Capítulo 7

- Discussão -

O objectivo deste trabalho é, recorde-se, explorar a relação entre a busca pelas empresas de múltiplas e paralelas formas de flexibilidade e a GRH que praticam. Para além de se procurar identificar de que modo se interligam e interrelacionam, pretende-se contribuir para esclarecer alguns dos aspectos mais inconclusivos das propostas vigentes na literatura. Recorrendo ao estudo de empresas de consultoria de gestão, para as quais tanto a flexibilidade como a GRH assumem uma importância estratégica, procura-se com este trabalho: averiguar da incompatibilidade entre diferentes tipos de flexibilidade, particularmente a funcional e a numérica; identificar a forma como as empresas estudadas alcançam a flexibilidade de que necessitam e como conciliam a exploração simultânea de diferentes (e incompatíveis?) tipos de flexibilidade; analisar o papel da GRH no alcance de diferentes tipos de flexibilidade. Em relação a este último ponto, procura-se mais concretamente averiguar da pertinência e exequibilidade de adoptar diferentes sistemas de GRH no intuito de explorar diferentes estratégias de flexibilidade.

Apresentados os casos individualmente, será aqui feita uma análise comparada entre eles, seguindo-se assim o procedimento proposto para o estudo de casos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). As categorias e dimensões utilizados nas descrições individuais são aqui, em regra, revisitados. No entanto, as questões da estratégia de GRH e da flexibilidade, bem como a sua interligação, constituindo o cerne deste trabalho, serão tratados de forma destacada. Finalmente, é analisado um conjunto de factores que se apresentaram como condicionando o funcionamento destas empresas, nomeadamente em relação aos aspectos estudados. Eles ajudam a compreender a actuação destas companhias, tanto em termos de GRH, como em relação à exploração de múltiplos tipos de flexibilidade, ajudando igualmente a explicar as diferenças encontradas entre os casos.

7.1. Análise comparada dos casos

Da apreciação global dos casos anteriormente apresentados, podemos identificar um conjunto de aspectos em comum, mas também muitas especificidades que distinguem as empresas entre si. Uma análise conjunta dos casos ajudará aqui a destrinçar entre diferentes abordagens assumidas relativamente à GRH e à exploração da flexibilidade nas suas várias vertentes, e a discutir a relação entre as duas. Por outro lado, o contraste entre as diferentes

empresas permitirá identificar os factores que poderão condicionar as suas escolhas naquelas áreas.

7.1.1. Postura estratégica: condição necessária mas não suficiente

Uma das características inerentes ao próprio negócio da consultoria de gestão é o ser fortemente dependente das competências e capacidades das pessoas que emprega, o que se prende com o facto do negócio assentar na prestação de serviços especializados. Este aspecto afectava a actuação de todas as companhias estudadas, e foi repetidamente referido, nomeadamente, para justificar o tipo de empregador que estas empresas procuravam ser. O comentário de um dos responsáveis de topo resume exemplarmente esta questão:

> «Uma consultora vive dos seus próprios empregados (...) Vende (...) inteligência e competências. Aquilo que por vezes se designa o *brainware*. (...) A empresa precisa das melhores pessoas. Como só tem pessoas, e como só tem pessoas para desenvolver o seu negócio, precisa de conseguir reter as melhores pessoas que o mercado disponibiliza.» [Administrador-delegado, CGEY]

De resto, as empresas estudadas reclamavam posturas estratégicas muito semelhantes entre si. Todas elas visavam um lugar entre as grandes e melhores companhias internacionais do sector. Por outro lado, todas diziam "distinguir-se" por prestar um serviço alargado, não só por trabalharem para clientes nos mais diversos sectores de actividade, como por assumirem uma abordagem integrada dos problemas, abrangendo desde a concepção estratégica até à implementação prática das soluções por si propostas. Esta é uma tendência recente que a literatura sobre o sector aponta, aliás, como crescente no discurso comercial destas empresas (Berry & Oakley, 1993). A "parceria" com o cliente também parece ser outras destas tendências subscritas pelas Consultoras. Para as empresas aqui estudadas, isto traduzia-se na vontade de forjar relações de longo-prazo, assegurando o chamado trabalho de continuidade ou de repetição, em que as empresas-cliente voltam a contratar os serviços da Consultora para cada novo "problema" que tenham.

Esta orientação para a cobertura alargada dos problemas dos clientes assumia também uma outra dimensão na Andersen e na Deloitte & Touche. Ambas as firmas, que de resto acabariam por se aliar, consideravam beneficiar da oferta conjunta de serviços de consultoria e de auditoria, que lhes conferia um maior equilíbrio financeiro pela conjugação das oscilações desencontradas das duas actividades, e permitia partilhar recursos como a marca, a rede de conhecimento, os sistemas informáticos e o acesso a clientes. Estas eram as únicas empresas que mantinham esta posição, e se dispunham a projectá-la no futuro, numa altura em que todas as suas concorrentes concretizavam, ou haviam já concluído, a separação entre aquelas duas actividades. Em termos de GRH, esta opção parecia ter repercussões sobretudo na partilha do departamento e das políticas de GRH por parte de unidades orgânicas com

actividades e profissionais com características próprias e distintas. Até certo ponto, a proximidade com auditoria — uma actividade mais uniforme e tradicional — parecia implicar uma perspectiva mais padronizada na implementação das políticas de GRH, resultando num tratamento mais uniforme dos empregados.

Outra particularidade observada, que decorria em parte da extensão dos serviços de consultoria à implementação das soluções propostas, era a cada vez maior incorporação de tecnologia nos produtos oferecidos. Esta é uma evolução do sector da consultoria de gestão também já identificada na literatura (Czerniawska, 2002). No entanto, este era um ponto em que se verificaram diferenças entre as companhias estudadas. Apesar de todas basearem parte da sua oferta na adaptação/personalização e implementação de pacotes informáticos nas mais diversas áreas da gestão, as empresas em que a tecnologia parecia ter uma presença mais forte eram a Accenture e a CGEY. Efectivamente, em ambas havia uma herança histórica determinante nesse sentido. Em termos de GRH, a predominância da tecnologia nestas firmas tinha consequências sobretudo a nível da necessidade de integrar na mesma estrutura organizacional uma maior diversidade de profissionais. Para além dos consultores de gestão, tradicionalmente com formação em gestão ou economia, estas empresas empregavam também numa escala significativa profissionais "técnicos", com formação em informática ou na área das engenharias. A coexistência de pessoas com características e expectativas diferentes pressionava estas empresas a desenvolver sistemas paralelos de carreira, que permitissem aos "perfis" mais técnicos evoluírem hierarquicamente sem terem necessariamente de seguir o tradicional percurso que pressupõe a gradual incorporação de competências comerciais e de gestão. Por outro lado, e devido a um maior dinamismo cíclico do mercado de trabalho destes profissionais das tecnologias, o peso do "pessoal técnico" na composição da força-de-trabalho impunha de alguma forma uma maior exposição destas companhias às pressões do mercado de trabalho. Isto significava, não só a tendência para um índice de rotatividade mais elevado entre estes empregados, como uma necessidade maior de fazer equiparar os seus níveis salariais aos do mercado, com eventual prejuízo da equidade interna.

Apesar da relativa uniformidade em relação à estratégia declarada destas Consultoras, uma empresa que se destacou das demais foi a KPMG, que dizia ter uma abordagem mais especializada aos problemas dos clientes, ganhando os «projectos difíceis». A influência da menor dimensão da empresa nesta postura era reconhecida pelos responsáveis, bem como algumas das consequências a nível da GRH. Nomeadamente, esta estratégia de aproximação ao mercado ditava a contratação exclusiva de profissionais com experiência e o não preenchimento das posições de consultor júnior. Como se discutirá adiante, as opções em termos do recrutamento revelaram ser marcantes face a toda a política de GRH nestas

empresas.

Do conjunto de pontos aqui discutidos, pode-se concluir que a postura estratégica de cada companhia não era de forma alguma irrelevante para as escolhas a nível da GRH. A marcada diferença entre a KPMG e as restantes companhias, sobretudo a Andersen e a Accenture, é um exemplo demonstrativo disto mesmo. Na KPMG, era claramente a opção estratégica relativamente à forma de abordar o mercado, através do envolvimento em projectos pequenos e de elevada exigência, que determinava o seguimento de uma estratégia de recrutamento de profissionais experientes em vez da tradicional preferência por recém-licenciados. Por contraste, a Andersen e a Accenture associavam o recrutamento pela base da estrutura hierárquica de jovens em início de carreira a estratégias de mercado assentes na maior dimensão da companhia, que lhes permitia aceitar grandes projectos e utilizar metodologias mais padronizadas.

No entanto, a postura estratégica não parecia ser a única condição na determinação do tipo de GRH praticada, nem porventura a mais importante. Tanto a PwC como a CGEY declaravam seguir estratégias de mercado semelhantes às da Andersen e da Accenture, mas tinham formas diferentes de as fazer reflectir na GRH. Por exemplo, em relação à política de recrutamento, adoptavam uma prática mista entre contratar recém-licenciados e profissionais com experiência. Por outro lado, outras condicionantes para além da postura estratégica estavam certamente na base da escolha do conjunto de práticas adoptadas a nível da GRH, o que poderá eventualmente ajudar a explicar algumas das divergências encontradas relativamente ao estudo de Doorewaard & Meihuizen (2000).

7.1.2. Estrutura organizacional: continuidade na constante reestruturação

De um modo geral, as empresas aqui estudadas apresentavam estruturas organizacionais muito semelhantes. O esquema tradicional de organização traduzia-se numa pirâmide hierárquica, que encontrava correspondência nos patamares da carreira instituída. Assim, os patamares iniciais da carreira eram ocupados pela maioria dos consultores, cujo número iria diminuindo à medida que iam subindo na carreira e na hierarquia. O topo da pirâmide era ocupado pelos sócios, ou *partners*, que eram em número reduzido. De entre as companhias estudadas, a KPMG constituía a única excepção a este esquema. Preterindo a contratação de consultores júnior e procurando sempre profissionais de mérito comprovado, esta empresa configuraria mais um losango do que uma pirâmide, tomando a sugestão gráfica de Doorewaard & Meihuizen (2000). Embora os responsáveis da KPMG invocassem repetidamente a sua reduzida dimensão para esta preferência, esta não seria a única determinante para o formato da estrutura. A Deloitte & Touche, com uma unidade de

consultoria de gestão tão ou mais pequena do que a KPMG, assumia ainda assim a forma da tradicional pirâmide.

Ainda em relação à organização destas companhias, observou-se uma tendência generalizada para a adopção de uma estrutura matricial no seu núcleo operacional. Num dos eixos, dispunham-se as "soluções" ou linhas de serviço, correspondendo a diferentes tipos de competência especializada (ex: consultoria estratégica, concepção e implementação de sistemas informáticos, apoio à logística e operações, gestão de clientes, etc.). No eixo perpendicular, alinhavam-se as "indústrias", ou sectores de actividade das empresas-cliente (ex: banca e seguros, comércio e serviços, sector público, telecomunicações, sector industrial, etc.). Todas as Consultoras apresentavam este tipo de configuração na apresentação dos seus "produtos" no mercado, embora isto fosse interpretado de forma diferente em termos da estruturação interna. Por exemplo, enquanto nalgumas empresas era comum as pessoas movimentarem-se entre diferentes sectores de actividade do cliente, enquadrando-se sobretudo pela competência de especialização, na Accenture parecia dar-se o contrário. A segmentação por indústria parecia ser mais fixa, e a divisão por soluções menos estanque. A KPMG, sem a necessária dimensão, tinha uma organização interna mais flexível, com os consultores a saltarem mais entre soluções e indústrias. Na Deloitte & Touche, a divisão formal por indústrias apareceu apenas com a integração da ex-Andersen, não existindo anteriormente.

Outra diferença notada do ponto de vista da organização formal destas companhias foi o tipo de representação do capital das empresas. Tradicionalmente, as Consultoras de gestão são sociedade de pessoas (*partnerships*), em que o capital é detido pelos sócios. Os sócios são, não só os "donos" do negócio, como os consultores que conseguiram chegar à posição cimeira da carreira dentro da empresa. Assim, há uma estreita ligação entre esta modalidade de detenção do capital e o tipo de carreira a percorrer dentro da empresa, que culmina precisamente com a ascensão a co-proprietário do negócio. De entre as empresas estudadas, a maioria mantinha este formato de *partnership*. Foi notada, contudo, uma certa tendência para a colocação do capital no mercado. Esta tinha sido já a opção da Accenture, embora o capital continuasse a concentrar-se nas mãos dos "sócios" (consultores no topo da carreira) e de empresas parceiras. A PwC Consulting também deixou de ser uma *partnership* com a integração na IBM, passando a constituir uma unidade orgânica de uma sociedade anónima. Finalmente, a Cap Gemini Ernst & Young também era uma companhia com o capital cotado em bolsa. A Ernst & Young Consulting, que tinha sido uma *partnership*, perdera esse estatuto com a aquisição pelo grupo Cap Gemini, cujo capital estava colocado no mercado desde há muito. Também aqui a maioria das acções estavam na posse dos líderes do grupo e dos

empregados da companhia.

As implicações da abertura ao exterior do capital das empresas no tipo de carreira instituído não eram unívocas. A Accenture, por exemplo, mantinha precisamente o mesmo tipo de carreira e de progressão de uma *partnership*, incluindo a possibilidade de se chegar a proprietário do negócio com a ascensão à posição de "sócio", figura que a empresa mantinha porque:

> «...a figura do sócio, para além de ser um trabalhador, é obviamente alguém que tem um interesse na empresa. É importante, porque cria motivação, e aliás nós continuamos a promover pessoas a sócio. Este ano promovemos mais 2 pessoas. Portanto, acaba por ser o corolário de uma carreira. (...) Portanto, as pessoas todas que entrarem nesta casa continuam a poder chegar a sócio, e quando chegam a sócio depois recebem um pacote de acções da empresa.» [*Partner*, Accenture]

Já na CGEY, com uma tradição mais longa de cotação do capital em bolsa, não havia a figura de "sócio", mas sim a de *vice-president*. Mas, apesar de designações diferentes, as diversas carreiras paralelas que existiam na firma eram semelhantes às de uma *partnership*. Também havia a prática de distribuir participações no capital entre os empregados, embora isso não fosse exclusivo dos *vice-presidents*.

7.1.3. Departamento de GRH: a diferença entre "estar" e "fazer"

A existência de um departamento de GRH e a importância que ele assume na organização, nomeadamente através da posição do seu responsável, é apontado na literatura como um dos indicadores do papel estratégico da GRH nas empresas. A representação do departamento de gestão de recursos humanos na Administração da empresa (ou correspondente órgão máximo de decisão) e a presença do responsável pela GRH no grupo de gestão de topo são particularmente tidos em conta na avaliação da relevância estratégica da função (Guest, 1991; Purcell, 1995; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles, 1997; Tyson, 1997).

Nestas grandes Consultoras multinacionais, está há muito instituída uma retórica que centraliza o papel das pessoas no negócio e valoriza a função responsável pela sua gestão. Assim, todas elas tinham um departamento próprio para a GRH, e em todas elas o Director de GRH representava a função ao nível da gestão de topo. Este departamento, em regra de reduzida dimensão, tratava de traduzir para a realidade local as directivas internacionais para as políticas de GRH. Estas políticas, cuja base era comum aos escritórios em todo o mundo, seguiam as orientações mais recentes da boa prática. Foi corrente encontrar as tarefas mais administrativas, como o processamento de salários ou o tratamento dos procedimentos contratuais, entregues a outros departamentos (como o Financeiro ou o Administrativo). De uma forma geral, os responsáveis pela GRH viam o seu papel como o de uma espécie de

consultor interno, com a função de apoiar e orientar quem de facto implementava a GRH, que seriam os *managers* e os *team leaders*. Um dos entrevistados expunha isto de forma clara:

> «...quem gere os recursos não é a pessoa dos Recursos Humanos. Quem gere são os sócios e os gerentes e os *seniors*, que são os responsáveis nesta casa que gerem as equipes e que alocam recursos. Portanto, eles é que gerem. O nosso papel é um papel de ajudar, facilitar, implementar, controlar as políticas, abrir novos caminhos, ajudá-los nos processos de recrutamento, formação, promoção, remuneração, motivação, etc.» [Director de GRH, Andersen]

No entanto, o papel que o departamento e o Director de GRH tinham em cada uma das empresas parecia variar consideravelmente. Na Deloitte & Touche, por exemplo, na fase anterior à integração da ex-Andersen, não havia verdadeiramente um departamento dedicado à GRH. Com uma dimensão ainda pequena, a adaptação local das orientações internacionais era assegurada pelos consultores especialistas na área de *Human Capital*, que se encarregavam de coordenar internamente a implementação daquelas políticas. A falta de um departamento e de pessoas específica e exclusivamente dedicadas à GRH foi explicitamente apontada nesta firma como causa do pouco rigor com que as políticas eram seguidas. Com a associação com a ex-Andersen e a incorporação do departamento de GRH lá existente, a própria definição, mas sobretudo a implementação das políticas de GRH estavam a sofrer uma importante revisão. Na KPMG, por seu lado, existia formalmente um departamento de GRH, mas ele era partilhado com as demais unidades que constituíam o grupo KPMG em Portugal, nomeadamente de auditoria e de fiscalidade. Na prática, a influência que este departamento comum a todo o grupo tinha na unidade de consultoria era praticamente insignificante. Sem a dimensão suficiente para manter um departamento próprio, a GRH na KPMG Consulting acabava por estar entregue ao chamado grupo de gestão, constituído pelo *partners*, pelos *senior managers* e *managers*. Eram eles quem efectivamente garantia a implementação dos sistemas internacionalmente impostos e conduzia genericamente a gestão das pessoas de um modo ainda eminentemente informal.

À parte estes casos, nas outras empresas existia um departamento de GRH actuante. Contudo, e apesar desta ser uma função claramente respeitada em todas as companhias, não só pela gestão de topo como por todos os consultores, alguns departamentos assumiam uma postura mais centralizadora e interventiva do que outros. A Andersen, mais uma vez, parecia ser a firma onde o departamento de GRH tinha uma actuação mais proactiva, orientando de forma muito próxima a implementação das políticas definidas. A consequência parecia ser um acompanhamento mais rigoroso dessas mesmas políticas, e sobretudo uma maior uniformidade na sua implementação em toda a empresa. Na Accenture, as políticas de GRH também pareciam ter bastante força, e a sua implementação ser relativamente padronizada. Em que medida isto se devia ao papel do departamento de GRH não ficou claro. Na

Accenture, notou-se uma particular consistência de discursos e de perspectivas a vários níveis, que parecia decorrer do desenvolvimento de uma cultura organizacional e de uma liderança fortes, tanto a nível local como sobretudo internacionalmente.

Em contraste com estas duas companhias, tanto na PwC como na CGEY, os respectivos departamentos de GRH aparentavam assumir posturas mais consultivas. Numa e noutra companhia, a GRH estava representada a nível da gestão de topo, e os seus responsáveis eram muito considerados pelos consultores, que procuravam neles apoio e conselho. No entanto, a implementação das políticas por eles coordenadas era mais descentralizada nos responsáveis operacionais. Cada *partner*, *manager* ou *team leader* levava à prática determinada política da forma que considerava mais adequada, sem que o departamento de GRH fosse especialmente interventivo a esse nível. Daqui resultava uma implementação mais desigual e ajustada ao estilo particular dos líderes envolvidos.

7.1.4. Recrutamento e selecção: a separação das águas

Quanto às políticas e práticas de GRH propriamente ditas, foi em relação ao recrutamento que se verificou haver opções mais marcantes. Foram observadas duas tendências principais quanto às práticas de recrutamento das Consultoras estudadas: ou uma clara preferência pela contratação de recém-licenciados para as posições de base da carreira, seguida pela Andersen, pela Deloitte & Touche e pela Accenture; ou a opção de recrutar para toda a hierarquia, sem limitar o acesso a posições de supervisão ao recrutamento interno, como faziam a PwC e a CGEY. A KPMG seguia esta última via, mas com a particularidade de admitir apenas consultores experientes, evitando contratar jovens em início de carreira.

Como foi sendo notado na exploração dos casos, e será evidenciado nas secções seguintes, a opção por uma destas duas vias tinha um impacto determinante na adopção e sucesso das demais políticas de GRH. Resumidamente, a concentração do recrutamento na base da carreira parecia permitir a implementação mais integrada e igualitária das restantes políticas de GRH, nomeadamente ao nível da remuneração e progressão na carreira. No fundo, a preferência pelo recrutamento de jovens recém-licenciados em início de carreira parecia essencial à "harmonização" das condições de emprego, que a literatura vê como necessária à promoção do espírito de equipa e de um clima de colaboração entre os empregados, contribuindo dessa forma para uma cultura forte de valores partilhados (Legge, 1989; Blyton & Morris, 1992; Storey, 1995). Em contraste, o recrutamento para diferentes níveis da carreira impunha um conjunto de disparidades, resultantes das diferentes condições de negociação à entrada dos indivíduos, que prejudicava por vezes a concertação das diversas políticas de GRH. Para além disso, esta última estratégia de recrutamento podia também ter

consequências directas no relacionamento entre colegas e entre a empresa e os seus empregados. Tanto na CGEY como na KPMG, por exemplo, foram relatadas situações de atrito decorrentes da chegada de alguém que, tendo o mesmo tipo de experiência e fazendo o mesmo trabalho, vinha ganhar mais.

A política de selecção revelou ser menos crítica na problemática aqui estudada. Todas as companhias seguiam procedimentos sofisticados na selecção dos seus empregados, utilizando completas baterias de testes para a selecção de recém-licenciados, e recorrendo ao levantamento e verificação exaustivos de referências para os profissionais mais experientes. Para estes, era comum a utilização dos serviços de empresas de *Executive Search*. Em todos os casos, os processos eram coordenados pelos departamentos de GRH, mas descentralizados nos responsáveis pelas unidades orgânicas de colocação dos candidatos. Efectivamente, cabia aos *partners* e aos *managers* respectivos entrevistar os candidatos que chegavam à última fase da selecção, e fazer a escolha final entre eles.

