom. Isso agora prende-se um bocadinho com a dimensão, também. Mas o relacionamento pessoal é muito bom! O tipo e diversidade de trabalhos também é muito interessante. Consegue-se ter variadas experiências. E isso é muito enriquecedor!» [*Manager*]

> «Ah, porque gosto do que estou a fazer, e gosto da empresa! Sinto-me bem aqui.» [*Manager*]

Já os consultores mais jovens, apenas recentemente chegados à empresa, demonstravam uma atitude semelhante à dos seus colegas nas outras "Big 5". Em traços largos, estes jovens viam a sua passagem por esta empresa, e pelo sector da consultoria, como uma forma rápida e eficaz de potenciarem a sua carreira no exterior. Os seus comentários são elucidativos:

> «Eu queria ficar tipo mais uns 2, 3 anos na consultoria. Não queria ficar muito mais. (...) O que eu pretendia era precisamente a grande diversidade de projectos e de conhecer pessoas. Porque conhece-se muita gente, conhece-se clientes, conhece-se realidades... Foi pela novidade e pela diversidade. É por isso que eu estou na consultoria.» [*Consultant*]

> «Eu acho que a consultoria tem especificidades, características, que a destacam face a outros sectores. O que me atrai mais na consultoria é o facto de enquanto, entre aspas, recém-licenciado, ou alguém que está a começar uma carreira, estar exposto a diversas áreas de negócio e a diversos tipo de empresas, e de certa forma acelerar o processo de conhecimento numa fase inicial de carreira. Acho que é um acelerador de carreira, a consultoria. Para quem a aproveitar nesse sentido. Portanto, foi isso que me trouxe para a consultoria.» [*Consultant*]

6.5.3.5. Remuneração

A política de remunerações nesta companhia era determinantemente afectada pelo

modelo de contratações. Como foi já notado, o facto de se recorrer em grande medida ao mercado para colmatar eventuais necessidades de competências inviabilizava a manutenção de uma tabela organizacional. O salário de cada consultor era basicamente determinado pela negociação levada a cabo no momento da sua entrada, e a progressão era influenciada tanto pela avaliação do seu desempenho como pela sua capacidade reivindicativa. Os benefícios sociais também podiam variar consideravelmente pelas mesmas razões. A própria Directora de GRH corroborava esta situação:

> «Não há, não há. Não há assim estabelecido. No final do ano é estabelecido o montante disponível, digamos assim, para se aumentar os empregados e dar os bónus. E depois, de acordo com a classificação que a pessoa obteve na avaliação do desempenho, portanto, assim é remunerado. Mas não há nenhuma tabela fixa.» [*HR Manager*]

> «Não existe uma tabela. Existe... Ok, existe alguma casuística nas compensações. O que leva às vezes a desequilíbrios desagradáveis.» [*Manager*]

Estas disparidades não eram desejadas pela gestão, que tentava aproximar os níveis salariais dos consultores no mesmo patamar da carreira. Neste sentido, as remunerações dos mais desfavorecidos tinham sofrido aumentos maiores que a média, enquanto os que tinham entrado na organização com um pacote mais privilegiado tinham de aceitar aumentos mais comedidos. Este era um esforço em curso, que se reconhecia não estar terminado.

> «É algo que temos feito, nos últimos dois anos, e no último ano sobretudo, um esforço grande para tentar corrigir essas assimetrias. (...) Não conseguimos ainda corrigir completamente. (...) Mas é verdade que hoje em dia ainda depende muito da capacidade negocial das pessoas.» [*Manager*]

Estas disparidades causavam um certo mau estar entre as pessoas. Apesar do relacionamento entre os consultores ser genericamente bom e o contacto eminentemente informal, as comparações eram inevitáveis. A falta de uma definição formal que estabelecesse a atribuição das compensações e dos benefícios parecia particularmente problemática:

> «Portanto, o que às vezes causa uns certos maus estar, porque a pessoa olha para o lado e vê que o colega que tem a mesma função tem isto e aquilo e aqueloutro, "Mas na minha função, eu não tenho porquê? Não fazia parte do pacote salarial?" (...) ...relativamente aos *fringe benefits*, as coisas não estão definidas. Se estivessem definidas, eu sabia que não tinha porque tive uma má avaliação, ou porque ainda estou num patamar que não me permite ter aquilo. Agora, quando não estão definidas...! É um problema!» [*Senior consultant*]

Na KPMG, não se admitia que a remuneração fosse variável, uma vez que as compensações não dependiam do alcance de objectivos de desempenho. Apesar dos aumentos anuais serem variáveis, em parte consoante o desempenho, e de haver um prémio anual também ele variável, a ligação entre a avaliação do desempenho e a remuneração não estaria muito claramente definida. Um dos *managers* comentava:

> «Eu não lhe queria chamar variável, prefiro chamar-lhe um prémio. O variável está ligado a objectivos, e não é tão... a questão não é tão objectiva assim.» [*Manager*]

No ano em que decorreu o estudo, os aumentos das remunerações estavam a ser

afectadas por restrições orçamentais ligadas ao mau período que se atravessava. Apesar da KPMG conseguir crescer em contra-corrente à tendência do sector, a área da GRH sofria com cortes impostos internacionalmente a nível do grupo. A este respeito, dizia-se:

> «Por exemplo, este ano, as pessoas não podem esperar, apesar de termos atingidos os objectivos, não podem esperar grandes voos, não é? Nós hoje estamos numa altura perfeitamente de contracção do mercado, e de retracção pura e dura, e portanto temos que ajustar isto tudo.» [*Senior Manager*]

6.5.3.6. Gestão das saídas

A taxa de rotatividade era baixa na KPMG Consulting. A empresa tinha vindo a crescer nos últimos anos, e a maior parte das pessoas admitidas permanecia na companhia. Os *managers* entrevistados realçavam a excepcionalidade desta tendência:

> «Temos estado em crescimento, em regra... Quando entrei éramos um total para aí de 15, digamos, e agora somos para aí 70. Ok? E isto em 5 anos! Ainda na 2ª feira vão entrar mais 2 colegas.» [*Manager*]

> «Aqui, aliás, neste momento é a única consultora, a única das *Big 5* que está a contratar. As outras estão a despedir, esta é que está a contratar.» [*Manager*]

Ainda assim, um dos responsáveis admitiu que, por vezes, era necessário fazer alguns "reajustes", sobretudo em relação ao pessoal da área de sistemas de informação:

> «Ou seja, sabe que nos sistemas de informação somos parceiros de várias grandes marcas, no fundo, de produtos de *software*. Não é? E há uns que estão, digamos, ainda em expansão e têm possibilidade; há outros que estão em retracção. Naturalmente, as pessoas que estão especializadas aí, eh pá, isso não há muito caminho para elas! Mas são situações perfeitamente pontuais que estão-se a resolver. Não há o dramatismo do que houve nas outras. Não, não.» [*Manager*]

A forma de "resolver" essas situações pontuais passava pela negociação da saída desses empregados, mas também pela sua re-orientação dentro da empresa.

> «Olhe, houve umas que foram recicladas. Estão a ser recicladas com formação na outra... E há outras que se chega a acordo, e naturalmente elas saem.» [*Manager*]

De qualquer forma, foi notada uma maior propensão por parte dos consultores na área dos sistemas de informação para saírem por moto próprio, dado que essa é uma área em que o mercado de trabalho é em si mais dinâmico.