7.1.5. Formação: a importância de ser "Escola" para o desenvolvimento interno... e para a colocação externa

As Consultoras multinacionais são conhecidas por serem "escolas" para quem acaba uma licenciatura nas áreas da gestão. De facto, estas companhias têm a reputação de proporcionarem aos seus empregados muita e boa formação. Não verdade, isto revelou ser variável entre as empresas estudadas, e encontrou maior correspondência ao nível da imagem que cada companhia procurava desenvolver junto dos seus empregados do que em situações verificáveis em concreto. Mais uma vez, havia muitas semelhanças em termos das políticas formais enunciadas quanto à formação. Todas as empresas diziam apostar fortemente na formação e no desenvolvimento dos seus consultores, já que o negócio vivia precisamente das pessoas e das suas ideias. Todas tinham programas delineados a nível internacional que acompanhavam a progressão do consultor dentro da empresa, com cursos especificamente concebidos para fornecer os conhecimentos e as competências de consultoria necessárias em cada patamar da carreira. Estes cursos assumiam designações como, por exemplo, *Consultant Skills 1* e *Consultant Skills 2* para os níveis iniciais da carreira, ou *Management Skills* para os consultores que ascendiam a posições de gestão. Para além destes cursos, havia outras acções de formação de conteúdo mais diversificado, sobretudo em áreas técnicas. Esta formação podia ser desenvolvida internamente, ou ser contratada a empresas externas, sobretudo às "parceiras" — por exemplo, a ORACLE, a Microsoft ou a IBM —, que produzem as tecnologias em que assentam as metodologias de intervenção desenvolvidas pelas empresas de consultoria de gestão. Finalmente, a aprendizagem nestas empresas assentava em grande

medida na chamada formação "*on-the-job*", em que os consultores adquiriam novas competências pelo contacto com a prática, com a colaboração de colegas mais experientes e sob a orientação dos responsáveis pelos projectos. A auto-formação, sobretudo apoiada em ferramentas informáticas (*e-learning*), também constituía uma tendência crescente.

A implementação da política de formação revelou-se, contudo, mais heterogénea. Também aqui se identificaram duas tendências mais marcadas. Algumas das empresas seguiam de forma rigorosa os planos de formação delineados formalmente, fazendo todos os consultores frequentar os cursos destinados a cada nível de carreira, e associando-lhes um papel de destaque no plano de formação interno. Este era o caso da Andersen, da Deloitte & Touche e da Accenture. Embora a formação técnica, a auto-formação e a formação "*on-the-job*" fossem igualmente importantes nestas empresas, o acesso dos consultores àquela formação estrutural era uniforme e padronizado. As decisões sobre o "tronco comum" da formação pareciam ser mais centralizadas, não só nos respectivos departamentos de GRH em Portugal, como até mesmo a nível internacional. Era relativamente frequente, particularmente na Andersen e na Accenture, enviar os consultores para os centros de formação internacionais no estrangeiro, onde os empregados de todo o mundo se encontravam e absorviam em conjunto os valores e a cultura das respectivas companhias. Efectivamente, a formação era utilizada nestas empresas como instrumento privilegiado de integração dos novos empregados na cultura das organizações. Neste aspecto, a Deloitte & Touche destacava-se do grupo por restingir mais o acesso à formação, sobretudo a promovida a nível internacional. Com uma estrutura mais pequena, era prática limitar-se a participação nos cursos no estrangeiro a alguns *partners* e *managers*, no pressuposto de que estes responsáveis se encarregariam de transmitir internamente os conhecimentos adquiridos. Outra particularidade desta empresa era a procura de cursos de diversos tipos no exterior por iniciativa própria dos empregados, o que indiciava alguma carência sentida internamente pelos indivíduos ao nível da formação.

A KPMG, a CGEY e a PwC também dispunham daquele tipo de programas estruturados internacionalmente para cada nível de carreira. No entanto, as decisões sobre os planos de formação pareciam ser mais descentralizadas, e a frequência pelos consultores daqueles cursos mais desigual. Por razões de vária ordem — desde restrições orçamentais até à dificuldade em libertar os consultores da sua ocupação em projecto — o acesso àquele tipo de formação era por vezes dificultado e sucessivamente adiado. Desta forma, a formação organizada localmente pelos *managers* para o seu grupo de trabalho mais imediato acabava por assumir maior relevância, bem como a formação "*on-the-job*" e o *e-learning*. De resto, aqueles cursos programados e básicos para cada nível de carreira pareciam menos valorizados internamente, mesmo quando eram frequentados regularmente. Os consultores nestas

companhias pareciam apreciar mais a formação específica e técnica, e os mais experientes julgavam mesmo ser difícil conseguir dar boa formação a consultores. Um dos profissionais no topo da carreira comentava, por exemplo:

> «É difícil dar boa formação a consultores. Porque a maior parte das formações que existem são superficiais ou introdutórias. Formação a sério, para pessoas que estão a trabalhar há muitos anos num dado tema... são elas que dão!» [*Principal*, CGEY]

De facto, para além das eventuais diferenças em relação ao número e tipo de cursos de formação dados pelas várias companhias, o que parecia mais distintivo de empresas como a Andersen e a Accenture era a capacidade de valorizarem perante os seus empregados todo e qualquer tipo de formação proporcionada. Assim, cursos que também existiam nas outras Consultoras, mas que eram aí de certa forma desvalorizados por serem básicos e padronizados, eram nestas duas companhias enaltecidos e realçados entre aquilo que empresa oferecia aos seus empregados. Na verdade, foi em relação às atitudes dos consultores perante o mesmo tipo de formação que se observou uma maior variação. Note-se, por exemplo, o contraste entre os comentários de duas das entrevistadas, uma da Accenture e outra da CGEY. Enquanto a profissional da Accenture considerava a formação:

> «É bastante boa, mesmo! (...) Porque geralmente é adequada aos teus *skills*, ao teu nível. Há formação lá nos Estados Unidos, por exemplo, para Analista, como eu fui, como há para Consultores, como há para *Managers*.» [Consultora, Accenture]

Já a consultora da CGEY desconsiderava a formação de introdução à consultoria que tinha frequentado, atribuindo-lhe uma importância residual:

> «Portanto, num ano tive *SAP Academy* e não tive mais formação nenhuma... Ah, e tive aquela formação inicial de gestão, pronto, aquela... Uma coisa simples.» [Consultora, CGEY]

Por outro lado, a formação revelou ter um impacto mais alargado nestas empresas do que aquele que lhe é normalmente associado. Proporcionar aos empregados oportunidades de aprendizagem e diversas formas de adquirirem e desenvolverem novas competências não tinha só como objectivo a melhoria do seu desempenho e a potencialização das suas oportunidades de carreira interna. Na verdade, a formação era tratada por estas companhias como uma das regalias associadas ao emprego, uma parte da compensação pelo esforço e dedicação pedidos aos indivíduos, uma contrapartida pelas condições exigentes de trabalho. Mais ainda, e talvez acima de tudo isto, a formação — ou, pelo menos, a imagem ou reputação associada a essa formação, projectada tanto para os indivíduos como para o mercado de trabalho no exterior — era também usada como forma de potenciar a "empregabilidade" dos indivíduos. A passagem por uma das grandes Consultoras, vistas por todos como "escolas", era tida por estas pessoas como uma "mais-valia" em termos da sua carreira profissional, facilitando-lhes a colocação num bom emprego no exterior. Isto

resultava tanto das efectivas oportunidades de aprendizagem a que estavam expostos, como do enriquecimento profissional que era assinalado ao mercado de trabalho, bem como do extenso contacto com potenciais futuros empregadores que lhes era proporcionado.

Esta realidade, que nas grandes Consultoras não era propriamente nova, é descrita na literatura como uma tendência recentemente observada, associada ao surgimento de um novo tipo de relacionamento de emprego em alternativa ao decadente modelo tradicional em que as empresas prometiam emprego para toda a vida. A utilização da formação como forma de promover a empregabilidade dos funcionários a quem o empregador não pode garantir emprego a longo-prazo é defendida por alguns autores, que a destacam como política destinada a minimizar a insegurança no emprego (Coupar & Stevens, 1998; Heery & Salmon, 2000; Guest, 2000). De acordo com Guest (2000), as organizações podem optar por uma política de formação que melhore a atractividade dos indivíduos no mercado de trabalho no intuito de reduzir sentimentos de insegurança e evitar os inconvenientes a eles associados. Ao mesmo tempo, estarão também a melhorar a sua própria flexibilidade funcional e a capacidade de atraírem mais profissionais de valor. Adicionalmente, Guest nota que, para algumas destas empresas, o mais importante acaba por ser a sua reputação enquanto empregadores. Assim, a retórica que constroem acerca da empregabilidade pode-se tornar mais prioritária do que tornar os empregados efectivamente mais "empregáveis" (Guest, 2000). A importância de construir este tipo de reputação de empresa formadora também é observada por Kärreman (2002). Entre outras funções, a reputação conseguida por estas companhias "intensivas em conhecimento" é utilizada pelos indivíduos que empregam precisamente para promoverem a sua carreira profissional. O facto de se apresentarem como empregados de uma destas grandes empresas assinala ao mercado a noção, não só de que foram rigorosamente seleccionados, como de que beneficiaram de consideráveis doses de formação e desenvolvimento (Kärreman, 2002).

Desta forma, as grandes Consultoras internacionais utilizavam a sua política de formação, não só como instrumento de desenvolvimento interno dos seus empregados, mas também como uma espécie de compensação pelo facto de não se comprometerem a manter a relação de emprego a longo-prazo. Essa compensação era precisamente a garantia de empregabilidade no mercado de trabalho. Assim, o investimento em formação tinha, nesta empresas, uma utilidade mais ampla e complexa do que é normalmente assumido na literatura, particularmente na que explora o tema da flexibilidade. Se por um lado a formação era um meio de promover a flexibilidade funcional da empresa através do desenvolvimento interno dos empregados, com quem se pretende manter uma relação de longo-prazo — tal como é defendido pela maioria dos autores (por exemplo, Atkinson & Gregory, 1986;

Hutchinson & Brewster, 1994; Brown, 1997b; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998; Tregaskis, Brewster, Mayne & Hegewisch, 1998; Lepak & Snell, 1999) — por outro lado, constituía um instrumento de promoção da saída dos empregados com quem só se pode manter uma relação de curto a médio prazo.

Este múltipla utilidade do investimento em formação ajuda a desmistificar um pouco o contra-senso que autores como Kochan & Dyer (1995) identificam em relação a empresas que persistem em destacar-se entre as suas congéneres por apostarem em formação mesmo correndo o risco de perderem os seus investimentos para firmas que preferem "desnatar" o mercado de trabalho.

7.1.6. Avaliação do desempenho: um instrumento-chave da GRH

Os sistemas de avaliação do desempenho, presentes em todas estas companhias, eram bastante sofisticados e desenhados de acordo com as orientações da estrutura internacional. Por regra, a progressão na carreira e as actualizações da remuneração estavam associadas às avaliações do desempenho. A CGEY constituía aqui uma excepção, encarando estas políticas como formalmente independentes. Os planos de formação também podiam ser influenciados pela avaliação do desempenho, através da identificação de carências particulares. O mais comum foi encontrar processos de avaliação que começavam por uma auto-avaliação, que era depois revista e discutida com as respectivas chefias. A combinação de uma avaliação por objectivos com a classificação face a um inventário de competências também foi a abordagem mais encontrada. Cada vez mais se estava a instituir a prática de avaliar os consultores em cada um dos projectos em que participavam, resultando a avaliação anual da conjugação dessas apreciações parcelares. Em todos os casos, os processos de avaliação do desempenho apoiavam-se em sistemas informatizados.

Mais uma vez, a grande diferença entre as várias empresas residia no papel que a avaliação do desempenho assumia na GRH da empresa e na forma como se integrava com as restantes políticas. Foi possível identificar uma abordagem mais integrada por parte da Accenture e da Andersen. Nestas companhias, o sistema de avaliação do desempenho era um instrumento fulcral na GRH, estando no centro do funcionamento do próprio modelo de gestão das pessoas. Por um lado, o processo de avaliação era usado para uma efectiva gestão do desempenho, com a negociação, não só dos objectivos a alcançar no período seguinte, como das condições para o conseguir, passando pela selecção do tipo de projectos a integrar e pela fixação das competências a desempenhar neles, bem como pela formação necessária à concretização bem sucedida daqueles objectivos. Para além disso, os resultados da avaliação eram usados, como se viu, nas decisões relativas aos aumentos anuais da remuneração e à

evolução na carreira. Seguindo com rigor o preceito da progressão "up-or-out", a gestão de carreiras nestas empresas incluía, não só a condução dos consultores na progressão ao longo da carreira interna, como também a sua orientação para fora da empresa, se a evolução interna não fosse vista como viável. Assim, o processo da avaliação do desempenho era habilmente utilizado numa cuidada "gestão das expectativas" dos indivíduos em relação à sua permanência e papel na organização.

Nas restantes empresas, não se verificou este grau de entrosamento entre o sistema de avaliação do desempenho e as outras políticas de GRH. A PwC também havia seguido um esquema muito semelhante ao modelo descrito atrás, mas o momento atravessado na altura em que se desenrolou este estudo perturbava o normal funcionamento das políticas de GRH de um modo geral. A própria progressão na carreira estava suspensa, e o sistema de remunerações estava a ser revisto no sentido de se integrar no novo enquadramento da IBM. Na CGEY, que, como se referiu, defendia a independência da avaliação do desempenho face aos sistemas de remunerações e de gestão de carreiras, esta era uma área até descredibilizada. Apesar de nas unidades ex-Ernst & Young se continuar a assumir uma perspectiva próxima do modelo da Andersen e da Accenture, a falta de um impacto concreto, bem como um conjunto de sucessivas modificações nos procedimentos usados na avaliação dos consultores, faziam com que as pessoas não levassem a avaliação do desempenho muito a sério e procurassem perder o menos tempo possível com ela. Já na KPMG, a avaliação estava a ganhar importância. Tendo sido até recentemente uma prática sobretudo informal, estava-se a tentar implementar um sistema mais uniforme e formalizado, com impacto a nível, tanto da progressão na carreira, como dos aumentos salariais. Na Deloitte & Touche observou-se um panorama semelhante. No passado, tinha havido alguma informalidade na forma como se implementava a avaliação do desempenho. A introdução de um novo procedimento a nível internacional, e o crescimento resultante da integração da ex-Andersen na estrutura da firma, impunham uma abordagem mais formalizada e rigorosa na implementação da política de avaliação do desempenho. Assim, embora estas empresas já tivessem tido, ou caminhassem para ter, esquemas parecidos com os da Andersen e da Accenture, a avaliação do desempenho não constituía realmente o instrumento central e determinante na condução das restantes políticas. Efectivamente, tanto as remunerações como a progressão na carreira e o eventual encorajamento de saídas pareciam ser influenciadas por um conjunto mais alargado e contingente de factores.

7.1.7. Gestão das Carreiras: o fulcro do sistema de GRH

Apesar de cada empresa utilizar uma nomenclatura interna específica, também em

relação à forma como as carreiras estavam formalmente definidas se observou um padrão muito semelhante entre todas elas, o que facilitava inclusivamente a mobilidade dos profissionais a nível do próprio sector. Isto mesmo era confirmado por um dos entrevistados:

> «Existe uma carreira razoavelmente bem definida em todo o sector de consultoria» [*Principal*, CGEY].

Era, pois, mais ou menos generalizada a configuração da carreira de forma a acompanhar a estrutura em pirâmide destas organizações. Nos patamares iniciais, os consultores desempenhavam sobretudo funções de execução, com responsabilidade e autonomia crescentes. O chamado "*consulting staff*" correspondia, tipicamente, às posições de *junior consultant*, *consultant* e *senior consultant*. A partir daí, passava-se a assumir formalmente funções de gestão, sendo comum a designação de *manager*. Para além da gestão de equipas e de projectos, os *managers* começavam também a ser responsáveis pelo próprio desenvolvimento do negócio, passando a gerir uma carteira de clientes. O culminar da carreira correspondia à posição de *partner*, em que se passava a partilhar a propriedade da empresa, e se assumia em definitivo um papel na orientação estratégica do negócio e a liderança de uma (ou parte de uma) unidade orgânica. Entre a chegada a *manager* e a ascensão a "sócio" mediavam alguns anos, podendo haver uma ou duas posições intermédias na carreira (por exemplo, *senior manager* ou *associate partner*). Como ficou patente, esta estrutura de carreira estava a ser basicamente mantida mesmo nas companhias que haviam já abandonado o formato de *partnership* ao tornarem-se sociedades anónimas. Embora as designações dos cargos fossem por vezes adaptadas, continuava-se também a atribuir uma participação no capital da companhia aos consultores que atingiam o topo da carreira.

Uma tendência crescente nestas empresas era a introdução da figura de "mentor" ou "*coach*". Este papel era, por norma, desempenhado por um consultor com o nível de, pelo menos, consultor sénior ou *manager*, a quem cabia a missão de orientar na empresa e na carreira uma meia-dúzia de colegas mais jovens. Na maioria das companhias foi referida a implementação deste tipo de sistema, mas o funcionamento em cada uma parecia ser diverso. Por exemplo, na PwC, os mentores eram atribuídos centralmente pelo departamento de GRH, enquanto na Deloitte & Touche os consultores podiam escolher entre três colegas mais séniores propostos pela empresa. Também na PwC, era seguido o princípio recomendado de que o mentor não deve ter uma relação hierárquica com o seu "protegido". Já na Accenture podia acontecer o mentor ser também, a determinada altura, o *manager* responsável por uma equipa que incluía "orientados" seus, exercendo neste caso uma relação hierárquica sobre os protegidos. De qualquer forma, e embora os entrevistados apreciassem poder escolher alguém de quem se sentissem mais próximos, estes pormenores não pareciam ser muito determinantes

no sucesso global do esquema. O que parecia dar sentido à função do mentor era, não só a centralidade das políticas de GRH em que o mentor era envolvido, como sobretudo o facto de este acompanhar efectivamente o jovem consultor no dia-a-dia. Na Accenture, por exemplo, o mentor era uma figura importante na condução dos processos de avaliação do desempenho e gestão de carreiras dos consultores, assumindo assim alguma relevância. Na PwC, onde o tipo de função atribuído ao mentor era semelhante, a eficácia do sistema parecia perder-se pelo carácter esporádico do contacto entre mentores e protegidos.

Outra tendência mais ou menos generalizada nas Consultoras estudadas era o desenvolvimento de linhas múltiplas de progressão na carreira. O crescente peso das tecnologias de informação na actividade destas companhias obrigava-as a empregar profissionais com uma maior diversidade de perfis de formação e competências. Os consultores com formação nas áreas mais tradicionais de gestão e economia já não constituíam uma clara maioria nos quadros destas empresas, que contavam agora com um número crescente de engenheiros e informáticos. No sentido de acomodar esta maior diversidade, e de dar oportunidade a estes empregados mais "técnicos" de progredirem, estas companhias criavam percursos de carreira alternativos, ora mais parecidos com os tradicionais, ora mais técnicos. A CGEY e a PwC eram as empresas que tinham os esquemas de progressão múltipla mais sofisticados, mas não ficou claro até que ponto é que isso resultava em diferenças efectivas na prática. Por exemplo, na CGEY, alguns consultores, tendo em conta as tarefas e responsabilidades que efectivamente tinham a seu cargo, achavam-se mal classificados na carreira, o que sugere algum sub-aproveitamento do sistema recentemente criado. O mesmo parecia acontecer na PwC, em que se previa uma progressão multi-direccional por toda uma grelha matricial de competências, mas onde as pessoas acabavam por seguir o mesmo tipo de progressão vertical e gradualmente especializante observado nas outras empresas.

As diferenças mais significativas entre as empresas estudadas no que toca às carreiras identificaram-se sobretudo na forma como se fazia a progressão. Em todas elas, essa progressão era relativamente rápida, havendo prazos indicativos da permanência média em cada patamar da carreira. Mas enquanto nalguns casos o percurso interno dos consultores parecia mais uniforme e respeitando aqueles prazos de referência, noutros, a progressão parecia mais susceptível a diversas influências circunstanciais e localizadas, podendo variar dentro da mesma empresa. Por exemplo, enquanto na Andersen e na Accenture as pessoas iam progredindo de forma bastante regular, sendo comum o grupo de colegas admitidos num dado momento manter-se mais ou menos a par, na PwC e na CGEY o ritmo de progressão na carreira parecia mais variável entre os indivíduos. Na verdade, no período em que decorreu o

estudo, o avanço na carreira encontrava-se mesmo estagnado nas duas companhias. É certo que estas duas últimas empresas atravessavam situações de especial conturbação interna, o que explicava a suspensão na progressão na carreira dos empregados. Mas a menor homogeneidade verificada na progressão nas carreiras não seria recente nem exclusiva deste período de crise.

O que emergiu como sendo o factor mais marcante e distintivo da actuação da Andersen e da Accenture era a forma como a condução da carreira das pessoas durante a sua permanência nestas empresas era tomada pelos responsáveis como central a todo o funcionamento da GRH e do próprio modelo de negócio. Assim sendo, assumiam um papel activo na gestão da carreira dos consultores, utilizando-a como meio de orquestrar as restantes políticas de GRH. Efectivamente, desde o padrão de recrutamento e de saídas, à avaliação do desempenho e à gestão das remunerações, todas estas políticas se pareciam orientar em torno da gestão de carreiras.

A Deloitte & Touche seguia uma política de carreira formalmente semelhante à observada na Andersen e na Accenture. A carreira era tida, aliás, como um elemento estratégico, que contribuía não só para a atracção de potenciais novos empregados, como para a motivação dos consultores que trabalhavam na companhia. No entanto, a pequena dimensão da companhia, pelo menos na unidade de consultoria de gestão, inviabilizava uma progressão mais uniforme entre os indivíduos. Preferindo por princípio promover internamente a recrutar no exterior, a empresa tinha recentemente acelerado a progressão de alguns consultores júnior para colmatar a carência de líderes de equipa, destacando-os do grupo com quem tinham sido admitidos, e confundindo de certa forma as expectativas daqueles empregados.

Quanto à KPMG, a progressão na carreira não parecia ser mais lenta do que nas outras empresas, apenas os consultores em cada patamar da carreira mais velhos do que acontecia por norma nas suas concorrentes. Como tem vindo a ser notado, esta empresa distinguia-se pela opção estratégica de contratar apenas consultores já com experiência anterior. O que se revelou mais significativamente diferente na KPMG foi uma correspondência menos estrita entre o nível de carreira ocupado e o tipo de funções desempenhadas. Nesta empresa, os *managers* viam-se frequentemente envolvidos na execução do projecto, e os (*senior*) *consultants* podiam ser chamados a liderar projectos e a tratar com clientes, por exemplo.

7.1.8. Gestão das remunerações: fonte de disparidade e atritos

Havia muitas semelhanças nos esquemas de remuneração seguidos pelas empresas estudadas. Em regra, as remunerações situavam-se sempre a um nível relativamente elevado para o país. Para além do salário, o pacote remuneratório costumava abranger um conjunto de

benefícios tais como seguros de vida e de saúde, carro e telemóvel. Era comum o salário ser fixo nos primeiros níveis da carreira, havendo eventualmente um prémio anual para os consultores sénior. A partir de *manager*, o pacote passava a incluir uma parte variável com os objectivos de negócio ou outros factores. Pretendia-se, pois, a partir de determinada altura fazer reflectir na remuneração dos empregados o desempenho financeiro global da firma, o que é geralmente referido na literatura como sendo mais um tipo de flexibilidade, desta feita flexibilidade financeira.

Por outro lado, a gestão das remunerações foi também das áreas em que se verificaram diferenças marcantes entre as Consultoras. Decorrendo sobretudo das diferentes abordagens no recrutamento, distinguia-se claramente entre uma maior orientação para a equidade interna na gestão das remunerações, de uma maior preocupação em acompanhar as exigências do mercado. Nomeadamente, aquelas empresas que recrutavam predominantemente jovens recém-licenciados para a base da pirâmide hierárquica (Andersen, Deloitte & Touche e Accenture), conseguiam atribuir pacotes remuneratórios iguais para todos esses novos empregados. A evolução de ano para ano era também muito uniforme, uma vez que era apenas afectada pelos resultados das avaliações do desempenho anuais, também elas muito semelhantes entre os indivíduos nos patamares iniciais da carreira. Assim, estas companhias conseguiam manter uma verdadeira tabela salarial, pelo menos em relação às posições de carreira anteriores ao nível de *manager*. A partir desse patamar, em que as avaliações passavam a incluir objectivos operacionais e comerciais de carácter mais quantitativo, as remunerações passavam a integrar uma componente variável, havendo assim maior disparidade nos níveis salariais. É de notar que era também por esta altura da carreira que os consultores passavam a ser mais "apetecíveis" enquanto profissionais, estando os termos da sua relação de emprego mais expostos às condições do mercado de trabalho.

Já nas outras Consultoras, por razões diversas, as condições contratuais dos consultores estavam, de um modo geral, mais expostas às condições do mercado de trabalho. Um dos factores importantes neste campo era o facto de se contratar correntemente para todos os níveis da carreira. A maioria destes profissionais, já com experiência e carreira feita, negociava os seus termos e condições particulares à entrada na organização, sendo difícil manter um padrão uniforme. Em relação às disparidades observadas entre as remunerações dos consultores, que apesar de não serem divulgadas publicamente acabavam por ser do conhecimento dos indivíduos, foram relatados episódios de atrito pelo menos na CGEY e na KPMG. Este problema era conhecido e reconhecido pelos responsáveis entrevistados, que declaravam esforçar-se por minimizar as diferenças salariais entre colegas em circunstâncias idênticas. Ou seja, este não era um resultado procurado ou uma escolha assumida, mas sim

uma consequência indesejada da política seguida de recrutamento misto. As seguintes citações são reveladoras daquelas situações de descontentamento.

> «É um bocado *ad-hoc*. (...) 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?" (...) 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*, KPMG]

> «...tentamos (...) que não haja grandes disparidades internas. Mas há sempre! (...) Isso acaba por se saber. (...) ...as outras ficam chateadas porque viram a pessoa a ganhar mais e a fazer o mesmo.» [Director de GRH, CGEY]

Outro aspecto que também parecia relevante para esta questão era o peso relativo das áreas tecnológicas na actividade da empresa. Efectivamente, sendo o mercado de trabalho para os profissionais dessa área particularmente dinâmico, a mobilidade dos consultores com essas competências tendia a ser muito superior ao normal. Assim, empresas como a CGEY, por exemplo, eram muito afectadas pela necessidade de atrair e reter pessoas destas áreas através da negociação de condições especialmente atraentes. Mesmo a Accenture, que procurava seguir o padrão mais equitativo, se tinha visto confrontada com um aumento indesejado da rotatividade que a obrigara a rever as remunerações.

A Deloitte & Touche apresentava um panorama particular em relação à questão das remunerações. Por um lado, a dificuldade em manter a progressão na carreira de todos os consultores segundo um padrão uniforme implicava disparidades também a nível das remunerações para empregados com o mesmo tempo de casa. Apesar destas diferenças corresponderem a diferentes posições hierárquicas, não deixavam de ser notadas pelos entrevistados como "disparidades". Para além disso, havia uma situação muito específica a esta firma, resultante da maior concentração do negócio na região do Porto, onde o mercado de consultoria se podia considerar mais "modesto". Como explicava um dos responsáveis:

> «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 em termos do que é que se pode pagar em termos de salários às pessoas.» [*Manager*, Deloitte & Touche]

Na prática, isto implicava a manutenção, na mesma empresa, de níveis salariais diferentes, mais baixo no Porto do que em Lisboa. Apesar de isto ser uma questão já interiorizada pelos consultores da Deloitte, tornou-se problemática com a integração da ex-Andersen, que praticava uma tabela salarial ao nível de Lisboa e, portanto, superior ao da maioria dos empregados da "antiga" Deloitte. As disparidades salariais entre os novos colegas estavam a causar algum desagrado entre os entrevistados.

7.1.9. Gestão das saídas: instrumento de flexibilidade

A literatura dá grande destaque à problemática da retenção por parte das "organizações intensivas em conhecimento" dos seus profissionais altamente qualificados e cobiçados no mercado, realçando a importância das políticas de GRH nesse sentido (Alvesson, 2000; Robertson & Hammersley, 2000). Apesar dessa ser também uma questão presente e relevante nas Consultoras aqui estudadas, foi a gestão das saídas que se apresentou como um dos aspectos mais fundamentais na GRH destas empresas.

Era unânime entre os entrevistados com responsabilidades de gestão a ideia de que era indispensável manter um índice mínimo de rotatividade do pessoal — 15% foi um número mencionado repetidamente — para o sucesso do negócio. A estrutura organizacional em forma de pirâmide, típica destas empresas, implicava que as oportunidades de progressão vertical iam sendo cada vez mais limitadas. Só quem conseguia provar o seu valor e, a partir de determinada altura, conquistar "espaço no mercado" é que podia ficar e ir subindo na hierarquia. Desta forma, uma boa parte das pessoas que entravam na organização teriam de procurar alternativas de emprego quando começava a ser difícil progredir. Isto configurava, na verdade, o já mencionado sistema "up-or-out". Por outro lado, a progressão vertical a um ritmo constante e relativamente acelerado era imprescindível para se ir renovando a base da pirâmide com "sangue novo". A entrada de novos recém-licenciados em início de carreira dependia da libertação dos lugares júniores pelos consultores que avançavam na carreira. E estes só avançavam se os consultores séniores progredissem para a posição de *manager*, e assim sucessivamente. Na verdade, a própria viabilidade financeira do negócio parecia depender, pelo menos para algumas das Consultoras, desta dinâmica de carreira. O responsável pela GRH da Andersen declarou explicitamente que era imprescindível ter uma larga base de consultores executantes que, estando a iniciar a sua carreira, eram também os que auferiam remunerações mais baixas. Os consultores que ascendiam a posições mais bem pagas eram só os profissionais mais valorizados e que conseguiam justificar comercialmente o seu lugar.

Por outro lado, e tal como notam Boxall & Steeneveld (1999), o tamanho da força de trabalho destas companhias correlacionava directamente com o seu volume de negócios. Assim, se nos últimos anos o número de empregados tinha vindo a acompanhar o crescimento da actividade, nos últimos tempos verificava-se alguma estagnação ou mesmo diminuição da quantidade de projectos assegurados. O impacto desta crise na força de trabalho foi directo, com algumas destas empresas a negociarem a saída de grandes contingentes de consultores.

O panorama acima descrito demonstra bem a necessidade que estas empresas tinham de gerir activamente a saída de empregados, tanto ou mais do que gerir a retenção dos melhores.

Contudo, e aparentemente de forma paradoxal, estas companhias mantinham contratos de trabalho efectivos com todos os consultores e seguiam uma estrita política de não despedimento. Foi frequente ouvir os gestores de topo entrevistados justificarem, tanto a política de não despedimento, como a política contratual, em função da imagem que pretendiam ter no mercado e do tipo de relacionamento que procuravam ter com os seus empregados. O comentário seguinte é bem ilustrativo:

> «Esta empresa vive da credibilidade que tem. O nosso negócio é um negócio de credibilidade, não é? E portanto, a questão da imagem no mercado... (...) Uma multinacional não pode correr riscos. De incorrer em ilegalidades nos países onde está, quer dizer, tem de ser absolutamente cumpridora da legalidade dos países onde funciona. (...) Portanto, uma empresa cotada em bolsa — aliás, cujo valor, de alguma forma, é o valor que os próprios investidores em bolsa lhe atribuem — está muito condicionada à própria imagem que tem no mercado, e à imagem que constrói no mercado.» [Administrador-delegado, CGEY]

Assim sendo, estas companhias tinham de procurar promover a saída dos empregados de maneiras mais oficiosas e subtis. Uma grande parte daquelas saídas era estritamente voluntária. Sendo vistas como "escolas" entre os recém-licenciados, as grandes Consultoras eram procuradas por eles como forma de complementarem a sua formação académica e de se "catapultarem" para bons empregos. A passagem pelas Consultoras era encarada por muitos como um investimento na carreira, um primeiro emprego em que trocavam a sua dedicação total pelas oportunidades de aprendizagem e experiência profissionais proporcionadas. Assim, muitos dos consultores já contavam à partida ficar nestas companhias apenas dois ou três anos, perspectivando desde logo este emprego como temporário. De qualquer forma, nem sempre as saídas voluntárias eram suficientes para perfazer o nível de saídas desejadas. Era neste aspecto que as empresas seguiam abordagens diferentes, umas tratando esta problemática de forma mais directiva e integrada do que outras.

De um modo geral, as companhias que seguiam com mais rigor o modelo típico da estrutura em pirâmide, concentrando a maior parte das novas contratações nas posições júnior da carreira, também eram as que se empenhavam mais em gerir activamente as saídas. A Andersen e a Accenture, nomeadamente, assumiam posturas muito interventivas na gestão das saídas. Através de um acompanhamento muito próximo do percurso de carreira e do desempenho dos consultores, eram avaliadas a todo o momento as perspectivas de progressão interna de cada um. Conjugando os processos de avaliação do desempenho com o trabalho dos "mentores", este seguimento personalizado servia também para manter as expectativas dos indivíduos "no sítio". Quando um consultor era identificado como tendo menores possibilidades de subir dentro da organização, era orientado para fora da empresa. Pelos seus próprios meios ou com a ajuda da empresa, este trabalhador procurava um novo emprego, frequentemente entre as empresas-cliente da Consultora, e acabava por sair sem que isso

constituísse um drama especial.

Nenhuma das restantes empresas estudadas pareciam adoptar uma abordagem tão fortemente interventiva neste campo como aquelas duas primeiras. De qualquer forma, todas elas contavam com aquele nível de saídas voluntárias atrás referido para manterem o seu índice mínimo de rotatividade. Para além disso, algumas também cultivavam o sistema "up-or-out" de progressão na carreira. A Deloitte & Touche, mais pequena e centrada no Porto, registava uma rotatividade menor. De qualquer forma, também orientava explicitamente os seus empregados para a permanência ou abandono da firma, servindo-se do sistema de avaliação do desempenho. Embora não o fizessem de forma tão directiva como a Andersen ou a Accenture, a PwC e alguns departamentos da CGEY (nomeadamente as unidades "herdadas" da ex-Ernst & Young) também davam a entender aos consultores com uma progressão menos satisfatória que deviam procurar outros empregos, pressionando-os a sair de forma mais ou menos subtil. De resto, independentemente do que as empresas fizessem, a cultura "up-or-out" parecia ser própria do sector de actividade e interiorizada pelos consultores de um modo geral. Assim, mesmo quando não era exercida pela empresa uma pressão particular no sentido da saída, muitos indivíduos tomavam como referência um determinado ritmo de progressão na carreira que, não conseguindo cumprir, os impelia a procurar novos "desafios".

Contudo, era inequívoco o contraste entre a abordagem mais directiva e explícita da Andersen e da Accenture, e a postura mais passiva destas últimas companhias. Deixando, em última instância, à iniciativa dos indivíduos a decisão de procurarem novas oportunidades, estas empresas estavam mais à mercê, não só da própria "proactividade" dos indivíduos, como sobretudo das tendências do mercado de trabalho. Em alturas de crise, como a que se atravessava no decorrer deste estudo, em que se verificava uma grande retracção no mercado de trabalho e eram muito poucas as "oportunidades" e os "novos desafios" para os consultores, as saídas voluntárias diminuíam consideravelmente. A Andersen e a Accenture, gerindo de forma activa e continuada as saídas dos empregados, conseguiam exercer um controlo maior sobre o nível de saídas a cada momento. Por outro lado, recorriam a determinadas iniciativas para fazer face a situações de menor actividade interna. A Accenture, por exemplo, relatou um período de menor crescimento em que evitou dispensar consultores recorrendo à sua ligação internacional. Cerca de 40 consultores tinham sido, a determinada altura, enviados para projectos da multinacional noutros países, regressando a Portugal quando se retomou um nível de actividade maior.

Já nas outras empresas, parecia ser mais difícil lidar com estas situações de crise. À excepção da KPMG e da Deloitte & Touche, que conseguiam continuar a crescer em contra-

corrente, tanto a PwC como a CGEY se tinham visto obrigadas a negociar formalmente a rescisão do contrato de trabalho com grandes contingentes de empregados. Apesar das suas políticas formais de não-despedimento, estas companhias acabavam assim por sofrer as mesmas consequências negativas de um despedimento colectivo.

7.1.10. Comunicação: como óleo na engrenagem

O grau de eficácia da comunicação com os empregados revelou ser de extrema importância para o bom funcionamento do sistema de GRH em todas estas empresas. Logo à partida, a comunicação era muito importante do ponto de vista operacional. Com uma organização do trabalho muito fluida, em projectos temporários e com equipas de constituição também ela temporária e variável, era imprescindível fomentar a comunicação directa, fácil e imediata entre os consultores. A importância da comunicação entre a gestão e os empregados é, aliás, realçada na literatura sobre consultores. Laursen & Mahnke (2001) realçam o papel da comunicação transfuncional na criação de novo conhecimento e no maior envolvimento dos trabalhadores através do trabalho em equipa. Alvesson (2000) destaca a importância da comunicação para a coordenação e para a resolução de problemas nas "organizações intensivas em conhecimento", em que o papel da hierarquia formal é minimizado. Robertson & Hammersley (2000) identificam também a comunicação frequente e a divulgação aberta de informação sobre o negócio como características de empresas de consultoria, em que os indivíduos têm bastante autonomia e assumem correntemente funções de gestão. Na área da GRH, a comunicação é generalizadamente destacada como essencial no relacionamento entre as organizações e os seus empregados como instrumento de participação e de envolvimento dos trabalhadores na organização e na sua gestão. Vários autores chamam a atenção para a importância de encorajar a comunicação no sentido ascendente, de partilhar com os empregados informação de gestão e de instituir mecanismos capazes de dar voz às preocupações e reivindicações dos trabalhadores no sentido de recolher as suas sugestões e de garantir a sua participação em decisões estratégicas e na definição de políticas (Walton, 1985; Kochan & Dyer, 1995; Storey, 1995; Marchinton & Grugulis, 2000; Edwards & Wright, 2001). A quantidade, bi-direccionalidade e proximidade da comunicação entre a gestão e os trabalhadores são tomados como bons indicadores neste campo (Guest, 1987; Truss; Gratton; Hope-Hailey; McGovern & Stiles, 1997).

Todas as empresas aqui estudadas pareciam reconhecer a importância central da comunicação. Investiam fortemente, não só em meios tecnológicos de comunicação, como na promoção de relacionamentos informais entre as pessoas. Neste âmbito, apenas na CGEY foram apontadas dificuldades. Vários entrevistados comentaram os efeitos negativos do

afastamento dos consultores deslocados em projecto nas instalações dos clientes, longe da empresa. O facto de alguns destes projectos se prolongarem por vários meses ou até anos agravava a falta de ligação à companhia sentida por algumas dessas pessoas. Esta é uma dificuldade a que a literatura faz alusão, apontando-a como uma das razões que justificam a grande atenção dada por estas empresas à comunicação (Hutchinson & Brewster, 1994; Allen & Henry, 1996; Fritz, Narasimhan & Rhee, 1996). Mas apesar desta ser uma realidade em todas as empresas estudadas, só surgiu como problema na CGEY, onde até recentemente tinha havido obstáculos de ordem técnica, com a falta de uma ligação electrónica e de outros meios de comunicação entre os consultores nos clientes e a sede da companhia.

Mas as diferenças mais significativas a nível da comunicação pareciam prender-se, não com este lado mais técnico e operacional, mas sim com a maior ou menor capacidade das empresas fazerem passar para os seus empregados determinadas mensagens. Desde logo, notou-se alguma variação quanto à medida em que os consultores de diferentes companhias se mostravam conhecedores do modo de funcionamento da instituição e do seu papel nela. Mais uma vez, tanto na Andersen como na Accenture a maioria dos entrevistados parecia estar mais bem informada acerca das políticas de GRH e da forma como elas os afectavam e à sua progressão ao longo da carreira. Parecia haver nestas firmas um deliberado esforço de fazer os consultores sentirem-se esclarecidos sobre este tipo de questões logo desde a sua chegada à organização. Ambas tinham montados programas de integração de duração significativa, cuja eficácia e eficiência eram facilitadas pelo facto de recrutarem em contingentes alargados. A citação que se segue, de um dos consultores da Andersen em relação à carreira dentro da empresa, é ilustrativa desta situação:

> «Conheço, conheço a perspectiva. Isso foi, durante as 2 semanas de formação que nós tivemos logo de início, foi uma das áreas que foi abordada. (...) E está bem esclarecida desde o início como é que é a progressão.» [Consultor júnior, Andersen]

Para além disso, era frequente os responsáveis máximos destas empresas, tanto a nível internacional como localmente, dirigirem-se formalmente a todos os empregados acerca das questões mais relevantes para a companhia a cada momento. Isto podia ocorrer em reuniões periodicamente marcadas ou convocadas especificamente para questões que o exigissem (como aconteceu na Andersen a propósito da desintegração da rede internacional), ou mais correntemente através de mensagens de correio electrónico regulares.

Estas duas empresas também tinham algumas especificidades, uma em relação à outra. Por exemplo, na Andersen parecia ser valorizada a "sinceridade". Observou-se uma grande orientação para a explicitação dos termos de troca na relação de emprego, com o constante esclarecimento das expectativas de parte a parte. A gestão de carreiras, incluindo a eventual orientação para uma saída, era tratada de forma muito prosaica e aberta, sem que houvesse

necessidade de recorrer a quaisquer eufemismos ou subterfúgios. Esta foi também a única das empresas estudadas em que não houve qualquer pejo em admitir abertamente a racionalidade financeira como justificação para o modelo organizacional em pirâmide. Na Accenture, por seu lado, havia uma grande preocupação em fazer passar uma imagem positiva da empresa e desenvolver nos empregados um sentimento de orgulho em pertencer à companhia. Com efeito, os consultores da Accenture achavam invariavelmente que esta era a "melhor" das "Big 5", e enalteciam as vantagens proporcionadas pela empresa aos seus empregados, mesmo quando a sua experiência pessoal parecia contradizê-lo.

Nas outras empresas estudadas, encontrou-se situações diversas. Na KPMG, fruto talvez da sua ainda reduzida dimensão, parecia não haver grandes problemas a nível da comunicação. Contudo, a predominância do contacto directo e informal, se por um lado potenciava a comunicação fácil e próxima entre todos, por outro prejudicava o acesso igual e uniforme à informação. Na Deloitte & Touche vivia-se um período de transição, com a reestruturação organizacional associada à integração da ex-Andersen. Os anteriores grupos de trabalho fixos, que haviam constituído as unidades básicas de relacionamento entre os consultores e a gestão da empresa, sendo também o principal de espaço de comunicação formal, estavam a ser reformulados. As pessoas ressentiam-se da falta daquele veículo de informação, cujo vazio não estava a ser suficientemente compensado pelos responsáveis da empresa, numa altura em que todas as mudanças em curso aumentavam a ansiedade e a incerteza sentidas pelas pessoas. Quanto à PwC e à CGEY, verificou-se uma maior falta de esclarecimento. Embora também fosse comum nestas companhias os responsáveis de topo dirigirem-se directamente aos empregados com alguma frequência, isto parecia não ser tão valorizado pelos indivíduos. Mesmo quando tinham acesso directo a indicadores de gestão e a informação sobre a actividade das empresas, os entrevistados pareciam aqui, ou menos interessados, ou menos satisfeitos com a informação que lhes chegava. E mesmo em relação à forma como funcionavam as políticas de GRH, os consultores destas empresas pareciam estar muito menos seguros. Veja-se a título de exemplo o seguinte comentário de uma consultora da CGEY em relação à progressão na carreira:

> «Eu penso que não é muito... Eu acho que é capaz de haver um intervalo. Mas não... Não sei... Eu acho que também deve ter a ver com a avaliação. Não sei se é linear.» [Consultora, CGEY]

Na CGEY, o sistema de comunicação parecia particularmente ineficaz no desenvolvimento de um sentimento de unidade na companhia. Como se notou na descrição do caso, as pessoas conheciam e relacionavam-se quase só dentro do seu departamento, e a companhia não conseguia, através do sistema de comunicação, ultrapassar esta fragmentação.

7.1.11. Relacionamento empresa/empregados — a importância do "contrato psicológico"

A nível do relacionamento entre as empresas e respectivos empregados, observaram-se tanto pontos em comum como divergências. Globalmente, os entrevistados manifestavam ter uma imagem genericamente positiva das suas empresas enquanto entidades empregadoras. Em todas as empresas foi realçado o bom ambiente de trabalho e o relacionamento próximo entre colegas, que se projectava frequentemente para fora da esfera profissional. Este optimismo invariavelmente presente nas empresas estudadas poderá estar relacionado com a própria natureza da actividade de consultoria de gestão, que vive da auto-promoção e da sua capacidade persuasão junto dos clientes e do público em geral (Fincham, 1999). Mas Alvesson (2000) fala também da prática corrente nas "organizações intensivas em conhecimento" de desencorajar as críticas como uma forma de reforçar a identificação social dos trabalhadores à empresa, anulando ou diminuindo a criação de outras potenciais fontes de identificação dentro (ex: equipa de trabalho) ou fora (ex: cliente, profissão) da empresa. O desencorajamento das críticas pode tomar diversas formas, desde a promoção de uma atitude "positiva", que menospreza os comentários negativos, à apologia de um bom ambiente de trabalho, onde críticas não construtivas são mal vistas. Esta tendência para minimizar perspectivas negativas sobre o local de trabalho leva provavelmente, segundo Alvesson, à redução da consciência de questões debatíveis, e à maior identificação com a empresa descrita de forma basicamente positiva.

Era também generalizada a predominância de um relacionamento informal entre as pessoas, a tratarem-se por "tu" independentemente da idade e posição ocupada na empresa. A facilidade no inter-relacionamento entre todos era, efectivamente, indispensável ao bom funcionamento dos projectos, por natureza temporários e implicando uma renovação cíclica na composição das equipas de trabalho. O facto das pessoas passarem o maior parte do seu dia a trabalhar também era propício ao surgimento de ligações que extrapolavam o estrito relacionamento de trabalho. As frequentes condições de "crise" em que as pessoas trabalhavam, com prazos apertados e a necessidade de um esforço e uma dedicação especiais para garantir o sucesso dos projectos, contribuíam ainda mais para o desenvolvimento de um espírito de inter ajuda e para o fortalecimento das ligações entre os colegas.