> «Mais nos sistemas... Aqui na KPMG, é mais nos sistemas de informação. Uma rotatividade muito grande.» [*Senior Consultant*]

> «Porque tiverem propostas de *head-hunters* e que foram e... portanto, re-direccionaram a sua vida, particularmente na área das tecnologias. (...) Nós tivemos o ano passado 2 colegas que saíram para projectos lá fora que foram... com ordenados de jogadores de futebol! Portanto, aí não há hipótese mesmo.» [*Senior manager*]

Por outro lado, a falta de pressão para uma progressão rápida na carreira fazia com que não houvesse necessidade de "descartar" os consultores com maiores dificuldades nesse aspecto. O facto da configuração organizacional não conformar propriamente uma "pirâmide"

permitia a permanência por mais tempo de pessoas nas categorias de *consultant*, antes de terem de assumir cargos de gestão. Não praticando o chamado sistema "up-or-out", não havia propriamente saídas "geridas" pela empresa, para além das já referidas da área de sistemas de informação. Para além disso, um dos responsáveis explicava o sucesso na retenção das pessoas pelas boas condições de emprego. Achava sobretudo que:

> «...nós conseguimos gerir as pessoas suficientemente bem, e mantê-las a evoluir no sentido que elas querem. E por isso vamos conseguindo manter as pessoas.» [*Manager*]

As saídas que, de qualquer forma, se verificavam eram em regra estritamente voluntárias. As razões apresentadas para justificar estas saídas da KPMG foram as clássicas no sector, indo desde o surgimento de ofertas mais aliciantes, profissional e monetariamente, ao cansaço de uma vida profissional especialmente agitada e exigente. Os seguintes comentários são ilustrativos:

> «As outras pessoas que têm saído nestes últimos, eu diria, que nos últimos 5 anos, são porque recebem propostas... redireccionam a sua carreira. Pessoas que dizem que já chega de consultoria, porque...» [*Senior manager*]

> «Cansaram-se. Cansaram-se, ou tiveram uma oferta mais aliciante, ou... Houve um caso o ano passado em que... teve mesmo que sair, porque é casado com uma pessoa que tem uma carreira internacional e portanto teve que ir para fora e...» [*Senior Consultant*]

> «E depois há pessoas, há muitas pessoas que saem que é por causa do ritmo de trabalho, não é. Entretanto casam e têm filhos, e não sei o quê, e preferem outro tipo de vida.» [*Manager*]

De resto, apenas os consultores mais jovens revelavam uma atitude mais instrumental e provisória em relação à sua permanência na empresa. Estes declaravam querer ficar por um período relativamente curto, de dois ou três anos. Para estas pessoas, em início de carreira, a passagem pela KPMG era vista como uma mais-valia em termos do currículo profissional.

Os consultores mais antigos na casa, ainda que querendo mostrar uma atitude de abertura em relação ao seu futuro profissional — o que podia passar por abandonar a companhia —, não se mostravam muito inclinados a deixá-la tão cedo. O salto para outra consultora, ou mesmo para uma empresa noutro sector, nem sequer seria o destino mais ponderado. Uma das entrevistadas, por exemplo, perspectivava um negócio próprio:

> «[Outro emprego] Para já, não. Veria-me mais a montar um negócio meu. Vejo-me mais a fazer uma coisa para mim.» [*Senior Consultant*]

Assim, distinguia-se claramente entre esta perspectiva de investimento numa carreira na consultoria a longo-prazo, pelo gosto pela actividade em si, da atitude mais instrumental característica dos jovens que pretendem desenvolver as suas competências e o melhorar seu currículo profissional no intuito de obter melhores empregos no futuro.

6.5.3.7. Comunicação

A comunicação na KPMG beneficiava da reduzida dimensão da empresa. Para questões mais institucionais e relacionadas com o trabalho, era usado o correio electrónico. Mas a comunicação privilegiada era a pessoal, oral e cara-a-cara. Isto mesmo era realçado:

> «As pessoas falam muito cara-a-cara, muito informais. Muito orais, se quiser. Varia de pessoa para pessoa, mais uma vez. Mas, sim, eu diria que esta é a regra.» [*Manager*]

> «Sim, eu acho que aqui neste caso é bastante fluida. Em comparação, por exemplo... Aqui é uma estrutura mais pequena, mais informal, e a comunicação flui muito nos corredores, e oralmente e em termos informais. E em termos de trabalho mesmo, o que se utiliza mais é o *e-mail*.» [*Consultant*]