É de realçar que esta informalidade não correspondia a uma qualquer difusão do sentido de hierarquia, nem sequer a um tratamento necessariamente igualitário dos empregados. Ram (1999: 879) explica que a informalidade característica das empresas de consultoria de gestão não se sobrepõe "às relações de poder que enformam o processo de gestão". Nem se deve confundir com a predominância da confiança nas relações. Efectivamente, tal como no caso

estudado por Ram, a informalidade nestas seis companhias não tinha uma correspondência simples e directa com um relacionamento com os empregados de especial confiança. Na verdade, havia uma apertada monitorização do desempenho e controlos formais dos resultados do trabalho. A confiança que eventualmente se poderia estabelecer parecia estar relacionada com outros aspectos, nomeadamente com a percepção pelos indivíduos de uma postura de abertura e franqueza por parte da organização quanto ao que era esperado de parte a parte na relação de emprego.

Em termos dos modelos propostos na literatura para caracterizar o relacionamento entre empregador e empregados, todas as companhias estudadas se poderiam enquadrar, ainda que não perfeitamente, na abordagem "centrada na organização" de Tsui, Pearce, Porter & Hite (1995), que encontra alguma correspondência no modo de "desenvolvimento interno" de Lepak & Snell (1999) (ambos são revistos no capítulo 4). Efectivamente, e de acordo com a proposta de Tsui, Pearce, Porter & Hite (1995), em todas as Consultoras as funções eram latamente definidas e os empregados altamente envolvidos nos destinos da organização, dispondo-se a assumir novas responsabilidades e até a fazer sacrifícios pessoais no curto-prazo em prol do sucesso conjunto. Para além disso, as empresas ofereciam benefícios acima da média e obrigavam-se a investir na carreira dos empregados e a garantir-lhes emprego a longo-prazo, embora não necessariamente no seu seio.

Por outro lado, dificilmente se poderá concluir que o tipo de relacionamento estabelecido com os empregados era igual em todas as companhias. As diferenças entre elas ocorriam, contudo, a um nível mais subtil e porventura menos objectivo, melhor captado por propostas conceptuais como a do contrato psicológico. Não estando este estudo inicialmente vocacionado para esta abordagem, não foi possível recolher a informação necessária para permitir classificar satisfatoriamente todas as companhias estudadas. No entanto, foi possível precisar com algum grau de aceitabilidade o teor da relação de emprego em pelo menos duas das empresas estudadas. Tanto em relação à Andersen como em relação à CGEY foram emergindo padrões claramente enquadráveis no modelo de contratos psicológicos definido por Rousseau (1995), resumidamente descritos no capítulo 3 deste trabalho.

Na Andersen, o tipo de relacionamento que a empresa procurava estabelecer com os seus consultores apresentava um conjunto de características muito próximas do que Rousseau (1995) chama de contrato psicológico "transaccional". Nesta modalidade, os termos de troca da relação de emprego tendem a ser explícitas e bem especificadas, monetarizadas e limitadas em termos do investimento mútuo. Efectivamente, na Andersen, os termos do contrato eram bastante explícitos, não tanto quanto ao conteúdo específico do trabalho, mas certamente em relação às condições do emprego. Ambas as partes condicionavam a continuidade da relação à

concretização, a cada momento, do benefício que procuravam na relação. Da parte da empresa, esperava-se que o consultor tivesse um elevado nível de desempenho e de capacidade de progredir na carreira. E era deixado claro que quem não estivesse à altura destas exigências não teria lugar assegurado dentro da companhia. Em contrapartida, eram proporcionadas aos empregados as condições necessárias para se tornarem "excelentes profissionais" e uma contribuição decisiva para melhorarem a sua empregabilidade. Para isto, eram importantes, não só a formação e as oportunidades de aprendizagem na empresa, mas também a imagem de marca e a reputação que a empresa tinha no mercado. Para além disso, a firma também ajudava activamente aqueles que não tinham carreira dentro da companhia a encontrarem uma colocação alternativa no mercado de trabalho. Quanto aos indivíduos, eles procuravam na empresa acima de tudo complementar a sua formação académica e desenvolver a sua capacidade de se colocarem no mercado de forma rápida e eficaz. Para tal, contavam, não só com a formação e desenvolvimento proporcionados pela companhia, mas também com a possibilidade de contactarem directamente e trabalharem, através da Consultora, com «a "nata" da chamada estrutura empresarial portuguesa» [Director de Recursos Humanos, Andersen]. Em troca, estavam dispostos a «dedicarem-se sempre de corpo e alma» [Consultor "com experiência", Andersen] à empresa durante alguns anos, trabalhando arduamente e durante longas horas, e sacrificando até, de alguma forma, a sua vida pessoal. Por outro lado, pareciam sentir-se à vontade para «dar o salto para o mercado» [responsável de GRH para *Business Consulting*, Andersen] e abandonar a empresa quando sentissem já não estar a contribuir para os seus objectivos pessoais, ou quando encontravam "novas oportunidades".

Na verdade, este tipo de intercâmbio é descrito por Rousseau (1995) como sendo típico das grandes empresas de contabilidade e auditoria, cujo exemplo é usado precisamente para ilustrar o contrato psicológico transaccional. O facto da unidade de consultoria de gestão da Andersen continuar a fazer parte de uma empresa de auditoria será concerteza um factor determinante na manutenção deste tipo de relacionamento com os empregados. No entanto, e apesar da literatura sobre o contrato psicológico tender a associar ao contrato psicológico do tipo relacional o desenvolvimento de uma ligação afectiva entre a empresa e os empregados (Rousseau, 1995; Guest, 1999), na Andersen este tipo de ligação parecia coexistir com um contrato transaccional. A objectivação do relacionamento entre os indivíduos e a organização não parecia afectar o desenvolvimento de uma forte componente afectiva no relacionamento dos empregados com a firma, que o recente colapso da marca "Andersen" ajudava a pôr em evidência. De facto, esta explicitação dos termos do relacionamento entre a empresa e os empregados, que evitava a criação de falsas expectativas, parecia até contribuir para aumentar

a confiança que os indivíduos pensavam poder ter na empresa, mesmo na grave situação que se atravessava.

Quanto ao caso da CGEY, a companhia parecia manter com os seus empregados relacionamentos baseados naquilo que Rousseau apelida de contrato psicológico "relacional" (1995). Como revisto no ponto 3.2.2., este é um relacionamento caracterizado pelo dinamismo, complexidade e indefinição dos termos de troca, que tendem a ser implícitos e subjectivos. O contrato relacional é associado a relações de longo-prazo e de forte investimento mútuo, incluindo uma vertente eminentemente afectiva. Curiosamente, a presença deste tipo de contrato psicológico na CGEY tornou-se aparente através de uma inequívoca situação de "quebra" e "violação" do contrato psicológico (Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997). Foi a clara e declarada desilusão manifestada pelos entrevistados, incluindo os que detinham cargos de gestão de topo na companhia, que revelou a anterior predominância de um tipo de contrato psicológico relacional. As expectativas que todos tinham em relação à empresa e à forma como era suposto ela comportar-se com os seus empregados, mesmo em situação de crise, tinham sido obviamente defraudadas pela decisão de dispensar os serviços de um grupo considerável de trabalhadores. Numa empresa que fazia questão de destacar a sua origem europeia como sinal de maior "humanidade" e preocupação com as pessoas, e em que o sistema "up-or-out" de progressão na carreira era rejeitado, os cortes no pessoal foram muito mal recebidos pelos empregados. O seguinte desabafo pelo responsável pela GRH destas empresas resume bem as impressões colhidas junto da generalidade dos entrevistados:

> «...houve um choque muito grande quando a gente fez as primeiras saídas. Nunca ninguém na companhia tinha sido convidado para sair! (...) Precisamente por isso. Porque a Cap, sempre pensámos que nunca iria... convidar pessoas a ir embora! (...) ...as pessoas também (...) tiveram consciência do estado em que está o mercado. Não esperavam é que isso acontecesse na Cap Gemini!» [Director de GRH, CGEY]

De entre as restantes companhias, a Accenture parecia também visar um relacionamento semelhante ao existente na Andersen, baseado no esclarecimento das expectativas e na explicitação dos termos de troca envolvidos. No entanto, uma certa tendência para realçar o lado mais positivo e desvalorizar os aspectos eventualmente mais desagradáveis do trabalho desvirtuava em certa medida aquela abordagem. Assim, esta companhia, tal como a PwC, a Deloitte & Touche e a KPMG, pareciam enquadrar-se melhor no tipo de contrato "híbrido" a que Rousseau (1995) chama de "equilibrado" (*balanced*). Este contrato caracteriza-se precisamente por tentar combinar elementos do contrato relacional — nomeadamente, a partilha de valores, o empenhamento e dedicação dos empregados e a evolução dinâmica dos termos da relação de emprego — com elementos do contrato transaccional, através da

necessidade de alcançar resultados concretos e especificados na forma de objectivos de desempenho e padrões de progressão na carreira. No entanto, não parecia assegurado que estas companhias conseguissem ser bem sucedidas na conjugação destes dois conjuntos de orientações. À excepção, possivelmente, da Accenture, o tipo de mensagens que as empresas utilizavam para assinalar uma e outra orientação pareciam ser muitas vezes interpretadas pelos empregados mais como contraditórias do que como complementares. De facto, as pessoas mostravam-se por vezes bastante confundidas em termos das suas expectativas, sem terem uma noção muito clara do que a companhia esperava deles e do que podiam, por sua vez, esperar dela. Por outro lado, as situações de crise vividas no período em que decorreu o estudo parecia agravar esta confusão, mesmo por parte das próprias empresas. Pelo menos no caso da PwC, o "contrato" em vigor parecia ser dominado pela incerteza e insegurança quanto ao futuro, mais característicos da quarta opção proposta por Rousseau, a de um contrato "transicional". Este tipo de relacionamento caracteriza-se precisamente pela incerteza e instabilidade do contrato psicológico resultantes de situações de recessão e reestruturação organizacionais, em que a empresa apresenta aos empregados uma situação de emprego "sem garantias" (Rousseau, 1995: 100).

Independentemente do tipo de contrato psicológico estabelecido, ou da situação mais ou menos conturbada que se vivia nas empresas estudadas, em todas foi notória uma componente afectiva na relação entre alguns dos consultores entrevistados e as empresas onde trabalhavam. Mesmo quando perspectivavam a sua permanência na organização de forma condicional e temporária, estas pessoas demonstravam ter claramente uma ligação afectiva em relação às companhias que os empregavam. Este tipo de atitude não parecia estar relacionado com a prevalência de nenhum dos tipos de relação acima identificados, sendo encontrada tanto na Andersen como na CGEY, bem como nas demais organizações abrangidas neste trabalho. A antiguidade na companhia também não parecia ter uma relevância especial. Os consultores que mais mostravam uma ligação mais emotiva ao seu empregador tanto eram recém-entrados como empregados com 4 ou 6 anos de casa. O factor que aparentava ser mais influente neste aspecto era o facto de este ser o primeiro emprego do entrevistado. Desta forma, este tipo de ligação foi mais encontrada entre os consultores daquelas empresas que tinham preferência por recrutar recém-licenciados em início de carreira. Este efeito foi especificamente realçado por um dos altos responsáveis entrevistados:

> «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,* Deloitte & Touche]

Na verdade, a preferência por recrutar recém-licenciados também tinha como intenção facilitar o estabelecimento de uma relação mais próxima e a transmissão dos valores da

organização aos seus empregados. Os responsáveis da Accenture explicavam:

> «Portanto, nós temos uma maneira de trabalhar, temos uma cultura muito própria. E tudo isso constrói-se, desenvolve-se na pessoa se ela entrar muito nova, da universidade, com pouca experiência de trabalho, e portanto os hábitos de trabalho que vai adquirindo aqui» [*Partner*, Accenture]

> «Por isso é que também normalmente nós recrutamos pessoas vindas das universidades, logo directamente. Porque se forem pessoas que já foram directores, ou que já foram... que já estiveram muito anos noutras empresas, o choque é muito maior! O choque a nível cultural é muito maior. E nós preferimos então envolvê-las logo de início, porque têm a mente mais aberta, não vêm com vícios, nem nada disso.» [*Manager*, Accenture]

E na Andersen também se fazia referência à ideia de "educar" os consultores recém-entrados em relação, por exemplo, a...

> «...comportamentos que nós não queremos incutir nos mais novos, porque eles nunca tiverem experiências de trabalho.» [Director de Recursos Humanos, Andersen]

7.2. Estratégia de GRH: o reforço da noção de "arquitectura" ou "configuração"

Um dos pontos mais debatidos na literatura, tanto em relação à GRH como em relação à problemática da flexibilidade, é o carácter mais ou menos estratégico das propostas teóricas e da actuação das empresas nesses campos. Sendo um aspecto controverso, não há acordo entre os diversos autores quanto ao que constitui uma actuação estratégica numa e noutra área. Um dos pontos de ruptura reside no próprio conceito de estratégia. Enquanto alguns classificam de estratégica apenas a actuação consciente e intencionalmente prosseguida no âmbito de um planeamento de longo-prazo (Marginson, 1989; Wright & McMahan, 1992; Hunter, McGregor, MacInnes & Sproull, 1993), outros consideram que um "padrão" consistente de comportamento que se verifique ao longo do tempo, seja ele consciente e intencional ou não, é também estratégico, uma vez que define o percurso estratégico da organização (Mintzberg, 1990; Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994; Tyson, 1997; Purcell & Purcell, 1998). Efectivamente, tanto em relação à questão da flexibilidade como no que toca à GRH, um dos aspectos mais discutidos é a real extensão e intencionalidade da aplicação na prática das propostas teóricas.

Mas também em relação ao próprio conteúdo da actuação na área da GRH há divergências quanto ao que constitui uma abordagem estratégica. Como foi realçado na revisão da literatura respectiva, os modelos teóricos iniciais sobre GRH propunham uma dupla vertente para o seu carácter estratégico: a integração interna ou horizontal, correspondente à necessária coerência interna entre as diversas políticas e práticas que constituem um sistema de GRH; e a integração externa ou vertical, que diz respeito à necessidade de alinhar o sistema de GRH com a estratégia do negócio. Seguindo estas duas

noções, duas grandes correntes cresceram, nem sempre de forma convergente, apontando diferentes tipos de actuação como sendo os verdadeiramente estratégicos. Nomeadamente, a ideia da consistência interna entre as políticas de GRH de uma mesma organização desenvolveu-se numa abordagem que privilegia a procura da "*best practice*", e para a qual o carácter estratégico da GRH reside no pressuposto de que as pessoas são uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva nas empresas. Desta forma, há que identificar e implementar as políticas e práticas de GRH mais eficazes na concretização desse potencial através das pessoas, que os defensores desta linha acreditam passar pela promoção do empenhamento mútuo entre empresa e empregados. Os "sistemas baseados no empenhamento", na tradição dos modelos de Walton (1985) ou Arthur (1994), são uma referência para esta perspectiva sobre a GRH estratégica (Wood, 1995; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Wood & Menezes, 1998; Clark, 1999; Marchington & Grugulis, 2000; Edwards & Wright, 2001).

Por seu lado, a noção de integração externa entre a GRH e a estratégia do negócio deu origem ao desenvolvimento dos chamados "modelos de correspondência", que assumem uma abordagem contingencial à GRH ao propor que diferentes tipos de políticas e práticas de GRH sejam adoptados para se ajustarem a diferentes estratégias de negócio. Para os autores que seguem esta linha, um sistema de GRH orientado para a promoção do empenhamento é apenas um entre outros possíveis, que podem passar por sistemas voltados para o mercado, ou até vocacionados para a minimização de custos, desde que isso seja adequada à estratégia de negócio da empresa (Purcell, 1989; Schuler & Jackson, 1989; Snell, 1992; Wright & McMahan, 1992; Boxall, 1994; Lado & Wilson, 1994).

Mais recentemente, tem sido considerada a "perspectiva dos recursos" para enquadrar o carácter estratégico da GRH. Segundo esta abordagem, os recursos organizacionais passíveis de constituir a base de uma vantagem competitiva são aqueles que são, não só úteis na melhoria da competitividade, como também raros, únicos e específicos à organização, porque isso os torna difíceis de imitar ou adquirir pelos concorrentes. Pela sua complexidade e intangibilidade, os recursos humanos representam uma fonte de vantagens competitivas com potencialidades excepcionais (Lado & Wilson, 1994; Mueller, 1996; Boxall, 1996).

Esta perspectiva revela a fragilidade estratégica, tanto da abordagem das "boas práticas", como das propostas dos "modelos de correspondência". As "receitas" de GRH que prescrevem são facilmente reconhecíveis e aplicadas de igual forma por organizações concorrentes, pelo que só podem trazer vantagens temporárias (Lado & Wilson, 1994; Purcell, 1999). A perspectiva dos recursos, por outro lado, destaca a capacidade das organizações desenvolverem recursos e processos particulares e diferentes. A contribuição estratégica da

GRH reside, não só em angariar os recursos humanos adequados, mas também na capacidade de desenvolver e manter esses trabalhadores de qualidade (Boxall, 1996). Se as políticas e práticas de GRH são visíveis e podem ser replicados pelos concorrentes, a forma como elas são combinadas, implementadas e ajustadas a um particular contexto organizacional são-no muito menos, uma vez que resultam de processos socialmente complexos e sensíveis ao percurso histórico da organização (Boxall, 1996; Mueller, 1996). Assim, a "arquitectura social" da organização será a melhor fonte de vantagens competitivas que a GRH pode oferecer (Mueller, 1996).

Ainda nesta perspectiva, Boxall & Steeneveld (1999) destrinçam entre as escolhas estratégicas inerentes à mera "viabilidade continuada" de uma organização — necessárias para se manter a par dos seus concorrentes e não ser eliminada da corrida — daquelas que são diferenciadoras, indo além do que todas fazem, e podendo assim conduzir a uma verdadeira "vantagem competitiva". Esta distinção é particularmente interessante no caso de empresas mais avançadas em termos de GRH, que procuram seguir as indicações de boa prática. Esta noção ajuda a identificar uma actuação de GRH realmente distintiva, que propicia a construção de uma vantagem competitiva, distinguindo-a da adopção de "boas práticas" que são necessárias à simples manutenção do nível de competitividade face aos concorrentes, constituindo na verdade uma actuação pelo mínimo, mesmo que esse mínimo seja bastante sofisticado.

Em relação aos casos estudados neste trabalho, todas as empresas pareciam seguir um conjunto de políticas de GRH de forma intencional e consciente, uma vez que essas políticas faziam, em regra, parte das orientações estratégicas mandatadas pela estrutura internacional. Desta forma, pode-se afirmar que a GRH adoptada pelas Consultoras era estratégica no sentido em que constituía uma actuação planeada e consciente, não se resumindo a um conjunto de práticas casuísticas.

Quanto ao tipo de GRH praticada, o exemplo destas empresas confirma em certa medida as preocupações de alguns autores que chamam a atenção para a dificuldade em estabelecer na prática uma distinção tão clara entre as abordagens acima descritas teoricamente. Com efeito, a maioria das Consultoras declarava que a sua GRH dependia sobretudo da estratégia do negócio, indiciando uma postura próxima da abordagem contingencial, em que as características da força de trabalho reunida e as políticas de GRH adoptadas seriam as mais apropriadas à postura estratégica assumida. Por outro lado, foi observada uma tendência generalizada para seguirem o que consideravam ser as mais recentes "boas práticas" no âmbito da GRH. Todas estas empresas cuidavam a sua imagem enquanto

entidades empregadoras como forma de mais facilmente atraírem candidatos a eventuais vagas, e a maioria seguia políticas de recrutamento activo e até agressivo junto dos seus potenciais empregados. A selecção era sofisticada e orientada por critérios exigentes e selectivos. Todas as companhias se gabavam de "apostar" na formação e no desenvolvimento dos seus consultores, assumindo mesmo a reputação de "escolas". A avaliação do desempenho estava presente em todas elas, e apoiava-se também em sistemas sofisticados. A carreira seguia uma estrutura relativamente equiparável entre as empresas e as oportunidades a este nível eram consideradas dos aspectos mais vantajosos e atraentes de um emprego numa Consultora. Os sistemas de remuneração também seguiam as prescrições de política mais recentes: os benefícios sociais e o próprio nível salarial eram, por norma, melhores que a média, e os pacotes remuneratórios incluíam, pelo menos a partir de determinada fase da carreira, uma componente de incentivo variável com o desempenho. Para além disso, o trabalho era nestas companhias organizado invariavelmente por equipas, o nível de autonomia e responsabilidade progressivamente crescentes e a comunicação incentivada em todos os sentidos da hierarquia. Efectivamente, estas correspondem às "boas práticas" amplamente divulgadas pela literatura de GRH (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996).

Esta coincidência entre o tipo de práticas de GRH seguidas pelas empresas do mesmo sector, e particularmente pelas empresas de ponta no sector, foi também notada por Boxall & Steeneveld (1999) em relação a empresas de consultoria de engenharia. Estes autores associam esta tendência à emergência de "receitas" sectoriais de gestão estratégica por parte de empresas sujeitas a um mesmo conjunto de pressões externas, ideia esta que é defendida pela corrente dos ecologistas organizacionais. E também ao fenómeno identificado pelos teóricos institucionais de que as empresas com mais sucesso tendem a copiar-se entre si. Por outro lado, esta preferência por políticas "inovadoras" por parte das chamadas "organizações intensivas em conhecimento" é notada na literatura dessa área, que esclarece que estas empresas concorrem simultaneamente no mercado dos serviços especializados e no mercado de trabalho dos profissionais qualificados (Baden-Fuller & Bateson, 1990; Alvesson, 2000). Por um lado, as Consultoras têm de se precaver quanto ao facto destes "trabalhadores de colarinho dourado" (Robertson & Hammersley, 2000) estarem constantemente expostos ao aliciamento de empregadores concorrentes. Por outro lado, têm de procurar implementar políticas que lhes permitam manter o necessário controlo de gestão ao mesmo tempo que fomentam uma cultura propícia à criatividade, à autonomia e à inovação (Robertson & Hammersley, 2000), e que promova eficazmente a criação e utilização do conhecimento (Laursen & Mahnke, 2001), centrais na actividade destas companhias.

Assim sendo, não surpreende que todas as companhias incluídas no estudo adoptassem políticas muito semelhantes entre si. Efectivamente, em relação a quase todas as áreas da GRH, foram encontrados sistemas com características comuns, pelo menos a nível da sua definição formal. Contudo, a maneira específica como cada Consultora operava o seu sistema de GRH era variável, observando-se diferentes tipos de actuação. O que parecia distinguir a GRH nas diferentes empresas, mais até do que a implementação prática das políticas formais, era sobretudo o grau de concertação e reforço mútuo entre aquelas políticas. De outra forma, era o maior ou menor grau daquilo que a literatura de GRH apelida de "integração interna" (Baird & Meshoulam, 1988; Huselid, 1995; Legge, 1995b) ou "integração horizontal" (Delery & Doty, 1996) que parecia marcar a diferença.

De facto, o que se revelou distintivo de empresas como a Andersen e a Accenture, principalmente, em relação às restantes companhias foi o facto de elas conseguirem uma implementação muito integrada de todas as políticas de GRH. Nomeadamente, a política de contratações, a carreira, a política de formação, a avaliação do desempenho e a gestão das saídas, todas elas estavam intimamente interrelacionadas, conduzidas umas em função das outras e de forma a se reforçarem mutuamente. Mais concretamente, a preferência pela admissão de recém-licenciados permitia estabelecer logo à partida as condições de emprego que constituíam uma base de tratamento uniforme entre os empregados. Com um caminho de carreira pré-estabelecido e uma evolução em termos de competências e responsabilidades claramente definida, estas empresas apostavam fortemente na formação interna e especificamente orientada para cada patamar de carreira, fazendo os consultores progredir de forma largamente padronizada. A avaliação do desempenho era um instrumento central na orientação dessa progressão na carreira, estabelecendo objectivos de desenvolvimento interno, mas esclarecendo também, a cada momento, as expectativas dos consultores relativamente à possibilidade de permanecerem ou não na companhia. Assim, a gestão das saídas dependia em grande medida do sucesso da implementação do sistema de avaliação do desempenho, mas não menos, como vimos atrás, da reputação destas companhias no que toca à formação proporcionada aos consultores em início de carreira. O incremento da empregabilidade destes profissionais daqui resultante era o que lhes permitia saírem por sua própria iniciativa.

As restantes empresas ficavam aquém de concretizarem de forma tão eficaz este modelo de funcionamento, apesar de seguirem políticas de GRH muito semelhantes às da Andersen e da Accenture. Contudo, pareciam implementá-las de forma mais isolada e desintegrada. Neste sentido, o estudo destes casos ajuda a reforçar a ideia de que aquilo a literatura chama de "configuração" ou "arquitectura" de GRH (Dyer & Reeves, 1995; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Wood, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Mueller, 1996) é de facto distinto da simples

adição de políticas identificadas como eficazes. Mais do que a simples adopção de um conjunto de "boas práticas", importa a forma como elas interagem e se reforçam mutuamente. No caso das empresas de consultoria de gestão aqui estudadas, a capacidade de implementar um sistema de GRH que constituísse uma "configuração" de políticas internamente integradas surgiu como um dos factores mais relevantes para o sucesso na exploração de diferentes tipos de flexibilidade, paralelas mas diferentes, e que a literatura vê como tendencialmente contraditórios.

Para além disso, pode-se conjecturar que a adopção das "boas práticas" de GRH corresponderia, nestas empresas, a uma condição de "viabilidade" e de garantia de "pertença ao sector", tal como é defendido por Boxall & Steeneveld (1999: 460-1). Ou seja, sendo indispensáveis à capacidade destas empresas continuarem a actuar entre as maiores e melhores do sector, a actuação que era comum a todas elas, que neste caso se traduzia na simples adopção daquelas "boas práticas", não era suficiente para conseguir alcançar uma verdadeira vantagem competitiva através da GRH. Este propósito mais estratégico parecia depender, nestas companhias, de uma actuação diferenciada, mais interventiva e internamente coordenada na implementação das tais "boas práticas" de GRH.

Deste modo, o estudo destes casos parece contribuir pouco para o debate "*best fit/best practice*", mas reforça inequivocamente a noção de "configuração" de GRH, mostrando que a integração sinergética das políticas e práticas de GRH traz vantagens acrescidas à simples adopção aditiva de boas práticas. Por outro lado, a perspectiva dos recursos aparece como uma abordagem especialmente útil para explicar os complexos fenómenos associados à GRH. Mais concretamente, contribui para distinguir entre a adopção de determinadas práticas por via da influência do sector de actividade e dos concorrentes directos, e aquelas que são assumidas de forma mais verdadeiramente estratégica, ao potenciarem as especificidades da empresa no sentido de constituírem a base de uma vantagem face a esses concorrentes.

7.3. Flexibilidade: muito para além do confronto flexibilidade funcional vs. numérica

Um dos aspectos que mais ressaltou do estudo destes casos foi a prevalência da flexibilidade aos mais variados níveis. Tal como indiciado pela literatura, a necessidade de acompanhar um mercado em permanente evolução e as exigências de clientes com características e necessidades diversas imprimia a todo o funcionamento destas companhias um carácter muito dinâmico. Predominavam as estruturas temporárias e uma predisposição cultivada para aceitar a mudança. Efectivamente, se houve uma constante entre as empresas estudadas, e que atravessou a duração deste estudo, foi a permanente mudança, as alterações de políticas, as reestruturações, a renovação e a incerteza quanto ao futuro.

Apesar de serem vertentes da flexibilidade pouco exploradas pela literatura, as que pareciam mais intrínsecas ao funcionamento destas Consultoras eram a flexibilidade ao nível da própria estrutura organizacional e da organização do trabalho, bem como uma espécie de flexibilidade na forma de encarar a empresa e o negócio, e que se traduzia no permanente desenvolvimento e adopção de novos modelos e soluções. Sparrow & Marchington (1998) são dos raros autores a contemplarem estas acepções do conceito de flexibilidade, chamando-lhes, respectivamente, "flexibilidade organizacional" e "flexibilidade cognitiva".

Na problemática da flexibilidade, as modalidades mais exploradas na literatura são contudo a flexibilidade funcional e a flexibilidade numérica, centrais a um extenso e inconclusivo debate. Também estas estavam presentes nas empresas aqui abordadas, e de formas que constituem verdadeiras novidades relativamente às noções dominantes da literatura relevante. Logo à partida, estas companhias de consultoria de gestão procuravam e alcançavam aqueles dois tipos de flexibilidade de forma simultânea e complementar. Contudo, a isto não correspondia uma qualquer segmentação interna da força de trabalho, como propõem alguns dos modelos de flexibilidade mais divulgados. Para além disso, um elevado grau de flexibilidade funcional era conseguido sem que houvesse a garantia de uma relação de emprego a longo-prazo. Por outro lado, as Consultoras exploravam uma flexibilidade do tipo numérico sem recorrerem aos chamados "contratos flexíveis".

7.3.1. Flexibilidade funcional com empregados "a prazo"

No contexto de instabilidade e mudança permanente próprios destas companhias, a flexibilidade era tida como um dado adquirido, uma característica implícita ao funcionamento das empresas e um elemento essencial do perfil de competências dos próprios indivíduos. Esperava-se dos consultores que tivessem a versatilidade suficiente para encararem diferentes situações de trabalho, em diversos sectores de actividade e em diferentes áreas de especialização. E que mostrassem uma capacidade de adaptação necessária para trabalhar com uma diversidade de colegas de equipa, sob a orientação de diferentes e sucessivos superiores hierárquicos, e perante clientes com perfis e níveis de exigência variados. Era neste âmbito que estas empresas conseguiam uma importante dose daquilo a que a literatura chama de "flexibilidade funcional". A dedicação dos consultores ao seu trabalho significava que se disponibilizavam para aceitar trabalhar com toda aquela diversidade e variabilidade, e que estavam também dispostos a aprender e a utilizar novas competências para fazer face às necessidades de negócio da empresa. Para além da inculcação daquela predisposição para a mudança e variedade, as empresas também apoiavam esta flexibilidade funcional com investimentos mais ou menos importantes na formação dos seus empregados.

Mas, mais uma vez, também em relação ao grau de flexibilidade funcional a que os indivíduos estavam expostos havia diferenças entre as firmas estudadas. A este respeito, a dimensão da empresa parecia ser um factor com considerável influência. Nas empresas mais pequenas de entre as estudadas, nomeadamente a KPMG e a Deloitte & Touche, parecia haver mais flexibilidade funcional, tanto em termos das diferentes áreas de especialização que os consultores tinham de abarcar no seu trabalho, como em relação ao tipo de competências associadas aos vários níveis hierárquicos. Isto significava que, dada a reduzida dimensão daquelas firmas, as pessoas estavam habituadas a participar em projectos de diferentes âmbitos no que diz respeito às linhas de serviços oferecidas no mercado pela Consultora, e principalmente a trabalhar com clientes dos mais variados sectores de actividade. Por outro lado, foi aparente sobretudo na KPMG o facto dos consultores exercerem funções acima ou abaixo das que seriam normais no seu patamar de carreira, com *consultants* a assumirem a gestão de projectos ou *managers* a acumularem tarefas de execução. Nas empresas maiores, como a Andersen, a Accenture ou a CGEY, era possível concretizar uma maior especialização e cumprir de forma mais rigorosa o tipo de funções definidos para cada nível de carreira.

Curiosamente, porque ao contrário do que a literatura predominantemente assume (ver, por exemplo, Blyton & Morris, 1992; Legge, 1995a; Brown, 1997b; Brewster, 1998; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998), era possível a estas empresas conseguir explorar estes elevados níveis de flexibilidade funcional numa força de trabalho em que poucos teriam a oportunidade de permanecer a longo-prazo. Efectivamente, uma grande parte destes empregados estavam na companhia a prazo, no sentido em que não permaneciam lá por mais que um par de anos. Como se observou atrás, alguns tinham esta expectativa já à partida, quando procuravam um emprego numa destas grandes Consultoras multinacionais. Outros rapidamente constatavam esta possibilidade através da forma como as empresas "geriam as expectativas" dos seus empregados. De qualquer forma, era certo que apenas alguns poderiam "ter carreira" dentro da companhia, e era também claro para as pessoas que esta carreira dependeria sempre, não só do seu mérito e dedicação, mas sobretudo de haver "espaço no mercado" para justificar o seu posto de trabalho.

A curta permanência de grande parte dos consultores nestas companhias parecia não as impedir de investir na sua formação e desenvolvimento, tal como não parecia desincentivar os indivíduos de se dedicarem ao sucesso do negócio. Como se discutiu, a formação cumpria para estas Consultoras outras funções para além da melhoria do desempenho dos consultores ao serviço da organização. Através do papel que tinha na sua reputação de escolas, o investimento destas empresas em formação contribuía para facilitar o recrutamento de novos consultores, bem como para melhorar a empregabilidade dos empregados no mercado de

trabalho e, por conseguinte, a capacidade das empresas promoverem saídas para além das estritamente voluntárias. Por outro lado, os indivíduos tinham um interesse pessoal em desenvolverem os seus conhecimentos e competências, que lhes seriam úteis dentro ou fora da empresa que os empregava na altura. Desta forma, o esforço e dedicação que lhes eram exigidos durante a sua permanência nas Consultoras, no sentido de lidarem com situações diversas e de aprenderem e aplicarem novas competências e aptidões, eram compensados pela valorização profissional que daí resultava, e não necessariamente pela garantia da continuidade do emprego nas respectivas empresas.

7.3.2. Flexibilidade numérica sem "contratos flexíveis"

De forma igualmente surpreendente, mais uma vez porque contrariando o que é sustentado pela literatura na área, estas empresas conseguiam alcançar um grau considerável da chamada flexibilidade numérica sem recorrerem aos chamados "contratos flexíveis". Efectivamente, a maioria dos autores assume que as empresas que pretendem explorar uma flexibilidade numérica, o fazem através do recurso às formas "flexíveis" ou "precárias" de emprego, como sejam os contratos a prazo, o trabalho temporário, a subcontratação, a prestação de serviços, os contratos a tempo parcial, ou o trabalho por conta própria. Embora em termos conceptuais a flexibilidade numérica não se esgote na utilização destas formas contratuais "atípicas", o que é facto é que os estudos empíricos que exploram esta questão os tomam por equivalentes (veja-se por exemplo Geary, 1992; Gasteen & Sewell, 1994; Blyton & Martinez-Lúcio, 1995; Brewster, Mayne & Tregaskis, 1997; Gooderham & Nordhaug, 1997; Emmot & Hutchinson, 1998).

Não obstante, o que se observou nos casos aqui estudados foi que todas as empresas utilizavam na relação de emprego com os seus consultores contratos de trabalho "normais", efectivos, por tempo indeterminado e a tempo inteiro. Mais paradoxal ainda foi constatar que todas estas companhias seguiam também políticas de não-despedimento. A combinação da política de não-despedimento com a utilização exclusiva de contratos efectivos, tidos pela literatura como não-flexíveis, levar-nos-ia a crer que estas firmas faziam pouco uso da chamada flexibilidade numérica. Na realidade, isto estava longe de ser verdade. Como ficou bem claro, a gestão das saídas era um dos pontos mais críticos da GRH destas Consultoras. Para manterem a estrutura em pirâmide hierárquica segundo a qual se organizavam, as empresas precisavam de saídas regulares para poderem também regularmente recrutar "sangue novo" e garantirem aos seus empregados uma progressão contínua e célere na carreira. Deste modo, não havia de forma alguma uma falta de necessidade de desenvolver uma flexibilidade numérica, nem tão pouco uma ausência deste tipo de flexibilidade. Embora

em diferentes graus e com sucesso variável, todas estas companhias conseguiam ajustar o seu nível de emprego e o volume de trabalho utilizado para acompanhar as variações da procura dos seus serviços no mercado. A forma como o faziam é que se revelou constituir uma novidade face às alternativas apresentadas na literatura.

As empresas de consultoria de gestão abrangidas neste estudo desenvolviam a flexibilidade numérica baseando-se na concertação, mais ou menos bem conseguida, das políticas de GRH acima revistas. Basicamente, estas companhias conseguiam ter algum controlo sobre as oscilações do seu efectivo na medida em que eram capazes de fazer uma gestão combinada do nível de saídas e de entradas. Um conjunto de diferentes situações influenciava este processo, algumas das quais directamente controladas (ou controláveis) pelas empresas. As saídas resultavam, tanto da elevada rotatividade característica do próprio sector, como da rotatividade promovida por cada companhia através do sistema "up-or-out". Por outro lado, as empresas podiam contrabalançar o nível de saídas verificado com o número de novos empregados que recrutavam anualmente de forma a acompanhar o maior ou menor crescimento do negócio. Finalmente, parte da flexibilidade numérica resultava da dedicação dos indivíduos e da sua disponibilidade para trabalharem para além do seu horário de trabalho normal, da mesma forma que se mostravam disponíveis para assumirem uma flexibilidade do tipo funcional.

De facto, logo à partida, este era um sector de emprego que se caracteriza por um nível médio de rotatividade do pessoal elevado. A grande maioria das pessoas que vinha para estas empresas era atraída, em primeira mão, pela mais-valia que um emprego destes constitui no lançamento da sua carreira profissional, e entrava com a intenção *a priori* de ficar apenas temporariamente. Por outro lado, e fruto de uma espécie de cultura de sector, a permanência prolongada numa mesma empresa é mal vista e identificada como uma forma de "acomodação". Isto fazia com que muitos destes profissionais tendessem a saltar entre empregos de poucos em poucos anos. Assim, a permanência a longo-prazo numa destas Consultoras era condicionada, pelos próprios indivíduos, à continuidade da progressão a bom ritmo na carreira interna.

Este panorama sectorial era explorado e alimentado por estas companhias, que se empenhavam em cultivar uma imagem de "escolas" de formação. Proporcionando, tanto acções de formação mais clássica, como a exposição a um conjunto de experiências de aprendizagem e crescimento profissional, a aposta na formação e no desenvolvimento dos consultores era vista como um "serviço" quase tão importante como o prestado aos clientes. Desta forma, estas empresas promoviam a empregabilidade dos seus consultores, facilitando e até incentivando a sua eventual saída. Assim, pode-se dizer que a aposta na formação e

desenvolvimento dos empregados constituía aqui um importante instrumento de gestão de carreiras na acepção mais abrangente possível, incluindo não só o papel desempenhado na progressão interna dos consultores, mas também na progressão para fora da empresa.

A exploração do sistema "up-or-out" pela maioria destas companhias também se apoiava e intensificava aquelas tendências próprias do sector. Como se tem vindo a explicar, o sistema "up-or-out" consiste na forte pressão para uma ascensão rápida e contínua na carreira dentro da empresa, ou para a saída no caso de isso não se verificar ao ritmo desejado. Uma vez que a estrutura em pirâmide destas empresas apenas permitia a subida de alguns, muitos dos consultores iam sendo orientados para sair, à medida a que a progressão se tornava mais difícil. A maioria interiorizava este esquema e mantinha-se atento às alternativas de emprego interessantes que surgiam no mercado. Algumas destas companhias assumiam uma condução bastante activa deste processo, adiantando-se ou influenciando a própria iniciativa dos indivíduos. Assim, a cuidada gestão das saídas — que, como vimos, assentava numa abordagem integrada da gestão de carreiras e da avaliação do desempenho — era um dos instrumentos mais fortes no alcance da flexibilidade numérica. Não só porque era uma forma eficaz de fazer variar o nível de emprego em cada companhia, como era a única das vias de saída dos empregados que as empresas podiam efectivamente controlar.

Eram estas saídas, tanto as estritamente voluntárias como as "geridas" pelas empresas, que lhes permitiam recrutar "sangue novo" todos os anos. Esta capacidade de renovação era essencial ao funcionamento da organização em pirâmide. A admissão de novos consultores para a base da pirâmide dependia de, e ao mesmo tempo permitia, a subida para o patamar seguinte dos ex-júniores. Este esquema reproduzia-se ao longo da pirâmide organizacional, implicando a saída dos que não "cabiam" nos patamares seguintes, sempre mais estreitos, mesmo quando havia algum crescimento. A quebra deste ciclo implicava a suspensão ou o atraso da progressão na carreira, o que era particularmente perturbador porquanto a "carreira" constituía a promessa mais importante destas empresas como empregadores. Por outro lado, e como foi admitido por um dos altos responsáveis entrevistados, a constante renovação da base da pirâmide era também essencial à viabilização financeira do negócio.

A capacidade de fazer variar a dimensão daquela nova contratação anual representava mais um dos elementos de flexibilidade numérica destas empresas. Em períodos de expansão, elas podiam contratar um contingente maior de novos consultores júniores. Em tempos de crise, o número de novos recrutas podia ser reduzido, ou mesmo suprimido completamente. Como vimos, esta última hipótese constituía já uma situação de recurso, forçando a paragem da progressão na carreira, ainda que de forma temporária. Efectivamente, em certas ocasiões, estas empresas preferiam mesmo forçar as saídas de alguns empregados para lá das que se

poderiam considerar voluntárias de forma a não terem de prescindir de recrutar novos empregados, mesmo que em número reduzido. Nestes casos, as empresas negociavam com aqueles empregados a rescisão bilateral dos seus contratos de trabalho, indemnizando-os e, por vezes, apoiando a sua recolocação em novos empregadores.

Este expediente do término negociado da relação de emprego também era utilizado como um último instrumento de recurso para alcançar a necessária flexibilidade numérica, quando todos os outros se revelavam insuficientes. Embora estas fossem inquestionavelmente situações críticas e de excepção, constituíam uma forma viável de ajustar o nível de emprego uma vez que apenas muito raramente as negociações eram rejeitadas pelos indivíduos. O facto de terem passado por uma destas companhias fazia com que fosse relativamente fácil a estes profissionais encontrar novas colocações. Por outro lado, mesmo que esta rescisão do contrato de trabalho redundasse numa situação de desemprego, a indemnização oferecida pela empresa permitia-lhes gerir a sua situação pessoal durante largos meses. De qualquer forma, as alternativas seriam a contestação por meios legais, ou a permanência na empresa, que em último caso era sempre admitida. Por seu lado, as empresas evitavam a todo o custo o envolvimento em processos judiciais, pelo que preferiam sempre satisfazer as condições de saída dos trabalhadores, ou manter a relação de emprego.

De entre as empresas estudadas neste trabalho, apenas duas conseguiam implementar um sistema de políticas de GRH de tal forma integrado que lhes permitia beneficiar da flexibilidade numérica pela totalidade das vias acima descritas. Tanto a Andersen como a Accenture pareciam ser especialmente bem sucedidas numa gestão continuada das saídas através da condução do sistema "up-or-out". A forma como utilizavam a avaliação do desempenho como instrumento central da gestão de carreiras, e a postura activa e directiva que assumiam nessa gestão de carreiras, permitiam-lhes ter um controlo relativamente elevado sobre o nível de saídas. Assim, não só beneficiavam da rotatividade "espontânea" verificada entre estes profissionais, como conseguiam complementá-la com uma rotatividade interna "gerida" pela própria empresa. Conseguiam assim um melhor ajustamento do nível de emprego que lhes permitia também continuar sempre a recrutar novos contingentes de jovens recém-licenciados. A dimensão destes contingentes, que fora apreciável nos anos anteriores àquele em que decorreu este estudo, tinha sido reduzida no período de crise de mercado que se atravessava. Até à altura em que terminou o contacto com estas empresas, elas tinham conseguido evitar a negociação da saída de empregados em grandes grupos, evitando assim os efeitos adversos de uma situação semelhante à de um despedimento colectivo. Esta hipótese não era, contudo, liminarmente rejeitada pelos responsáveis entrevistados. Orgulhando-se de conseguirem, até à data, protelar esse cenário, admitiam encará-lo em caso de necessidade.

Tanto a KPMG como a Deloitte & Touche também se podiam orgulhar de não terem ainda "dispensado" pessoas. Sendo empresas mais pequenas, e registando crescimentos em contra-corrente com o mercado, conseguiam manter a sua flexibilidade numérica praticamente limitada às saídas voluntárias dos consultores. A Deloitte & Touche, que seguia por princípio um modelo próximo do da Andersen e da Accenture, complementava estas saídas espontâneas com uma gestão das saídas mais activa. Já na KPMG, os responsáveis da empresa fizerem questão de destacar a sua especial e deliberada prudência nas novas contratações. O alargamento do quadro era lento e ponderado, precavendo-se a possibilidade de forçar saídas. Esta era, na verdade, a empresa com um menor grau de flexibilidade numérica. De resto, parecia ser também aquela que talvez menos necessidade tinha dela. Sendo que o modelo tradicional da estrutura em pirâmide não era aqui seguido, a progressão na carreira dependia menos da alimentação da estrutura através da contratação de novos elementos para a base.

As restantes companhias abrangidas pelo estudo encontravam-se na ingrata situação de terem tido que negociar a rescisão dos contratos de trabalho de uma quantidade significativa de consultores para alcançarem o desejado nível de flexibilidade numérica. No caso da PwC, isto parecia estar irremediavelmente ligado ao facto de o negócio de consultoria do grupo estar "à venda". A necessidade de tornar a empresa atractiva para potenciais investidores trouxe uma série de constrangimentos à GRH. Para além da quase suspensão do funcionamento normal das práticas destinadas à gestão das pessoas, a própria dimensão da força de trabalho foi fortemente afectada. No mesmo ano, a empresa recorreu por duas vezes à negociação da saída de grupos de empregados. Já na CGEY, a redução do efectivo prendia-se directamente com as dificuldades decorrentes da recessão no mercado. A quebra da procura pelos serviços da companhia resultava na redução do número e da dimensão dos projectos em curso, deixando muitos consultores virtualmente desocupados. Para além disso, registava-se uma queda nos honorários que os clientes estavam dispostos a pagar, o que implicava cortes nos próprios orçamentos atribuídos aos projectos que iam sendo assegurados, limitando desse modo também o número de consultores que era viável colocar em cada projecto. Após protelar a decisão durante alguns meses, a companhia acabou finalmente por dispensar cerca de 100 empregados, indemnizando-os pela rescisão dos seus contratos de trabalho.