A preferência pelo contacto pessoal visava, não só a informação necessária no dia-a-dia no âmbito dos projectos, mas também a comunicação de assuntos mais importantes, como mudanças organizacionais e grandes decisões relativas ao negócio. Os *managers* tinham aqui um papel chave na disseminação em cascata da informação descendente, bem como na recolha das opiniões, preocupações e comentários emitidos pelos consultores, constituindo a ponte entre a gestão da empresa e os consultores. Eram raras as ocasiões que juntassem todos os trabalhadores da empresa, embora existissem esporadicamente, «normalmente (...) para coisas muito importantes, mudanças de paradigma» [*Manager*]. Nestas alturas, o *partner* responsável pela unidade de consultoria em Portugal dirigia-se a todos os empregados para transmitir as grandes orientações do negócio e as estratégias a seguir no futuro. A realização de reuniões com os consultores afectos à mesma "indústria" era mais frequente. Na verdade, era ao nível das pequenas equipas operacionais que se davam os encontros mais regulares.

De qualquer forma, o contacto entre os consultores com os *managers* era fácil e diário. Os consultores mais jovens relataram uma grande facilidade de acesso aos seus superiores hierárquicos, que pareciam cumprir o preceito da "porta aberta". Os próprios entrevistados do grupo de gestão manifestaram ter essa preocupação:

> «Por exemplo, nós na semana passada, eu e um colega meu, tínhamos um determinado problema, e o que nós fizemos foi bater directamente na porta do *partner*, e pedir-lhe para falar com ele. Portanto, foi uma coisa bastante fluída, bastante informal! Batemos à porta do *partner*, e "Olhe, precisamos de falar consigo".» [*Consultant*]

> «É outra das vantagens de se estar numa empresa que é relativamente reduzida em termos de colaboradores na consultoria, é que eu chego ao António [*senior manager*], ou chego ao Henk, o próprio *partner*, e pergunto-lhes. E tenho automaticamente resposta.» [*Consultant*]

O revés desta informalidade era a dificuldade em garantir que todas as pessoas eram devidamente informadas. O acesso a informação sobre a empresa, incluindo indicadores financeiros e de actividade, dependia da vontade, disponibilidade e lembrança dos *managers*. Se alguns tentavam manter informados os seus colaboradores directos, outros não tinham esse "estilo". E os próprios consultores, apesar da proximidade e facilidade de contacto com os

superiores, nem sempre se lembravam de perguntar. A informação que seguia pelas vias formais acabava por ser, na opinião dos entrevistados, algo insuficiente.

> «Varia conforme os níveis, varia conforme o *management*, a pessoa que está em cima e tem responsabilidade sobre essa actividade, se quer partilhar ou não. É muito variável.» [*Senior consultant*]

> «Em termos de comunicação formal, há *mails* dos *partners* e dos responsáveis, mas que não transmitem assim muito informação valiosa.» [*Consultant*]

Os responsáveis do grupo de gestão reconheciam esta "falha". Como em relação a outros aspectos na empresa, o crescimento registado obrigava os responsáveis a começarem a pensar numa melhor organização e na formalização dos processos e sistemas:

> «Neste momento, estamos a procurar corrigir. E este ano já vai ser um salto bastante importante naquilo que são correcções» [*Senior manager*]

> «Claramente esta empresa, se fôssemos 400 ou 500 na consultoria, éramos muito mais organizados do que somos neste momento. Senão torna-se ingerível a situação.» [*Manager*]

6.5.4. Relacionamento empresa/empregados

A relação que se estabelecia na KPMG entre os empregados e a empresa confundia-se com a relação pessoal entre os consultores, particularmente entre o *partner* responsável e o seu grupo de gestão com os restantes consultores. Uma das entrevistadas mais jovens punha a questão de forma muito elucidativa:

> «Não deixa de ser uma multinacional pertencente às *Big 5*, com todas as suas características. Mas depois quando de facto descemos a este nível, do estar mesmo no escritório, quase que tem-se o empregador como uma coisa, uma pessoa simpática, vá. Quase que personalizo como sendo uma pessoa simpática, e não aquele distanciamento e aquela frieza de ser uma das grandes.» [*Consultant*]