Recorde-se que o sistema "up-or-out" seguido pelas restantes Consultoras não era a norma na CGEY. Embora nas unidades provenientes da ex-Ernst & Young se tivesse herdado essa prática, no resto da companhia a orientação para subir na carreira não era muito marcada, nem a pressão para deixar a empresa no caso de uma progressão mais lenta. Os responsáveis de topo da companhia declaravam não cumprir com esse princípio e, efectivamente, isto parecia reflectir-se em taxas de rotatividade do pessoal mais baixas do que nas concorrentes.

O Director de GRH afirmava que, anteriormente aos cortes no pessoal, «nós tivemos sempre números inferiores a 2 dígitos». Sendo uma companhia com origem no sector dos serviços de informática e não na consultoria de gestão, a CGEY não partilhava com as suas actuais congéneres todas as características e valores do modelo tradicional das grandes Consultoras. O formato organizacional, a estrutura de carreiras e a cultura de progressão rápida eram áreas em que se fazia sentir essa diferença. Por outro lado, a empresa apresentava-se como uma companhia europeia, querendo com isto transmitir a ideia de que havia um especial respeito pela diversidade e uma particular preocupação com as pessoas. Esta filosofia do grupo internacional justificava a rejeição de algumas das práticas comuns nas restantes Consultoras, como por exemplo o cumprimento do princípio "up-or-out" na gestão das carreiras. O que é certo é que, fossem quais fossem as motivações da empresa, a flexibilidade numérica não era uma faceta da flexibilidade que a CGEY explorasse de forma continuada. Mas, independentemente dos méritos que aquela postura possa ter do ponto de vista ético, a verdade é que a empresa não deixava de ter necessidade de ajustar o nível de emprego às oscilações da procura pelos seus serviços, nem tão pouco deixou de o fazer quando uma situação de mercado mais desfavorável a atingiu. Em resultado, parece ter sofrido mais do que qualquer das outras empresas abrangidas por este estudo as consequências notoriamente gravosas para o relacionamento que pretendia estabelecer com os seus empregados.

7.3.3. Flexibilidade funcional *e* flexibilidade numérica, sem "núcleos" nem "periferias"

Dos parágrafos anteriores fica claro que estas companhias exploravam simultaneamente vários tipos de flexibilidade, incluindo aqueles que a literatura vê como fundamentalmente incompatíveis ou inconciliáveis. Para além da flexibilidade intrínseca à forma de organização que estas empresas assumiam, e de uma flexibilidade mental ou cognitiva, tanto na atitude dos indivíduos face ao trabalho e à empresa, como da própria empresa na sua postura no mercado, foi claramente identificada a procura e a concretização tanto de uma flexibilidade do tipo funcional como de uma flexibilidade numérica. Mais do que isso, nestas Consultoras estes dois últimos tipos de flexibilidade em particular, que a literatura tende a associar a duas abordagens distintas e separadas, eram alcançadas pelos mesmos meios, resultando de um mesmo conjunto de políticas. Desta forma, não correspondiam a abordagens diferentes mas sim a uma única necessidade de ser flexível de várias formas, estando assim a flexibilidade funcional e a numérica intimamente interligadas e interdependentes.

Esta realidade aqui observada contraria muitas das ideias sustentadas na literatura que explora a problemática da flexibilidade. Relativamente à tradição dualista, revista no ponto

3.4.1 deste trabalho, o exemplo destas companhias desafia claramente as suas propostas dicotómicas, já fortemente criticadas por diversos autores por apresentarem uma representação simplista da realidade, com as suas categorias rígidas e estáticas que não contemplam todas as possibilidades de actuação por parte das organizações nem a evolução ao longo o tempo (Novek, 1989; O'Reilly,1992a; Wilkinson & White, 1994). A capacidade de muitas empresas exibirem características próprias de mais que um tipo de política de emprego, ou de conseguirem combinar na prática políticas de emprego teoricamente incompatíveis, tem sido também notada pela literatura (Hakim, 1990; Gallie & White, 1994), que alude mesmo a uma capacidade "esquizofrénica" (Anthony, referido por Beynon, Grimshaw, Rubery & Ward, 2002). No presente estudo revelou-se que, efectivamente, as empresas precisam de, e procuram, diversas modalidades de flexibilidade em simultâneo e de forma complementar, não se limitando a optarem por um ou outro tipo alternativamente, mesmo que isso não pareça à primeira vista fazer sentido teoricamente.

Mais ainda, também se constatou que o desenvolvimento de "mercados de trabalho internos", que em regra é exclusivamente associado à procura de flexibilidade funcional, não é incompatível com a exploração de flexibilidade numérica. O exemplo destas companhias demonstra que é possível introduzir elementos de externalização na relação de emprego mesmo quando elas se posicionam claramente no "sector primário" do mercado de trabalho, oferecendo o que são unanimemente considerados "bons empregos". A flexibilidade numérica pode, pois, ser alcançada neste contexto, sem ser à custa da exploração de um sector secundário do mercado de trabalho ou do recurso a formas contratuais precárias.

Por outro lado, o tipo de relacionamento observado entre estas empresas e os profissionais que empregam mostra também que o compromisso de emprego a longo-prazo não é uma condição estritamente necessária para garantir por parte dos empregados a disponibilidade e dedicação inerentes ao desenvolvimento da flexibilidade funcional. Estes trabalhadores mostravam-se perfeitamente prontos e capazes de se dedicarem ao sucesso dos seus empregadores, empenhando-se em alcançar o seu melhor desempenho e procurando novas competências e atribuições, enquanto sentissem que estavam eles próprios a ganhar com esse investimento na relação de emprego. Para além das boas condições de emprego materiais que auferiam, estes indivíduos valorizavam os novos conhecimentos, competências e experiências que adquiriam nestes empregos, que se traduziam na melhoria da sua empregabilidade e das suas perspectivas de carreira, independentemente de elas se concretizarem dentro ou fora da companhia que os empregava actualmente. Por parte das empresas, o retorno do investimento que faziam em formação não se esgotava num melhor desempenho e capacidade de adaptação futuros pela aplicação dos conhecimentos e

competências assim adquiridos pelos empregados, diminuindo a importância da retenção a longo-prazo de todos os indivíduos. Os benefícios da formação proporcionada aos trabalhadores estendiam-se ao impacto positivo que a reputação de "escola" tinha em termos da capacidade da empresa atrair novos empregados. Para além disto, e talvez de forma mais significativa, a melhoria da empregabilidade dos consultores que dali resultava conferia à companhia uma preciosa margem de manobra em relação à gestão que fazia das saídas.

De acordo com a revisão da literatura apresentada no capítulo 3, o modelo da firma-flexível e outros similares tentam acrescentar ao panorama instituído pelas teorias dualistas a possibilidade de uma mesma empresa explorar simultaneamente os dois tipos de flexibilidade, funcional e numérica, segmentando a sua força de trabalho num núcleo e numa periferia, e promovendo sistemas de GRH e condições de emprego diferenciados para cada segmento. Dessa forma, com o desenvolvimento de um "mercado de trabalho interno" para os empregados nucleares, a empresa promove a necessária flexibilidade funcional; a flexibilidade numérica é conseguida através de trabalhadores periféricos que, contratados temporariamente, a tempo parcial ou subcontratados, se situam no mercado de trabalho externo. Para além do modelo de Atkinson (1984 e 1987), as propostas de Rousseau & Wade-Benzoni (1995) e de Lepak & Snell (1999) também assumem uma segmentação da força-de-trabalho deste tipo e a mesma correspondência entre os diferentes segmentos da força de trabalho, formas de relação de emprego estabelecidas e tipos de flexibilidade visados.

O presente estudo, porém, contraria estas noções de segmentação interna da força de trabalho. Confirmando-se a possibilidade de conciliar numa mesma organização ambos os tipos de flexibilidade, não se encontrou que isto fosse feito à custa do estabelecimento de diferentes tipos de relação de emprego para diferentes grupos de trabalhadores. Como vimos, tanto a flexibilidade funcional como a numérica eram desenvolvidas em relação ao mesmo grupo nuclear e estratégico de trabalhadores, os consultores. As empresas de consultoria de gestão mantinham o mesmo tipo de relação de emprego com todos esses empregados, e o conjunto de políticas de GRH que vigorava era implementado de igual forma em relação a todos os consultores. Desta forma, a "compatibilização" de um e outro tipo de flexibilidade na mesma organização não assentava numa qualquer segmentação da força de trabalho nem no tratamento diferenciado dos respectivos segmentos. Era antes conseguida a partir da implementação integrada de um mesmo conjunto de políticas de GRH, em que as opções de recrutamento, a aposta na formação, a avaliação do desempenho e a gestão de carreiras se reforçavam mutuamente, visando simultaneamente, tanto a gestão do desempenho e desenvolvimento da flexibilidade funcional dos consultores, como uma cuidada gestão das entradas e das saídas que garantia a concretização de uma flexibilidade de cariz quantitativo.

7.3.4. Estratégia de flexibilidade?

Tal como em relação à GRH, também na problemática da flexibilidade se discute extensamente o carácter estratégico, tanto dos modelos teóricos, como da actuação das empresas. No que toca ao conteúdo das propostas teóricas, uma corrente defende que a actuação verdadeiramente estratégica é aquela que é assumida pelas empresas que recorrem sobretudo à flexibilidade funcional para se adaptarem às mudanças, privilegiando para tal o desenvolvimento de mercados de trabalho internos. Consideram que o tipo de investimentos em formação e no desenvolvimento da relação de emprego inerentes a esta opção obrigam a uma orientação para o longo prazo que lhe confere um carácter mais estratégico (Rose, 1994; Rubery, 1994; Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998).

Contudo, outros autores defendem que é a adequada segmentação da força de trabalho que constitui um comportamento verdadeiramente estratégico. Para os defensores do modelo da firma-flexível, por exemplo, a actuação estratégica traduz-se na capacidade de explorar tanto uma flexibilidade de cariz funcional como a necessária flexibilidade numérica, alcançando assim uma maior eficiência na utilização dos recursos escassos da empresa. Uma vez que a percentagem de trabalhadores na organização que podem ser considerados estratégicos, com características determinantes para a competitividade da empresa, é relativamente pequena, a decisão realmente estratégica reside na identificação desses empregados-chave, que devem ocupar nela uma posição nuclear. Este conjunto de pessoas, atraído e retido na empresa através de condições de emprego privilegiadas e numa perspectiva de longo-prazo, garante à organização a necessária flexibilidade funcional. Os trabalhadores não estratégicos podem situar-se numa zona periférica da força de trabalho, gozando de condições de emprego semelhantes às correntes no mercado. Este grupo periférico permite à empresa ser numericamente flexível, sendo alargado ou reduzido para acomodar as flutuações da procura (Atkinson, 1987; Purcell, 1999; Lepak & Snell, 1999; Boxall & Purcell, 2000).

Quanto à qualidade mais ou menos estratégica da actuação das empresas, um dos principais pontos de discórdia prende-se com o próprio conceito de estratégia. Tal como foi já descrito para o caso da GRH, as opiniões dividem-se entre os que consideram estratégico apenas o comportamento consciente e intencional estabelecido através de um planeamento de longo-prazo, e os que admitem como estratégica uma actuação que, não sendo necessariamente planeada, resulta num padrão coerente e consistente ao longo do tempo (Mintzberg, 1990; Procter, Rowlinson, McArdle, Hassard & Forrester, 1994; Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996; Purcell & Purcell, 1998). Mais uma vez, o comportamento das Consultoras estudadas neste trabalho não é fácil de enquadrar nestas categorias. A maioria das

políticas seguidas no âmbito da GRH e da flexibilidade eram implementadas com intencionalidade e consciência observáveis, mas alguns dos resultados decorrentes dessas políticas pareciam nem sempre ser reconhecidos. Mesmo atendendo à noção de estratégia como um padrão de comportamento continuado no tempo, foram notadas algumas diferenças entre as companhias que sugerem diferentes graus de actuação estratégica. Algumas das Consultoras pareciam estar mais conscientes que as outras do efeito das suas políticas, visando-o de forma mais claramente intencional. Para além disso, o próprio percurso de actuação no campo da flexibilidade parecia mais constante e coerente no caso dessas mesmas empresas, sendo que as demais tendiam a produzir percursos mais erráticos, com sucessivas mudanças de comportamento consoante as circunstâncias do ambiente externo.

Mais concretamente, a Andersen, em particular, parecia especialmente consciente das consequências das suas políticas de GRH no alcance de vários tipos de flexibilidade. As práticas de recrutamento, formação, avaliação do desempenho, gestão de carreiras, remuneração e gestão das saídas eram altamente interdependentes, constituindo um verdadeiro sistema montado para servir propósitos variados mas muito claros e perfeitamente reconhecidos pelos responsáveis da empresa. A preferência por recrutar recém-licenciados em grandes contingentes para a base da hierarquia, atraídos pela boa reputação da empresa enquanto "escola", era seguida pela efectiva aposta na sua formação, pela rigorosa avaliação do seu desempenho e activa gestão da sua carreira, de tal forma que permitia à empresa ter um elevado nível de controlo na decisão sobre quem lhe interessava reter a longo-prazo (para o que utilizava, entre outras, a política de remuneração) e quem preferia incentivar a sair. O Director de GRH parecia ter perfeita consciência de que o investimento da empresa em formação era essencial, tanto para garantir um bom nível de desempenho interno dos consultores, como para alimentar a imagem de escola associada à Andersen, tão importante na atracção de novos empregados e, particularmente, no desenvolvimento da expectativa de uma permanência limitada no tempo. Os efeitos positivos da passagem pela companhia na empregabilidade dos consultores na altura de saírem era também reconhecida tanto pelos empregados como pelos altos responsáveis, que alimentavam e promoviam essa noção. O facto de todo o esquema resultar especialmente bem em relação a jovens em início de carreira era igualmente reconhecido, admitindo-se ainda a vantagem financeira de ter uma força de trabalho estruturada em pirâmide, em que a maioria dos empregados executantes se encontram nas posições iniciais da carreira em que ganham menos. Finalmente, este modelo era seguido de forma relativamente constante, constituindo uma actuação continuada ao longo do tempo e menos dependente das contingências do ambiente externo. O grau de controlo que a empresa parecia conseguir, principalmente na gestão da sua flexibilidade numérica,

permitia-lhe não ter de alterar muito o seu comportamento em períodos de "crise".

A Accenture seguia uma actuação muito semelhante à da Andersen, não só em termos das políticas de GRH seguidas e da forma como estavam intimamente coordenadas, mas também em relação aos efeitos da implementação dessas políticas na flexibilidade alcançada. Contudo, parecia não reconhecer, ou querer admitir de forma tão explícita, a ligação entre a GRH e a flexibilidade, particularmente a de cariz quantitativo. Recorde-se que esta era uma companhia especialmente preocupada com a sua boa imagem, tanto para o exterior como perante os seus empregados, o que parecia traduzir-se num maior cuidado e selectividade no tipo de declarações pronunciadas perante terceiros.

Quanto às restantes Consultoras, algumas apresentavam características particulares que dificultam a análise do carácter mais ou menos estratégico da sua actuação relativamente à flexibilidade. A PwC, por exemplo, encontrava-se na excepcional situação de preparar a sua alienação do grupo a que pertencia. Numa fase posterior, passava pelo processo de ser integrada na IBM, outra grande companhia multinacional, mas de um sector de actividade distinto e com uma tradição e tipo de GRH também muito próprios. Parecia ter procurado no passado seguir um modelo próximo da Andersen e da Accenture, mas a circunstância em que se encontrava levara-a a recorrer à redução do número de empregados fora e para além daquele esquema. A Deloitte & Touche, que também visava uma configuração e um funcionamento afim àquele modelo, tinha uma dimensão mais reduzida que a impedia (e dispensava) de explorar mais uma flexibilidade numérica, ao mesmo tempo que lhe impunha uma maior necessidade de flexibilidade funcional. O mesmo acontecia com a KPMG, sendo que esta companhia não pretendia declaradamente seguir um modelo como o acima descrito. As preferências seguidas na KPMG em relação às políticas de GRH não eram as mais propícias à exploração da flexibilidade numérica, mas esta foi também a empresa que mais repudiou este tipo de flexibilidade. Esta postura não era isenta de desvantagens, mesmo numa empresa que conseguia registar crescimento numa altura de retracção do mercado. A relutância em "forçar" saídas limitava a quantidade de entradas que a empresa se permitia, com uma consequente sobrecarga para os actuais empregados. De qualquer forma, a actuação da KPMG era certamente estratégica, já que claramente assumida pelos responsáveis.

A CGEY constituía um caso especial neste grupo, distinguindo-se pelas suas "estratégias" diversas, que pareciam resultar acima de tudo da transição que se vivia entre o que a companhia havia sido no passado — uma empresa na área das tecnologias de informação — e o que pretendia ser depois da fusão com a ex-Ernst & Young Consulting, isto é, uma empresa de consultoria de gestão com grande incorporação de serviços nas áreas de tecnologias de informação. Desta forma, coexistiam na CGEY diferentes formas de encarar e

concretizar as políticas definidas na área de GRH, resultando numa implementação variável quanto ao grau de coordenação e reforço mútuo entre as diferentes práticas de GRH. Por outro lado, as tradições herdadas das duas companhias aliadas também orientavam de formas diversas tanto a GRH como a forma de procurar alcançar a necessária flexibilidade. Assim, enquanto tinha sido hábito na ex-Ernst & Young Consulting um esquema de funcionamento na linha do modelo observado na Andersen e na Accenture, na ex-Cap Gemini vigorava outro tipo de actuação. Nomeadamente, a tradição do grupo Cap Gemini seria uma mais próxima do tradicional modelo de GRH orientada para o empenhamento, investindo-se no desenvolvimento de uma boa relação com os empregados, em que a segurança no emprego era ponto assente. O choque que a decisão de negociar saídas constituiu tanto para consultores como para os dirigentes da empresa representa um dos indicadores desse tipo de relacionamento no passado. O facto da avaliação do desempenho não ter formalmente impacto a nível das remunerações e da progressão na carreira também indicia um tipo de postura mais próxima de uma abordagem *soft* à GRH. No conjunto, isto resultava num sistema de GRH pouco integrado, em que se conseguia promover a necessária flexibilidade funcional, mas não a suficiente flexibilidade numérica. Na verdade, a utilização de políticas como a gestão de carreiras como instrumento de incentivo à saída dos consultores com piores perspectivas era muito variável e dependente do estilo particular de cada líder. No geral, a rotatividade tendia a ser particularmente baixa nesta empresa.

Sendo assim, esta seria a empresa com a actuação menos estratégica, tanto em termos da GRH, como sobretudo em relação à flexibilidade. Embora o sistema de GRH fosse constituído por um conjunto de "boas práticas" conscienciosamente seleccionadas para apoiar a estratégia da companhia, a sua implementação era pouco consistente e uniforme. Uma certa indefinição quanto à própria estratégia do negócio, que seria fruto não só da recente fusão mas também da crise de mercado atravessada por todo o sector, também contribuiria para uma abordagem menos estratégica à própria GRH. Quanto à flexibilidade, poder-se-ia considerar o comportamento da CGEY como estratégico segundo a perspectiva da corrente que defende a primazia da flexibilidade funcional. Efectivamente, a empresa procurava seguir o tipo de gestão do emprego e de GRH que essa abordagem indica como as mais adequadas. No entanto, isto parece não ter salvo a CGEY de reduzir a sua força de trabalho quando viu a procura pelos seus serviços mais afectada. O facto dos cortes no pessoal se concentrarem no tempo e não resultarem do funcionamento normal da organização parece ter sido especialmente penoso para esta companhia, contrariando tudo aquilo que era até então tido como estratégico.

7.4. Uma estratégia de gestão da flexibilidade através da GRH

A análise do conjunto dos casos e a discussão feita a partir dela parece permitir a identificação de um determinado modelo de actuação na área da GRH especialmente eficaz na concretização conjunta de diferentes tipos de flexibilidade. Como se constatou, eram empresas como a Andersen e a Accenture que pareciam conseguir explorar em simultâneo e de forma mais bem sucedida diversas facetas da flexibilidade. Incluíam-se aqui tipos de flexibilidade como a organizacional e a cognitiva, de acordo com as designações de Sparrow & Marchington (1998), mas também a flexibilidade funcional e a flexibilidade numérica, que parte da literatura vê como inconciliáveis. Mais concretamente, e como tem vindo a ser descrito, estas companhias utilizavam as suas práticas de GRH de forma especialmente interactiva e coordenada no sentido de desenvolverem as competências dos seus consultores, potenciando a sua versatilidade e capacidade de adaptação a novas e diferentes situações internas de trabalho, mas também no intuito de promover a sua empregabilidade no mercado de trabalho externo e de gerir, a cada momento, as expectativas destes indivíduos quanto às suas perspectivas de carreira. Assim, a política de formação e desenvolvimento assumia um papel essencial, tanto no bom desempenho interno dos empregados e promoção da sua flexibilidade funcional, como na melhoria da empregabilidade dos consultores no mercado exterior, facilitando a gestão das saídas por parte das empresas, e contribuindo assim para uma flexibilidade dita numérica. A importância central da avaliação do desempenho na gestão das carreiras e na própria gestão das expectativas dos consultores permitia às empresas acompanhar de perto a progressão dos empregados, orientando-os internamente, ou conduzindo-os para alternativas de emprego no mercado no exterior, quando o avanço interno se tornava menos promissor. Tudo isto permitia às empresas fazer uma cuidada gestão das entradas e das saídas de pessoal que resultava numa efectiva exploração de flexibilidade numérica, sem contudo recorrerem ao chamado "emprego flexível" que a literatura normalmente associa a esse propósito, seja na forma de contratos a prazo, de trabalho temporário, de subcontratação, ou outros como tais.

Mais uma vez se recorda que esta abordagem estratégica à gestão da flexibilidade através da GRH, sendo almejada pela maioria das empresas, era operacionalizada com sucesso apenas por duas ou três. A Andersen e a Accenture pareciam ser as companhias que melhor reproduziam esta forma de funcionamento, conseguindo também alcançar os resultados pretendidos de forma mais cabal. Mas a Deloitte & Touche, por exemplo, também se aproximava muito deste modelo, dentro das limitações impostas pela sua pequena dimensão, e a PwC havia até recentemente seguido um padrão muito semelhante. A KPMG seria a companhia com uma estratégia declarada mais diferenciada, ao preferir empregar

profissionais experientes em vez de formar internamente jovens recém-licenciados, assumindo deste modo uma abordagem à gestão do emprego mais orientada para o mercado. No entanto, o desenvolvimento de relacionamentos de longo-prazo com os consultores continuava a fazer parte do discurso desta empresa, sendo inclusivamente aquela que mais relutância demonstrou quanto à perspectiva de dispensar pessoal. Até ao momento, o crescimento que registava permitia-lhe conduzir a sua actividade sem ter de enfrentar tal possibilidade. E esse mesmo crescimento, que se reflectia no tamanho do quadro de pessoal, parecia estar a fazer a KPMG aproximar-se do modelo de funcionamento acima descrito, sendo cada vez mais comum recrutarem jovens em início de carreira. Quanto à CGEY, esta era a empresa que apresentava a actuação mais complexa e menos integrada de todas as estudadas. Fruto de uma recente fusão, coexistiam no seu seio várias abordagens, nem sempre coincidentes com a retórica oficial da companhia. A gestão das carreiras e das saídas era pouco interventiva, e a avaliação do desempenho formalmente desligada de tudo isso. Rejeitando o sistema "up-or-out" corrente no sector, a empresa declarava ainda assim preferir contratar recém-licenciados para a base da carreira, sendo que estas duas práticas se revelaram interdependentes nas outras companhias. Na verdade, nem uma nem outra eram uniformemente implementadas na CGEY. Enquanto as unidades que integravam os quadros da ex-Ernst & Young continuavam a seguir um esquema muito semelhante ao modelo da Andersen e da Accenture, incluindo a operação de um sistema "up-or-out", a tradição nas restantes unidades da companhia era a de contratar tanto recém-licenciados como pessoal experiente, sendo comum confiar exclusivamente na iniciativa dos indivíduos relativamente às saídas. Assim sendo, embora a CGEY partilhasse com as suas congéneres os mesmo objectivos no campo da flexibilidade e a maioria das políticas de GRH orientadas para as "boas práticas", o conjunto era implementado de forma descoordenada e desintegrada, variando de unidade para unidade dentro da própria companhia.

Desta forma, o exemplo das companhias aqui estudadas parece permitir adiantar um conjunto de proposições que acrescentam ao actual estado do conhecimento sobre a GRH, sobre a flexibilidade e sobre as empresas de consultoria de gestão, mas sobretudo acerca da forma como a flexibilidade e a GRH se interligam e interrelacionam. Antes do mais, a forma de actuação destas empresas parece demonstrar que é possível a uma mesma organização desenvolver diferentes e aparentemente contraditórias formas de flexibilidade em simultâneo e de forma interdependente. Apesar de muitos autores assumirem uma incompatibilidade essencial entre a prossecução das flexibilidades funcional e numérica, todas as empresas aqui estudadas as procuravam explorar conjuntamente, ainda que em diferentes graus. A partir da implementação de um mesmo conjunto de políticas, as Consultoras pretendiam ajustar a

quantidade de trabalho e o nível de emprego necessários às oscilações da procura pelos seus serviços, ao mesmo tempo que promoviam nos seus consultores a disponibilidade para trabalharem em áreas diversas e para adquirirem continuamente novos conhecimentos e competências no sentido de contribuírem para o desenvolvimento da organização.

Outro aspecto aqui observado, e que difere das propostas encontradas na literatura, é o facto desta exploração conjunta de diferentes tipos de flexibilidade não se basear numa qualquer segmentação da força de trabalho. Recorde-se que os autores que admitem a conciliação entre a exploração da flexibilidade funcional com a numérica numa mesma organização propõem que isso se faça através da implementação de diferentes regimes de emprego e de GRH em relação a diferentes grupos de trabalhadores — normalmente um mais nuclear, que assegura o desenvolvimento da flexibilidade funcional, e outro mais periférico, que permite a necessária flexibilidade numérica. A actuação das Consultoras aqui estudadas parece demonstrar que tal segmentação não é a única forma de fazer coexistir numa mesma empresa a promoção da flexibilidade funcional e numérica. Efectivamente, estas empresas procuravam desenvolver ambas os tipos de flexibilidades em relação ao mesmo grupo nuclear e estratégico de empregados. Mais ainda, estas Consultoras mantinham o mesmo tipo de relação de emprego com todos os consultores, e geriam esse relacionamento através de um mesmo conjunto de políticas de GRH.

Desta forma, surge outro ponto divergente face às tendências dominantes na literatura. Apesar da maioria dos autores, sobretudo no âmbito de estudos empíricos, fazer equivaler a operacionalização da flexibilidade numérica à utilização dos chamados "contratos flexíveis" — tais como os contratos temporários ou de curto-prazo, a subcontratação de serviços a outras empresas ou a profissionais independentes, ou o emprego a tempo parcial, por exemplo — estes expedientes estavam arredados da prática das companhias estudadas, que rejeitavam mesmo a possibilidade de recorrerem a alguns deles. Assim, conclui-se que é possível promover flexibilidade numérica sem recorrer ao dito "emprego flexível". Em vez disso, estas Consultoras mantinham contratos de trabalho efectivos, a tempo inteiro e por prazo indeterminado, com todos os seus consultores. Os instrumentos utilizados para alcançar a flexibilidade numérica pretendida não assentavam, pois, na precariedade contratual da relação de emprego, mas sim na implementação de "boas práticas" de GRH, incluindo a aposta na formação, a avaliação do desempenho dos empregados e uma gestão de carreiras cuidada. Na verdade, os modelos de GRH observados nestas companhias tinham muito em comum com a estratégia de empenhamento de Walton (1985) ou o sistema baseado no empenhamento de Arthur (1994), que a literatura tende a associar exclusivamente à exploração da flexibilidade funcional. Assim sendo, os casos aqui estudados parecem demonstrar que o mesmo conjunto

de políticas de GRH orientadas para as "boas práticas" numa perspectiva de investimento no relacionamento a longo-prazo com os empregados pode ser implementado de forma a promover tanto a flexibilidade funcional como a flexibilidade numérica da organização.

Finalmente, uma conclusão adicional que emergiu deste estudo foi a importância do que literatura apelida de "integração interna" ou "horizontal" das políticas de GRH. De facto, as empresas que pareciam denotar maior sucesso na exploração conjunta das flexibilidades funcional e numérica eram as que conseguiam implementar um sistema de GRH mais consistente internamente, no sentido em que as várias políticas eram implementadas de forma muito coordenada, interagindo entre si e reforçando-se mutuamente. Nomeadamente, a preferência pelo recrutamento de recém-licenciados para a base da carreira permitia às empresas formá-los internamente e ter um papel mais interventivo na condução da sua carreira, desenvolvida dentro ou fora da empresa. O facto da avaliação do desempenho ser um instrumento privilegiado na gestão da carreira e do desenvolvimento dos consultores, bem como no esclarecimento das suas expectativas de permanência na empresa, permitia às Consultoras que seguiam este modelo fazer uma gestão das saídas particularmente eficaz. A ligação da avaliação do desempenho à remuneração parecia garantir que aquele instrumento de gestão fosse devidamente valorizado tanto pelos consultores como pelas respectivas chefias. O investimento em formação, também ele coordenado por via da gestão de carreiras, assumia uma tripla função nestas companhias, assegurando: (i) o desenvolvimento interno dos empregados, (ii) a capacidade de atracção de novos empregados, e (iii) a maior facilidade em promover saídas, ao garantir aos indivíduos um bom nível de empregabilidade no mercado de trabalho externo. O facto desta coordenação e reforço mútuo entre as diferentes políticas não ser alcançado em todas as companhias estudadas, com decorrente prejuízo para o funcionamento daquele modelo de flexibilidade através da GRH, realça a importância da "configuração" de GRH. O maior sucesso da implementação integrada das políticas de GRH reforça a noção de que não basta acumular as práticas certas, há que unificá-las entre si e com a filosofia mais global da empresa.

Como tem vindo a ser repetidamente notado, esta estratégia de gestão da flexibilidade a partir de um mesmo sistema altamente integrado de GRH era posto em prática de forma claramente eficaz apenas pela Andersen e pela Accenture. Às outras empresas parecia sempre faltar alguma característica ou circunstância que as impedia de alcançar maior sucesso neste propósito, ainda que tomassem aquela forma de funcionamento como modelo a seguir. Deste modo, é imprescindível procurar também identificar o conjunto de factores que poderão condicionar a adopção e implementação eficaz deste modelo de gestão da flexibilidade através da GRH. Segue-se a sugestão de alguns desses factores e discussão da sua relevância.

7.5. Factores condicionantes da adopção e operacionalização do modelo de flexibilidade através da GRH

A variedade de abordagens adoptadas pelas empresas aqui estudadas põe em evidência a necessidade de reunir um certo número de condições para poder operar o modelo de funcionamento que almeja múltiplos tipos de flexibilidade através da GRH. O facto de ser um modelo visado pela maioria das firmas, mas apenas devidamente operacionalizado por algumas, torna relevante procurar identificar os factores que, por um lado, justificam a preferência por tal modelo, e por outro que permitem a sua bem sucedida concretização. Desta forma, serão de seguida discutidos alguns dos aspectos que levam estas multinacionais da consultoria de gestão a procurarem pôr em prática tal modelo, que são mais ou menos comuns a todas elas, sendo próprios do próprio sector. Para além disso, e porventura mais pertinentemente, serão explorados os factores que podem constituir condições de sucesso daquela estratégia de flexibilidade através da GRH. Para tal, parece avisado procurar entre as especificidades das empresas que adoptavam aquele modelo de forma mais completa, e entre as carências identificadas nas firmas que tinham maiores dificuldades nesse sentido.

7.5.1. Estatuto de companhia multinacional e nacionalidade de origem

O estatuto de multinacional revelou ser um factor especialmente relevante para o tipo de escolhas assumidas por estas companhias em relação à GRH e à flexibilidade. Desde logo, a afiliação destas empresas às respectivas redes multinacionais impunha-lhes um determinado estilo de actuação e a adopção de um largo conjunto de iniciativas, nomeadamente a nível da GRH. A maioria das políticas de GRH era formalmente definida centralmente, e esperava-se que os escritórios nacionais as seguissem com algum rigor. Embora o grau de discricionariedade local variasse entre as firmas estudadas, em todas se verificou que, pelo menos, o sistema de avaliação do desempenho e os percursos de carreira definidos eram comuns a toda a rede internacional. Era também frequente haver uma certa convergência em termos da formação proporcionada e, em algumas das companhias, uma particular ênfase no acesso comum e uniforme a cursos internacionais, permitindo reunir num mesmo centro de formação consultores de todo o mundo. O enquadramento informático também costumava ser comum, o que era relevante sobretudo devido ao facto de constituir um suporte unificador do funcionamento de diversos sistemas, nomeadamente o de comunicação interna.

A literatura na área da consultoria apresenta algumas explicações para esta exigência de uniformidade por parte das multinacionais nas políticas seguidas pelas subsidiárias pelo

mundo fora. Acerca de "organizações intensivas em conhecimento", de que as Consultoras de gestão são exemplo, Starbuck (1992) realça a tendência para minimizar a importância das estruturas formais e da autoridade baseada em relações hierárquicas. Na ausência destes mecanismos de controlo, e para assegurar que os seus membros actuem eticamente e que cumpram com os requisitos de desempenho, estas organizações dependem de uma "homogeneidade cultural", conseguida através de uma selecção cuidada, e que resulta também das semelhanças do tipo de educação necessária para a obtenção das qualificações exigidas. O trabalho de Ferner (2000) corrobora de certa forma esta ideia. O autor atenta a diferentes modos de controlo entre as sedes e as subsidiárias das multinacionais, distinguindo entre os tipos "pessoal" (assente na supervisão pessoal e directa das subsidiárias por representantes da sede), "burocrático" (baseado na definição de regras e procedimentos formais, incluindo sistemas de recompensas e penalizações e controlos orçamentais), e "social" ou "cultural" (que recorre ao desenvolvimento da identificação e do empenhamento dos gestores nos valores e objectivos da companhia). No seu estudo, Ferner identifica a empresa de auditoria e consultoria, semelhante às estudadas neste trabalho, como o melhor exemplo do modo "social" de controlo (Ferner, 2000). Estas contribuições ajudam assim a compreender as características dos sistemas de GRH destas companhias. Nomeadamente, o objectivo de desenvolver uma cultura organizacional unificadora explica em parte os criteriosos processos de selecção, a preferência pelo recrutamento de jovens em início de carreira e a forte aposta em formação, alguma da qual de cariz comportamental. Um dos responsáveis entrevistados aludia precisamente a esta intenção:

> «Portanto, nós temos uma maneira de trabalhar, temos uma cultura muito própria, e tudo isso constrói-se, desenvolve-se na pessoa se ela entrar muito nova, da universidade, com pouca experiência de trabalho, e portanto os hábitos de trabalho que vai adquirindo aqui» [*Partner* da Accenture]

A influência de um maior ou menor grau de controlo da sede, ou estrutura internacional, sobre o funcionamento local das subsidiárias, também surgiu como um factor potencialmente interessante para distinguir entre os casos estudados. No entanto, não tendo sido uma variável deliberadamente estudada, não se poderá aqui fazer mais do que explorar meras hipóteses. De entre os dados recolhidos, poderão ser tomados como indicadores de um maior controlo da estrutura internacional a existência de centros de formação internacional, e o facto de ter sido testemunhado pelos entrevistados o acesso corrente e generalizado dos indivíduos a essa formação concebida e administrada internacionalmente para todos os empregados da companhia. De entre as Consultoras estudadas, a Andersen e a Accenture destacavam-se pela importância atribuída, tanto pelos consultores como pelos altos responsáveis, a essas reuniões de formação internacional. Por outro lado, o tipo de valores promovidos nas declarações de

política emanadas pelas estruturas internacionais também poderão ser indicadores de um maior ou menor grau de controlo sobre os escritórios locais. Na CGEY, a "vantagem multicultural" da cultura pluri-nacional do grupo era enaltecida publicamente pelo líder executivo máximo a nível internacional (Rodrigues, 2002), o que explica de algum modo a maior discricionariedade que parecia de facto haver na implementação local das políticas. Se admitirmos a pertinência e validade destes indicadores, poderemos então conjecturar que um maior controlo exercido pela estrutura internacional poderá estar relacionado com a adopção mais cabal do modelo de flexibilidade baseado na GRH. Por contraste, uma menor pressão da sede para a conformidade com padrões de actuação estabelecidos centralmente, ou mesmo uma menor propensão para definir padrões de referência internacional, poderá prejudicar a uniformidade e coordenação necessárias a uma implementação mais eficaz daquele modelo.

Com maior segurança se pode falar da importância que o estatuto de multinacional parecia ter na necessidade de manter uma imagem e uma reputação de certo nível, associadas a determinados valores e comportamentos, nomeadamente no que toca ao relacionamento estabelecido com os empregados. Algumas das escolhas assumidas, como a de utilizar exclusivamente contratos de trabalho efectivos ou a de não recorrer ao despedimento, eram justificadas pela necessidade de manter imaculada a boa imagem e nome da companhia. A propósito da opção por contratos de trabalho efectivos, um dos responsáveis ouvidos dizia:

> «Naturalmente. Uma multinacional não pode correr riscos de incorrer em ilegalidades nos países onde está, quer dizer, tem de ser absolutamente cumpridora da legalidade dos países onde funciona.» [Administrador-delegado da CGEY]

Assim, pode-se concluir que a forma peculiar destas companhias alcançarem maior flexibilidade, particularmente do tipo numérico, se deve, em certa medida, ao tipo de constrangimentos impostos pela sua afiliação internacional, que lhes veda algumas das formas mais comuns e imediatas de o conseguir.

A literatura parece indicar que a própria nacionalidade de origem das companhias multinacionais tem alguma influência na forma como elas são geridas, nomeadamente no tipo de mecanismos de controlo que usam. Com base nos diferentes modos de controlo possíveis entre sede e subsidiárias, e de acordo com a revisão que faz do conhecimento na área, Ferner (2000) refere que as multinacionais japonesas tendem a exercer um controlo do tipo "pessoal", e as alemãs combinam o controlo "pessoal" com o "burocrático". As multinacionais italianas exercem um controlo mais informal, enquanto as companhias norte-americanas e as britânicas recorrerão mais a mecanismos formalizados de controlo internacional. Finalmente, as multinacionais americanas são as que menos dependem de um controlo "pessoal" nas suas subsidiárias. Infelizmente, no presente estudo revelou-se difícil

relacionar a nacionalidade de origem das empresas, quer com o seu estilo de GRH, quer com a forma como procuram desenvolver a flexibilidade. Por um lado, a nacionalidade de origem das empresa não é claramente identificável em todos os casos. Muitas destas companhias resultam hoje de fusões sucessivas entre outras empresas, por vezes com origens diversas. Por outro lado, o modelo mais tradicional da multinacional, ordenada hierarquicamente com um centro de poder e autoridade único e bem identificado – a sede (Bartlett & Ghoshal, 1993; Edwards, 1998; Ferner, 2000) — foi encontrado em poucos casos de entre os estudados. Efectivamente, apenas a Andersen, a CGEY e a Accenture tinham uma sede internacional ou um equiparável centro de poder. As demais empresas parecem conformar-se mais com um dos modelos mais descentralizados que a literatura recente identifica, baseados em operações internacionais mais "soltas" e em rede, em alianças estratégicas e em *joint-ventures* (Bartlett & Ghoshal, 1993; Edwards, 1998; Ferner, 2000). Por exemplo, tanto na Deloitte & Touche como na PwC a liderança era eleita, e rodava entre os escritórios espalhados pelo mundo fora. A KPMG que operava em Portugal pertencia a um dos três grupos que usam aquela designação internacionalmente, e que também não tinha uma sede única, mas antes escritórios nacionais maiores e mais influentes.

Em relação às companhias com uma sede com nacionalidade identificável, as descrições feitas acima permitem verificar algumas diferenças marcadas entre as americanas Andersen e a Accenture e a europeia CGEY, sugerindo a influência dessas diferentes origens na sua gestão. Se esta ideia foi de alguma forma corroborada por alguns dos entrevistados, que se identificavam com a origem americana ou europeia do seu empregador, outros rejeitavam-na liminarmente. A diversidade dos comentários que se apresentam a seguir demonstram esta falta de consonância entre as opiniões ouvidas:

> «É uma empresa de origem europeia... É muito mais flexível que as outras de origem norte-Americana.» [*Service Manager*, CGEY]

> «Isto é uma cultura muito americana, e muito "open-mind", e as portas abertas, e grande diálogo, etc.» [*Senior Consultant*, Accenture]

> «Não tem a ver, porque as pessoas que estão à frente dessas empresas não têm nada a ver com americano. Em Portugal, não... Só depende das pessoas que estão à frente e a dimensão da empresa. (...) E portanto, eu acho que elas são mais assim ou mais assado por razões históricas do mercado português, e não por causa da directiva internacional ser assim ou assado.» [*Manager*, KPMG]

Desta forma, e embora a influência da nacionalidade de origem das companhias não deixe de constituir um aspecto atraente para explicar eventuais diferenças, torna-se difícil argumentar com rigor e segurança que esta variável fosse determinante no tipo de políticas adoptadas e na forma como eram implementadas. De resto, a questão da nacionalidade das companhias não foi um tema especificamente abordado neste trabalho, tendo apenas surgido

como potencialmente relevante no decurso do estudo. Desta forma, quaisquer conclusões tiradas neste sentido seriam aqui abusivas e de âmbito meramente especulativo.

7.5.2. A influência das práticas do sector de actividade

O sector de actividade, e particularmente este grupo específico de empresas, parecia determinar algumas das suas opções de política. Este conjunto de companhias partilhava entre si algumas importantes características que faziam com que fossem as mais directas e principais concorrentes umas das outras a nível internacional. Desde logo, a sua condição de multinacional elevava estas empresas a um nível de expectativa e visibilidade no mercado que lhes exigia um especial cuidado em toda a sua actuação. Para além disso, estas companhias ambicionavam as posições de liderança no mercado, e partilhavam uma já longa história deste confronto internacional. O nível de competitividade daqui resultante era considerável, instigando uma orientação para qualidade e para a excelência, tanto em relação aos serviços que prestavam como no que toca à forma de gerir os recursos humanos.

Efectivamente, a literatura destaca que as "organizações intensivas em conhecimento" e as empresas de serviços profissionais concorrem tanto no mercado desses serviços especializados como no mercado de trabalho dos respectivos profissionais qualificados (Baden-Fuller & Bateson, 1990; Alvesson, 2000). Assim sendo, o grupo de empresas aqui estudado competia entre si, tanto a nível dos serviços de consultoria que prestavam, como na atracção e retenção dos melhores consultores do mercado. Não surpreende, pois, que uma das áreas em que a influência do sector mais se fazia sentir fosse precisamente a da GRH. Efectivamente, e como temos vindo a evidenciar, o tipo de políticas de GRH seguidas nestas firmas aproximava-se bastante de um padrão comum. À parte algumas especificidades, sobretudo em termos da forma mais ou menos padronizada como as políticas eram implementadas, todas estas empresas adoptavam aquilo que viam como sendo as "boas práticas" de GRH. Em comum, destacavam-se a selecção criteriosa e exigente, a aposta em formação e no desenvolvimento interno dos empregados, a promoção de um ambiente de trabalho informal e amistoso, a comunicação directa e profícua, a cuidada avaliação do desempenho, a existência de carreiras internas formalmente instituídas, as remunerações acima da média, e um conjunto de condições de emprego genericamente privilegiadas.

Curiosamente, a maior parte dos responsáveis de topo entrevistados tinha alguma relutância em admitir a influência das práticas dos concorrentes na sua própria actuação. Embora declarassem estar atentos ao que se passava na concorrência, preferiam destacar a importância da estratégia e da filosofia da companhia na definição das políticas da empresa, ou reconhecer a influência de um conjunto mais alargado de factores, incluindo a legislação

laboral e o mercado. Uma vez que foi frequente os entrevistados afirmarem não conhecer o que se passava nas outras empresas do ramo, é possível que os responsáveis tivessem de facto pouca consciência da existência de uma espécie de "receita" sectorial, a que Boxall & Steeneveld (1999) aludem. Isto é tanto mais plausível quanto a maioria das políticas formais eram definidas a partir da estrutura internacional, e apenas implementadas e adaptadas localmente. Apenas um dos directores de GRH reconhecia clara e abertamente o efeito da concorrência entre as multinacionais de consultoria a nível das políticas de GRH. A esse propósito, comentou:

> «…isto que eu estou a dizer é uma música que vai ouvir, com alguns dós ou rés diferentes, mas que vai ouvir de um modo generalizado.» [Director de GRH, PwC Consulting]

7.5.3. A necessidade de um crescimento continuado do negócio

Um dos factores que revelou ser uma condição determinante para o bom funcionamento destas Consultoras foi o crescimento contínuo do negócio. Com uma estrutura organizacional baseada numa pirâmide hierárquica, estas empresas dependiam de um crescimento contínuo para poderem fazer evoluir os seus empregados na carreira. Em caso de retracção do mercado da consultoria e, sobretudo, de menor dinamismo no mercado de trabalho, todo o esquema perdia o seu equilíbrio. Isto mesmo foi, a determinada altura, apontado por um dos entrevistados, que tentava explicar este fenómeno:

> «...as empresas de consultoria vivem do crescimento. Isto é um modelo que vive do crescimento. Porque o crescimento de vendas faz com que as pessoas tenham sempre perspectiva de evolução e, cumprindo determinados requisitos, é muito rápido! (...) E portanto se a empresa não tiver evolução no mercado, não consegue absorver, ou sustentar, essa evolução das pessoas.» [Consultor *grid* 3, PwC Consulting]

Ou seja, não havendo crescimento, não havia "espaço" para absorver novos *managers* (e eventualmente *partners*), cujos lugares estavam associados a um determinado número de clientes e volume de negócio. Sem fazer avançar os consultores sénior para *manager*, também não se podia promover consultores a consultores sénior, nem consultores júnior a consultores. Isto é, sem um crescimento contínuo, o ritmo normal de progressão na carreira ficava seriamente comprometido. As próprias contratações, especialmente as de recém-licenciados para os lugares de consultor júnior, seriam afectadas, uma vez que sem uma progressão contínua na carreira, essas posições permaneceriam ocupadas. Esta situação era ainda agravada pela diminuição da rotatividade estritamente voluntária. Em caso de recessão do mercado, os "desafios" e as "oportunidades" para que os consultores eram frequentemente solicitados diminuíam, e as pessoas tendiam a manter-se no emprego em que estavam. Nestas circunstâncias, os indivíduos tornavam-se também menos sensíveis às habituais pressões

subtis e nem sempre explícitas por parte da empresa, que normalmente as faria procurar alternativas de emprego.