Não obstante aquela "personalização" do empregador, note-se que o facto da KPMG ser uma grande multinacional não era esquecido. Efectivamente, vários dos entrevistados referiam que esse aspecto tinha sido ponderado e contado na altura de decidirem vir para a empresa. Na verdade, muitas vezes era esse o único critério que valorizavam à partida, e nem sequer tinha havido uma preferência específica pela KPMG:

> «Eh, eu sempre quis trabalhar em consultoria. (...) Fui contactada por algumas, mas... Quer dizer, entrei para a KPMG como podia ter entrado para qualquer outra.» [*Senior consultant*]

> «O objectivo... em termos de carreira, o objectivo era vir para a consultoria. Depois destas experiências diversificadas que tive. KPMG e não outras, foi uma questão de oportunidade.» [*Consultant*]

No entanto, esta aparente indiferença era apenas prévia à entrada na empresa. Depois, as pessoas pareciam criar uma ligação especial com a KPMG, valorizando acima de tudo o bom ambiente e o relacionamento interpessoal. E, como já vimos, a maioria tinha alguma

relutância em considerar uma eventual saída para outro emprego. O espírito dominante seria um misto de autonomia e respeito profissionais com inter ajuda e colaboração. Foram frequentes comentários como os seguintes:

> «Aqui, tem corrido muito bem. De facto, principalmente entre os membros da minha equipa, tem corrido tudo muito bem. Em termos de cooperação e inter ajuda» [*Consultant*]

> «Se me falar em termos de ambiente de trabalho, é altamente saudável. Porque as pessoas dão-se todos muito bem. Raro o fim de semana, ou durante a semana, que nós, por exemplo, não saiamos com as nossas equipes para ir beber um copo, ao final do dia.» [*Senior manager*]

A informalidade pautava o interrelacionamento e o ambiente de trabalho. Apesar da informalidade ser vista como uma característica do próprio meio da consultoria, a reduzida dimensão da KPMG potenciaria este aspecto.

> «...entre os consultores o ambiente normalmente, tendencialmente, é muito informal. Não é só aqui nesta. Em qualquer uma delas. (...) Isso, aqui, ainda é... eu diria que é mais acentuado. Quer por sermos mais pequenos, por conhecermo-nos todos uns aos outros... E isso provoca uma maior interacção entre as pessoas, não é. Eu diria que essa é uma das vantagens que a KPMG tem.» [*Senior manager*]

> «E é positivo em diversíssimas questões, que é: o relacionamento tradicionalmente aqui é muito bom. Muito informal, muito bom. Isso agora prende-se um bocadinho com a dimensão, também.» [*Manager*]

Uma cultura própria também foi identificada, independentemente da dimensão:

> «Tem a ver mesmo com o espírito das pessoas. Tem a ver mesmo com a própria cultura. Isso, o tamanho das empresas, não... acaba por não ser muito relevante.» [*Manager*]

> «Aqui há uma cultura muito própria. É bastante engraçado. Porque é uma cultura muito própria, é muito informal, todas as opiniões contam. Há uma grande abertura por parte tanto dos *partners*, como dos *senior managers*, como dos...» [*Manager*]

Por outro lado, a diversidade suscitada pelo tratamento algo casuístico das situações relacionadas com a carreira e com a remuneração foi apontado por mais que uma pessoa como fonte de alguma instabilidade e mesmo de conflitos entre os consultores. De resto, era unânime entre os entrevistados, em diversas posições da hierarquia, a opinião de que começava a ser necessária uma maior formalização na forma como a GRH era posta em prática no sentido de garantir maior uniformidade e justiça no tratamento dos empregados.