Casos como o da PwC ou o da CGEY puseram em forte evidência este aspecto. Como se observou atrás, ambas as empresas se viram particularmente afectadas pela "crise" do mercado, que as tinha obrigado a estagnar a progressão na carreira e a actualização salarial dos seus empregados, e a limitar consideravelmente as admissões de novos trabalhadores. Na CGEY, que tinha por princípio declarado contratar para a base da carreira, recorria-se agora apenas à contratação de consultores com experiência para suprir necessidades imediatas e específicas. Em ambos os casos, as companhias tinham tido de recorrer também à rescisão negociada da saída de um número substancial de consultores para fazer face à diminuição da actividade.

Curiosamente, as companhias que seguiam mais à risca o modelo atrás descrito de gestão da flexibilidade através da GRH — que eram, recorde-se a Andersen, a Accenture e eventualmente a Deloitte & Touche — pareciam conseguir aguentar melhor a situação de crise. O facto dessa estratégia assentar tipicamente na contratação anual de recém-licenciados em grandes contingentes para os fazer progredir internamente pela pirâmide acima deveria, supostamente, fazer com que estas empresas dependessem mais de um crescimento relativamente constante e continuado que lhes permitisse operar o seu esquema de funcionamento. Mas esta expectável dependência parecia ser ultrapassada sobretudo pelo tipo de gestão de saídas que estas empresas faziam. Com uma actuação muito directiva neste campo, estas Consultoras conseguiam promover um nível de saídas sobre o qual tinham maior controlo do que se confiassem apenas nas saídas espontâneas resultantes da iniciativa dos empregados. Desta forma, sentiam menos o impacto da diminuição das saídas estritamente voluntárias associado à retracção no mercado de trabalho, conseguindo assim continuar a contratar novas levas de recém-licenciados, ainda que em contingentes mais reduzidos. Esta constituía, aliás, uma demonstração de como este modelo permitia às companhias que o seguiam alcançar um maior nível de flexibilidade numérica.

A KPMG era a única das empresas estudadas que não seguia um modelo em pirâmide hierárquica. A progressão na carreira parecia aqui um pouco menos ligado às circunstâncias do mercado e, por isso, todo o funcionamento da empresa menos dependente de um crescimento continuado. De qualquer forma, esta era uma das poucas empresas que conseguia manter um crescimento positivo apesar da crise que afectava o sector.

7.5.4. A dimensão da estrutura organizacional

A dimensão da estrutura organizacional constituía um factor de distinção entre as

empresas estudadas, condicionando a própria adopção da estratégia de gestão da flexibilidade através da GRH e o rigor com que ela era posta em prática. Como vimos, a KPMG justificava, em parte, a sua estratégia de recrutar apenas profissionais experientes com a sua reduzida dimensão. Sem "massa crítica" para assegurar os grandes projectos, esta companhia preferia concentrar-se em trabalhos mais pequenos mas porventura mais exigentes. A opção por uma actuação diferente da que constituía o modelo visado pela maioria das suas congéneres ficava a dever-se à falta de dimensão suficiente para enquadrar consultores júnior, que têm competências ainda muito genéricas e incipientes, necessitando do acompanhamento próximo de um colega mais experiente. Um dos responsáveis entrevistados tentava explicar isto mesmo quando comentava:

> «A célula de trabalho é muito mais pequena. Portanto, são normalmente duas a três 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. (...) É impossível numa lógica destas — em que as pessoas já têm de ter autonomia funcional, técnica e tudo — colocar as pessoas recém-licenciadas.» [*Manager*, KPMG]

Mesmo as empresas que seguiam o modelo de gestão de flexibilidade assente no sistema de GRH admitiam ter recorrido extensamente à contratação de consultores com carreira feita para lançar novas áreas de negócio numa fase anterior, em que eram também mais pequenas. Isto tinha acontecido na Accenture, de acordo com um dos seus responsáveis:

> «Alguns dos nossos quadros mesmo de topo são pessoas que não entraram por baixo. (...) Isto aliás foi particularmente relevante no arranque da empresa em 85. Obviamente, para não arrancarmos a partir do zero, tivemos que trazer algumas pessoas com experiência do mercado, para nos ajudar aqui na empresa. Mas hoje em dia, eu diria que 80, 90% das pessoas que entram são pessoas que vêm iniciar carreira.» [*Partner*, Accenture]

A Deloitte & Touche constituía um caso particular, ao combinar a operacionalização de um modelo de funcionamento como o da Andersen e da Accenture com a circunstância de ser, antes da associação com a ex-Andersen, uma das empresas "pequenas" deste estudo. A preferência por recrutar recém-licenciados e lhes dar carreira internamente parecia ser levada a sério nesta companhia. De acordo com as explicações do *partner* entrevistado, a carreira era considerada uma «ferramenta de motivação». Quanto à possibilidade de contratar profissionais para o meio da pirâmide, esse alto responsável respondia:

> «...preferimos não fazer porque acho que tem um efeito mau na motivação e no discurso que nós próprios temos com os nossos colaboradores». [*Partner*, Deloitte & Touche]

A pequena dimensão da firma parecia ser de alguma forma ultrapassada com o posicionamento mais concentrado no mercado do Porto, onde os projectos eram tendencialmente mais pequenos. Por outro lado, o menor tamanho da unidade de consultoria também parecia ser atenuado pela estreita ligação mantida com as demais unidades do grupo, o que permitia alguma partilha de recursos (humanos, sobretudo) em caso de necessidade. De

qualquer forma, o menor tamanho da Deloitte & Touche não lhe permitia implementar aquela estratégia de gestão da flexibilidade através da GRH da forma mais rigorosa, levando a empresa a assumir compromissos *sui generis*. Por um lado, e mesmo que em situação de recurso, era ainda prática corrente contratar profissionais mais experientes para liderar novas linhas de serviços, como tinha acontecido em anos recentes com um dos *managers* da área das tecnologias. Por outro lado, a necessidade de ter rapidamente consultores em posição de liderar equipas fez com que a empresa promovesse alguns consultores precocemente, antes dos colegas entrados no mesmo ano e antes da permanência normal como "consultor júnior".

Desta forma, a empresa manteve, dentro do possível, a sua preferência pela promoção interna, mas não sem perturbar o ritmo de progressão relativamente uniforme e padronizado característico do modelo que preconizava. Esta "excepção" acarretou, naturalmente, uma série de outras. Por exemplo, a progressão salarial foi diferente para estes "escolhidos", bem como a sua evolução em termos de responsabilidades e competências, que passaram inclusivamente a exercer sobre os colegas com quem tinham entrado na companhia. As disparidades resultantes desta actuação pareciam ser bem mais notadas pelos consultores numa empresa que seguia uma GRH supostamente assente numa actuação padronizada e uniforme face aos empregados, ao permitir um contraste mais directo entre os consultores com características e circunstâncias iniciais semelhantes.

O tamanho da empresa também parecia afectar o grau de flexibilidade necessária nas organizações. A dimensão mais reduzida da KPMG parecia afectar sobretudo a maior necessidade de flexibilidade funcional. Sem a necessária "massa crítica" para ter consultores especializados em diferentes sectores de actividade do cliente, por exemplo, foi mais comum encontrar nesta empresa consultores que trabalhavam em várias dessas "indústrias". Mesmo em termos da especialização por "solução" ou "linha de serviço", que era mais efectiva, ela parecia ser menos rígida na KPMG do que nas demais Consultoras. Assim, um consultor podia trabalhar sobretudo na área da gestão de clientes, mas fazer também trabalho na área da logística e gestão de operações em caso de necessidade. O mesmo panorama foi, aliás, encontrado na Deloitte & Touche, a outra empresa "pequena" abrangida no estudo.

Esta evidência contraria a sugestão de Tsui, Pearce, Porter & Hite (1995) de que serão as grandes empresas a ter maior capacidade de promover a flexibilidade funcional, uma vez que podem desenvolver um mercado de trabalho interno. O que o exemplo das Consultoras aqui estudadas parece indicar, pelo contrário, é que as empresas maiores conseguiam desenvolver mais o grau de especialização dos seus empregados. Com o número suficiente de indivíduos, era possível ter especialistas no mesmo tipo de competências funcionais em cada um dos diferentes sectores de actividade dos clientes, por exemplo. Já nas companhias mais

pequenas, esses especialistas viam-se obrigados a adaptar os seus conhecimentos às especificidades de cada sector de actividade, sem se poderem concentrar num só.

A flexibilidade numérica, por sua vez, parecia mais limitada nestas empresas pequenas. Logo à partida, a sua pequena dimensão fazia-as limitar-se a projectos também eles pequenos. Por outro lado, o facto das equipas de trabalho serem constituídas por poucos elementos dificultava a eventual transferência de consultores entre equipas no sentido de as reforçar em situações mais urgentes, como a da finalização do projecto. A este respeito, um dos responsáveis entrevistados notava:

> «Se a empresa tiver 100 pessoas ou 200 ou 300, e tiver uma equipa de 30, pode ir roubar 2 à equipa, o que quer dizer roubar 2/30... 2/30 é 5% da equipa, e reforça a [outra] equipa. Se nós temos (...) projectos mais pequenos, temos projectos com uma equipa de 3, se eu lá vou tirar 1 já vou tirar 1/3 da equipa!» [*Manager*, KPMG]

Por outro lado, tanto o aumento como uma eventual redução do nível de pessoal pareciam mais difíceis. Isto era aparente sobretudo na KPMG, que tinha uma declarada relutância em alargar o seu quadro, justificada com uma correspondente hesitação em dispensar pessoal. Esta actuação tinha como consequências, por um lado, uma sobrecarga adicional sobre os empregados actuais da companhia, que tinham por vezes de fazer face a situações de carência de pessoal, e, por outro, um identificado baixo nível de rotatividade. Embora a KPMG não se visse a braços com uma diminuição da actividade, como acontecia com a maioria das suas congéneres, não surpreenderia que tivesse grandes dificuldades em fazer face a uma eventual necessidade de reduzir a sua força de trabalho.

7.5.5. A forma de representação do capital

Um outro factor de distinção entre as Consultoras estudadas era a forma de representação do capital da empresa. Como vimos, apesar de tradicionalmente estas companhias assumirem o estatuto de *partnerships* (sociedades de pessoas), notou-se uma crescente tendência para a sua transformação em sociedades anónimas. As implicações desta transformação pareciam notar-se sobretudo a nível de uma maior visibilidade no exterior da sua actuação interna e das exigências de apresentação regular ao público das suas contas.

Quanto ao primeiro ponto, as empresas cotadas em bolsa vêem-se obrigadas a revelar ao mercado de uma forma muito mais aberta e transparente todo o tipo de práticas e decisões estratégicas que tomam, expondo a sua actuação e imagem ao julgamento do mercado. Este foi um factor invocado para justificar uma forte orientação para seguir estritamente a legalidade, atitude que se reflectia, por sua vez, nas opções de seguir uma política de não despedimento e de rejeitar formas precárias de emprego. A este respeito, um dos altos responsáveis entrevistados afirmava:

> «Quer dizer, para nós é uma questão crucial no meio disto aqui. É a absoluta legalidade. E portanto, não procuramos encontrar o buraco na lei que nos permita tirar proveito de não sei o quê. Não! Sempre na absoluta legalidade em tudo o que fazemos. […] Bom, [uma empresa] cotada em bolsa obriga a muito maior transparência. E o *report* é muito exigente, que é feito ao mercado, sobre o que é que comprámos, o que é que fizemos, que consultores temos e etc. E portanto a questão da cotação em bolsa tem sempre que ver com a imagem das próprias empresas, pela transparência a que obriga.» [Administrador-delegado, CGEY]

Contudo, esta especial preocupação em apresentar um comportamento irrepreensível perante a lei também foi expressa por empresas que mantinham o estatuto de *partnership*, como a Andersen ou a Deloitte & Touche. Nestes casos, esta orientação foi justificada com a filiação a uma companhia multinacional ou com a proximidade à actividade de auditoria, em que a imagem de probidade e integridade seria essencial à própria credibilidade da empresa perante clientes e autoridades oficiais. Assim sendo, a abertura do capital ao exterior seria apenas mais um motivo para cultivar uma imagem de rigor e cumprimento, e não um factor decisivo para esse propósito.

Por outro lado, e tal como é notado por Brewster (1995a), a cotação em bolsa imprime uma orientação mais premente para resultados de curto-prazo e pode incitar a uma maior rivalidade entre concorrentes. As exigências de relato financeiro trimestral, próprias das sociedades anónimas, pareciam constituir uma maior pressão sobre a gestão das empresas para apresentar indicadores económicos e financeiros dentro de determinados padrões, impondo uma maior orientação para os "números". Isto mesmo era notado por uma das entrevistadas que, tendo sido uma dos *partners* da ex-Ernst & Young Consulting, era agora *vice-president* na CGEY. Na PwC, a passagem a sociedade anónima resultante da aquisição pela IBM também parecia ter produzido os mesmos efeitos. Um responsável, ouvido já depois da integração na nova estrutura dizia:

> «...obviamente que se sente uma pressão muito maior, pela empresa ser cotada em bolsa, pelos objectivos serem centrais. Na PwC, existia obviamente alguma centralização, mas quer dizer, era a PwC que tinha objectivos nacionais a cumprir. Era diferente.» [*Manager* da PwC, pós-aquisição pela IBM]

Recorde-se que foram precisamente a CGEY e a PwC que se viram confrontadas com a decisão de negociar a saída de uma parte da sua força de trabalho no decurso deste estudo. Esta maior pressão exercida pelo mercado de capitais, que afectava estas empresas mas não as outras (à parte a Accenture), poderá constituir aqui um factor distintivo, influenciando decisivamente aquela decisão. No entanto, a excepção constituída pela Accenture a esta tendência faz com que não se possa menosprezar a importância das características identificadas a nível do funcionamento interno na gestão da flexibilidade numérica. A este respeito, recorde-se novamente as marcadas diferenças encontradas entre estas companhias em termos da actuação perante as saídas dos seus empregados. De resto, a gestão de topo da

Accenture desvalorizava os efeitos da mudança para o estatuto de sociedade anónima, comentando:

> «Não, não. Nem por isso. Portanto, existe ainda uma autonomia grande. Obviamente temos objectivos a cumprir, de crescimento e de rentabilidade que nos comprometemos no início de cada ano. Mas a gestão da empresa local é local, e portanto não há...» [*Partner*, Accenture]

E, de qualquer forma, as Consultoras que mantinham o formato de *partnership* não deixavam de estar obrigadas perante as respectivas estruturas internacionais a cumprirem com exigentes objectivos comerciais e financeiros. Poder-se-á então concluir que a representação do capital destas companhias, ora na forma de sociedades de pessoas, ora forma de sociedades anónimas, não será um factor determinante na decisão de adoptar, ou na capacidade de operar, aquele modelo de procura da flexibilidade através da GRH. Mas também não será um aspecto totalmente irrelevante, constituindo um factor adicional de pressão sobre as empresas para assumirem determinados "bons comportamentos" e apresentarem "bons resultados", sobretudo a nível financeiro.

7.5.7. Proximidade com a tradição da auditoria

Como se notou na secção anterior, a proximidade com uma actividade com as características da auditoria (e afins) no que toca à manutenção de uma imagem de integridade e isenção foi invocada pelos responsáveis entrevistados como influenciando algumas das decisões tomadas nas unidades de consultoria. Neste âmbito, atente-se às seguintes citações:

> «...o que eu sei é que a Andersen não pode nem deve violar a lei. Por dois motivos: primeiro, porque nós temos uma área que se chama consultoria fiscal – lidam muito com esses aspectos. Portanto, não queríamos o nosso nome arrastado por ironia desse facto. Depois, diziam as pessoas: "Eles bem pregam fora, mas internamente fazem o contrário."» [Director de GRH, Andersen]

> «...fomos sempre capazes de gerir a firma respeitando a legislação (...) E como deve imaginar, uma empresa como a nossa, em termos de visibilidade, de histórico – ainda estamos influenciados pelos auditores... – procuramos, e em consciência, fazemo-lo, ir "*by the book*". » [*HR Manager*, PwC]

Por outro lado, e atendendo a que algumas das companhias estudadas continuavam ligadas a grupos que mantinham também a actividade de auditoria, partilhando por vezes inclusive o departamento de GRH e outras funções de apoio, é de admitir que a influência dessa proximidade fosse mais alargada do que apenas a acima referida preocupação com a legalidade. O que se sugere aqui é a que própria operação de um modelo de flexibilidade assente na GRH poderia constituir, até certo ponto, uma herança da tradição de auditoria. Efectivamente, e apesar das unidades de auditoria não terem sido abrangidas pelo presente estudo, foi frequente ouvir dos entrevistados comentários ao funcionamento mais "padronizado" desses departamentos. A literatura também faz alguma referência à forma como as grandes Auditoras internacionais gerem tipicamente a relação de emprego. Rousseau

(1995), por exemplo, associa-as ao estabelecimento de relacionamentos baseados num contrato psicológico transaccional.

Quanto aos casos aqui analisados, o da Andersen será o melhor exemplo deste efeito de "contágio" pelo modo de funcionamento da auditoria. Apesar de ser uma unidade em grande expansão, o *Business Consulting* da Andersen era apenas um departamento, e o mais recente, de uma mesma empresa que englobava outras actividades como a auditoria, a consultoria financeira ou a consultoria fiscal. As funções de apoio eram comuns a todas estas unidades, e as políticas da companhia, incluindo as de GRH, eram definidas centralmente para todas. A Deloitte & Touche apresentava uma situação muito semelhante à da Andersen. Também aqui a *Management Services* era um dos vários departamentos da companhia, que partilhavam todas as funções de apoio e seguiam as mesmas políticas. Na unidade da CGEY proveniente da ex-Ernst & Young Consulting, isto também parecia aplicar-se. Apesar de ter sido alienada da Ernst & Young e pertencer agora ao grupo francês da Cap Gemini, a agora ex-Ernst & Young Consulting parecia manter como quadro de referência aquele funcionamento mais padronizado e integrado que se identificou aqui com o modelo de flexibilidade através da GRH. O seu passado, relativamente recente, de desenvolvimento paralelo a uma unidade de auditoria estaria provavelmente na origem desta "herança".

A desafiar esta hipótese apresentam-se as demais companhias estudadas. Desde logo o caso da Accenture parece, numa primeira análise, intrigante, uma vez que esta era uma das companhias que mais fielmente seguia o modelo de flexibilidade baseado nas políticas de GRH sem que esta companhia tivesse qualquer ligação a uma empresa de auditoria. Como vimos, a Accenture surgiu de um renomear da Andersen Consulting, que era já uma empresa completamente independente em todo o mundo desde 2000, e uma unidade de negócios autónoma dentro do grupo Arthur Andersen deste 1989. No entanto, o nascimento e uma "infância" de longos anos no seio de uma das grandes Consultoras/Auditoras internacionais pode ter constituído uma influência marcante na abordagem assumida pela Accenture em relação à GRH. De qualquer forma, as diferenças entre a Andersen e a Accenture existiam de forma inequívoca, e foram já abordadas anteriormente.

Quanto à PwC e à KPMG, que, porventura com maior autonomia que as empresas anteriores, pertenciam, ou tinham pertencido até há pouco, a grandes grupos internacionais de auditoria e consultoria, parecia mais marcada a necessidade de se destacarem das práticas e das características das respectivas unidades de auditoria do que de lhes seguirem o exemplo. Efectivamente, em ambas, os responsáveis faziam questão de realçar as diferenças e particularidades da actividade de consultoria face à auditoria. Contudo, na PwC, o afastamento de uma abordagem mais regular e padronizada à GRH parecia acima de tudo

afectada pela transformação e incerteza inerentes ao processo de venda desta unidade. Já a unidade autónoma e formalmente independente de consultoria da KPMG continuava a partilhar alguns recursos, incluindo o departamento de GRH, com o grupo internacional a que pertencia, dominado pela actividade de auditoria. Aqui, a implementação de práticas de GRH diferentes das seguidas pela auditoria parecia constituir uma manifestação da autonomia da consultoria, uma forma de afirmação desta unidade mais pequena mas em plena expansão. Paradoxalmente, e ainda que fosse pela negação, a prática de auditoria continuava a ser na KPMG a referência — na verdade, também a tradução das políticas oficialmente definidas para o grupo. Não se pode, todavia, esquecer que a necessidade de adaptar algumas das práticas de GRH nesta unidade se devia também à peculiar postura estratégica da KPMG.

A discussão do conjunto de resultados alcançados neste estudo permite, pois, encontrar alguns pontos de divergência face às ideias estabelecidas na literatura, contribuindo desse modo para alargar o conhecimento sobre o tema. Em primeiro lugar, as escolhas destas empresas no campo da GRH chamam a atenção para a importância da influência das práticas correntes no sector na definição de um padrão mínimo de actuação. Embora o seu exemplo não ajude a avançar no debate "*best-fit/best practice*"— uma vez que as empresas declaravam simultaneamente ajustar a GRH à sua estratégia de negócio e adoptar as mais recentes "boas práticas" na área — contribui de forma decisiva para reforçar a noção de "arquitectura" ou "configuração" de GRH. Era a forma integrada e concertada com que as práticas eram implementadas que parecia contribuir para um sistema de GRH estrategicamente distinto, e não apenas a adopção das práticas mais sofisticadas e recomendadas.

Para além disso, muitas das ideias dominantes da literatura são aqui desafiadas. Por um lado, a curta permanência de boa parte dos seus empregados não impedia estas empresas de desenvolverem mercados de trabalho internos, investirem em formação e alcançarem a necessária flexibilidade funcional. Por outro lado, as Consultoras estudadas exploravam uma flexibilidade numérica sem recorrerem a qualquer tipo de emprego flexível. Mais ainda, conseguiam explorar estes dois tipos de flexibilidade de forma simultânea e combinada, sem que isso resultasse, contudo, de uma qualquer segmentação das suas forças de trabalho. Em vez disso, constatou-se que as diversas formas de flexibilidade, incluindo a numérica, podiam ser alcançadas conjuntamente através da implementação de um mesmo sistema altamente integrado de políticas e práticas de GRH, destinado a todos os consultores, que constituíam um único grupo estratégico e nuclear de empregados. Assim, um modelo de gestão da flexibilidade através da GRH é proposto. Finalmente, foi identificado um conjunto de factores que condicionam a adopção e implementação daquele modelo.

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.