6.5.5. Flexibilidade

A KPMG Consulting utilizava exclusivamente, no emprego dos seus consultores, contratos de trabalho "normais", ou seja, a tempo inteiro e sem termo, o que se constatou ser, aliás, a regra em todas as empresas estudadas. Como é regulamentar por lei, estes contratos incluem uma cláusula referente a um período experimental, durante os quais qualquer das partes pode rescindir unilateralmente. Findo este período, os indivíduos eram integrados nos quadros da empresa como efectivos. Contratos a termo ou outros que a literatura qualifica de

precários não eram utilizados. No momento particular do estudo, também não havia ninguém a trabalhar em tempo parcial.

A justificação para esta preferência era mais ou menos difusa. Nem todos os responsáveis tinham uma noção clara do porquê desta opção, e só após alguma insistência os entrevistados a nível do topo apresentavam explicações mais articuladas. Um dos *managers* limitava-se a dizer que esta era a política contratual da empresa, e que sempre assim tinha sido. O representante da gestão de topo confirmava que esta era uma política de todo o grupo, mas adiantava que:

> «Nós aqui, quando admitimos alguém, apostamos nas pessoas, obviamente. E queremos também dar garantia às pessoas que a empresa está a investir nelas, e que as pessoas vêm para aqui para uma situação estável.» [*Senior Manager*]

A *HR Manager* corroborava esta justificação, dizendo que o que se pretendia...

> «...é demonstrar que a KPMG é uma empresa sólida, transparente, e enfim, nós gastamos muito tempo (...) dinheiro, horas em formação, etc. nas pessoas. Portanto, não queremos que elas se vão embora. É essencialmente essa a imagem que pretendemos dar.» [*HR Manager*]

Esta responsável acrescentava ainda que, em relação a "outras empresas nossas concorrentes, fazemos a diferença por causa disso". Ou seja, por darem uma "garantia inequívoca" de serem um empregador mais seguro. Já o gestor de topo entrevistado, embora aderisse a esta preferência da empresa, parecia identificar nela algumas desvantagens. Não se considerando «propriamente adepto da liberalização do mercado», mostrou-se contudo insatisfeito em relação ao período experimental de 6 meses, que considerava demasiado curto para avaliar convenientemente um novo empregado. Para além disso, discordava de não se poder despedir um trabalhador quando ele apresentasse um desempenho negativo. Curiosamente, quando inquirido em relação a casos concretos na empresa que justificassem a sua preocupação, disse não existirem.

Como se descreveu acima, a KPMG seguia uma política de contratações diferente do padrão mais típico das grandes sociedades de pessoas. Os candidatos-alvo da KPMG eram sobretudo profissionais já com experiência e competência comprovada, e não recém-licenciados acabados de sair das universidades. As contratações não eram feitas em grandes contingentes, mas em incidentes mais ou menos isolados e muito ponderados. Por outro lado, a progressão hierárquica vertical era também menos premente, e a atribuição de funções menos dependente do estágio na carreira. Não era necessário encorajar a saída dos mais lentos para manter um determinado ritmo de progressão na carreira. Finalmente, embora a empresa pudesse contar com a rotatividade típica do sector, ela era mais baixa do que seria normal nas suas concorrentes. De tudo isto resultava que, na KPMG, a flexibilidade numérica que foi identificada nas outras empresas como regular e decorrente do funcionamento normal era

mais limitada. A empresa não dispunha de uma tão larga margem na gestão da expansão ou retracção da sua força de trabalho. Esta questão foi discutida com um dos representantes do grupo de gestão, que explicava a estratégia da empresa neste campo.

> «Nós somos relativamente magros na estrutura, está a ver. (...) Bem, eu direi que é sempre assim: nós devemos estar sempre curtos para a actividade que temos. É um princípio que temos aqui. E nunca metemos recursos se não tivermos negócio.» [*Manager*]

Ou seja, segundo este responsável, seria mesmo escolha da empresa ser especialmente prudente no alargamento dos seus quadros, uma vez que não estava disposta a dispensar pessoas de ânimo leve. O seguinte comentário reforçava esta visão:

> «Estamos a dizer é que pensamos muito bem... Ou seja, pensamos para que essas situações que nós conhecemos bem das outras que metem, e se for preciso meio ano depois, ou um ano, já estão a tirá-las. Nós não gostamos disso, está a ver? Nós no fundo fazemos um triagem forte das pessoas. As que metemos são mesmo as melhores, daquelas que nos chegaram. E é uma aposta! Vamos dar formação a elas, damos-lhe projectos. Porque nós queremos que elas fiquem connosco. Quer dizer, não é bem um consumível! As pessoas aqui não são um consumível, está a ver?» [*Manager*]

Esta seria, na verdade, das afirmações de princípio mais fortes feitas por qualquer dos responsáveis em todas as empresas estudas. E ele era enunciado mesmo havendo consciência das dificuldades que lhe eram inerentes a nível operacional. Elementos do grupo de gestão estavam perfeitamente cientes das desvantagens da falta de pessoal:

> «Agora, implica uma exigência para as pessoas que estão, para aguentar o tempo enquanto não metemos novas pessoas...» [*Manager*]

> «Mas têm que se poder substituir, porque há um que fica doente, há um que não sei que mais. Que é o grande problema enquanto estamos neste tamanho. Há uma pessoa que fica doente, tenho uma equipa que ficou a 75% neste momento. E uma machadada de 25% numa equipa, dói! Aos outros elementos da equipa.» [Manager]

Esta dificuldade seria bem sentida na prática, fazendo com que nem todos apreciassem o mérito desta política conservadora de contratações. Uma das consultoras entrevistadas, por exemplo, queixava-se da falta de recursos para a execução dos projectos em que estava envolvida, elegendo-a como uma das suas principais dificuldades:

> «Tem entrado muito pouca gente! Porque as pessoas... Isto é o tipo de empresa que as pessoas entram se há negócio. Se não há negócio não se mete ninguém. (...) E depois o que acontece por vezes é que tenho os recursos mas estão ocupados com outra actividade, e portanto eu acho que o grande problema neste momento é esse.» [*Senior Consultant*]

Desta forma, estando o negócio dimensionado para «uma média que andará num nível médio-baixo» [*Manager*], a exigência era maior para os consultores ao serviço. Não só teriam períodos de maior sobrecarga de trabalho, como lhes seria exigida uma maior polivalência de funções. Quando questionados sobre a sua actividade, os consultores davam respostas como:

> «A diversidade é completa!» [*Manager*]

> «Portanto, tão depressa estou numa empresa... estou numa escola a fazer um trabalho, como estou numa empresa na área da defesa, como estou numa área têxtil...» [*Senior Consultant*]

> «Há alturas em que se tem de trabalhar mais, não é. Trabalha-se ao fim de semana, faz-se umas horas em casa, etc.» [*Senior Consultant*]

Por outro lado, a firma estava organizada por forma a explorar precisamente esta flexibilidade de cariz mais funcional. Uma vez que, segundo um dos responsáveis de topo, «...nós não temos propriamente uma organização do trabalho rígida...» [*Senior Manager*], e dada a escassez de "recursos", era frequente os consultores oscilarem entre projectos enquadráveis em diferentes sectores de actividade, por exemplo. As seguintes afirmações ilustram as soluções encontradas neste âmbito:

> «Quando nós precisamos desse tipo de valências, vamos buscar ao outro grupo, e a fronteira é muito permeável.» [*Manager*]

> «Não é estanque. Como a estrutura é relativamente – somos só à volta de 60 pessoas, ou assim (...) Na área da consultoria de gestão, temos vários ramos de actividade (...) Também nós não nos especializamos muito em soluções...» [*Consultant*]

O tipo de flexibilidade mais valorizado na firma seria, efectivamente, esta capacidade de lidar com uma variedade de áreas de especialização, e de assumir responsabilidades para além das estritamente ditadas pela posição hierárquica. Como já vimos atrás, era frequente a referência à necessidade de "subir" ou "descer" de funções em relação à posição formalmente ocupada na carreira. E quando inquiridos directamente sobre a importância e a configuração da flexibilidade na empresa, os entrevistados identificavam aspectos claramente relacionados com uma flexibilidade funcional. Tal como nas outras companhias, também aqui a noção de "flexibilidade" foi quase universalmente tomada por uma característica necessária aos indivíduos, para seu próprio benefício e para o sucesso da empresa. Os seguintes comentários de elementos do grupo de gestão ilustram isso mesmo:

> "É um critério praticamente básico, que as pessoas têm que ter. Flexibilidade no sentido de disponibilização para, primeiro, hoje estou num projecto, amanhã estou noutro (...) Depois tem a ver com os métodos de trabalho. As pessoas têm que ser muito ajustáveis e muito adaptáveis. Temos que ser um bocadinho camaleões. Têm que ser muito abertas a tudo. Quer nos ambientes, quer nas pessoas, à forma como interagem, e sobretudo têm que ser muito flexíveis noutro aspecto, que é: eu hoje posso estar num projecto com um coordenador, e posso estar amanhã num com outro, que tem outro estilo de gestão, outra modo de estar, outro tipo de exigências... (...) As pessoas tanto hoje podem estar a agir mais próximo de uma indústria tecnológica, como amanhã passem a andar uma indústria mais tradicional, ou uma empresa de serviços. E portanto o nível de conhecimentos e o tipo de aproximação ao projecto é completamente diferente.» [*Senior Manager*]

> «As coisas estão sempre a mudar! Eu diria que a adaptabilidade também é muito importante. Flexibilidade, barra adaptabilidade. É importante as pessoas conseguirem adaptar-se a uma situação para outra. Eu posso fazer um trabalho, mas de repente pode [mudar] todo, tem que se preparar, e tudo o mais. É importante!» [*Manager*]

A flexibilidade da organização era, pois, vista como assentando sobretudo na flexibilidade dos indivíduos. Resultava da capacidade de adaptação e na disponibilidade das pessoas em acomodarem a trabalhos diferentes e variadas no sentido de dar resposta às exigências dos clientes. Contudo, havia limites a isto, criados pela incontornável necessidade

de atingir um certo grau de especialização. E, neste campo, a reduzida dimensão da empresa restringia consideravelmente uma maior flexibilidade na gestão interna dos "recursos". Sendo a estrutura da empresa uma «pirâmide cheia de buracos», nem sempre era fácil reorganizar as pessoas nos projectos de forma a acomodar novos trabalhos. Um dos *managers* esclarecia:

> «Ou seja, qualquer lado onde se vá retirar da equipa uma pessoa, estamos a tirar uma parte importante da equipa, muitas vezes. E temos pouca intermutabilidade de pessoas, porque... em determinadas áreas só há 2 ou 3 pessoas, ou só há 1 pessoa que detém esse conhecimento nesse momento.» [*Manager*]

Da parte da organização, a flexibilidade foi associada a uma certa apetência da empresa para, de alguma forma, compensar a disponibilidade dos consultores, concedendo-lhes dias livres ou uma maior flexibilidade de horário para atenderem a problemas pessoais:

> «...uma das coisas que promovemos é a flexibilidade do outro lado: "Estou hiper-cansado, já não consigo pensar. Tenho que ir para casa". "Então, ok. Justificado, vai para casa!". "Eh pá, eu amanhã não posso vir porque tenho que tratar do..." Também! (...) Esta é mais a relação informal que existe entre quem está à frente das áreas de negócio ou das soluções para com aquelas pessoas com quem directamente trabalha.» [*Senior Manager*]

Como fica bem patente nesta afirmação, estas facilidades seriam acordadas numa base informal. Outra área que merecia um apoio deste género seria a formação que os próprios indivíduos procurassem externamente à empresa:

> «Nós temos algumas pessoas que querem apostar também um pouco no seu próprio desenvolvimento pessoal. Querem fazer MBA's. A empresa propriamente não disponibiliza tempo para que as pessoas possam fazer MBA's! Mas procuramos encontrar protocolos de entendimento e nós que permitam, por exemplo, as pessoas tirarem um dia na semana.» [*Senior Manager*]

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.