

Capítulo 8

- Conclusões -

8.1. O estudo do relacionamento entre a GRH e a flexibilidade

A importância central das pessoas para o sucesso competitivo das empresas é uma constatação já amplamente aceite e estabelecida na gestão, tanto no meio académico como na retórica das empresas, embora nem sempre de forma muito firme na sua prática. A visão das pessoas como fonte de vantagem competitiva nas empresas, e o correspondente interesse estratégico na GRH, ganhou particular força na década de 80. O estudo desta questão desde cedo se desenvolveu em correntes distintas, levando ao que hoje se designa de debate “*best-fit/best practice*” (Purcell, 1999; Boxall & Purcell, 2000). Na perspectiva “*best-fit*”, o carácter estratégico da GRH advém do ajustamento das políticas e práticas, bem como dos próprios recursos humanos, à estratégia global da organização e ao seu contexto particular. É, pois, uma abordagem contingencial, que prescreve a adopção de diferentes sistemas de GRH consoante a estratégia adoptada (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Snell, 1992; Boxall, 1994; Legge, 1995b). Já a perspectiva “*best practice*” assenta na ideia de que as pessoas são estratégicas enquanto tal, advogando o investimento na sua valorização e o desenvolvimento de uma ligação entre a empresa e os empregados assente no empenhamento mútuo. Defende, por conseguinte, a condução de “boas práticas” de GRH, destinadas a envolver os todos os trabalhadores e a promover esse empenhamento (Legge, 1995b; Boxall, 1996; Guest, 1997).

A flexibilidade que crescentemente se verifica, e promove, na relação de emprego surge, cada vez mais, como constituindo um particular desafio à GRH. Sendo um conceito lato e multi-facetado, a flexibilidade abrange manifestações muito variadas em termos da prática organizacional. Deste modo, pode contribuir para a concretização de alguns dos objectivos da GRH, ao mesmo tempo que se pode impor como fonte de conflito e contradição interna, dificultando o cumprimento da missão da GRH.

Para obviar às dificuldades inerentes à imprecisão do conceito de flexibilidade, têm sido desenvolvidas diversas categorizações, que permitem distinguir e tipificar as diferentes acepções que o termo flexibilidade pode tomar. A literatura identifica dois tipos de flexibilidade — a funcional (capacidade de ajustar a organização do trabalho e as competências utilizadas) e a numérica (capacidade de ajustar a quantidade de horas trabalhadas ou número de trabalhadores) — que se assumem como as mais relevantes na

prática das organizações, dominando igualmente o debate acadêmico em torno da flexibilidade. Estes dois tipos são perspectivados, não só como diferentes, mas também como potencialmente contraditórios, sobretudo porque preconizam abordagens distintas à gestão da relação de emprego. Por um lado, o desenvolvimento da flexibilidade funcional requer um quadro de investimento por parte da empresa no desenvolvimento das competências dos empregados, com reflexos também a nível da duração da relação de emprego, que deve ser suficientemente longa para justificar aquele investimento. Por outro lado, a flexibilidade numérica é associada a relações de emprego contingentes, assentes na utilização de formas contratuais temporárias ou até comerciais (ex: subcontratação), em que as empresas procuram minimizar os seus compromissos de longo-prazo e os custos associados à expansão e, especialmente, à redução da sua força de trabalho.

Enquanto alguns investigadores vêem com dificuldade a exploração simultânea destes dois tipos de flexibilidade numa mesma organização (Gallie & White, 1994; Rubery, 1994; Smith, 1994; Brown, 1997b), outros propõem formas de o conseguir. O modelo da “firma flexível” de John Atkinson (1984 e 1987) é uma das propostas mais célebres, sugerindo a segmentação da força de trabalho num núcleo de empregados permanentes e empenhados que asseguram a flexibilidade funcional, e uma periferia de trabalhadores contratados de forma contingente às necessidades quantitativas de emprego.

É nesta polarização que se colocam os principais desafios para a GRH. A abordagem contingencial do “*best fit*” defende que se distinga entre diferentes categorias de “recursos humanos” (sendo uns mais “estratégicos” do que outros) e que se adapte as políticas e práticas utilizadas para as gerir. Propostas como a “firma-flexível”, por exemplo, apresentam-se, pois, como formas bem aceites de conciliar diferentes objectivos em termos de flexibilidade. Já a perspectiva das “boas práticas”, preconizando uma abordagem à gestão das pessoas assente no envolvimento e no empenhamento, vê com maus olhos a utilização de formas “flexíveis” (precárias) de emprego para alcançar a necessária flexibilidade numérica. Os seus métodos dão preferência à flexibilidade funcional, através do investimento na formação e desenvolvimento dos empregados, bem como na estabilidade da relação de emprego. A segmentação da força de trabalho preconizado pelo modelo da firma-flexível como forma de explorar em simultâneo a flexibilidade funcional e a numérica também é rejeitada, ao por em causa a harmonização das condições de emprego e a noção de que as pessoas têm valor em si mesmo, e não em função do seu alinhamento à estratégia da organização. Por outro lado, a combinação numa mesma empresa de diferentes abordagens à gestão do emprego e sistemas de GRH também tem sido alvo de inúmeras críticas, não só do ponto de vista teórico, como pela evidência reunida através de estudos empíricos.

O estudo aqui relatado propôs-se, pois, contribuir para um melhor conhecimento sobre a forma como as empresas procuram conciliar na prática os propósitos, aparentemente contraditórios, de garantir a necessária flexibilidade organizacional e a nível do emprego, nas suas diversas manifestações, e de assegurar a contribuição estratégica dos recursos humanos e da GRH para o sucesso do negócio. Para tal, elegeu-se estudar o sector da consultoria de gestão, em que tanto a flexibilidade como a GRH assumem um papel fulcral do ponto de vista estratégico. Foi escolhido um conjunto de empresas com uma posição particular dentro desse sector: as “*Big 5*” do sector, um grupo de companhias que o lideram a nível internacional, competindo entre si e estabelecendo parâmetros de política organizacional e de actuação de referência para as suas congéneres. Perante o contexto contraditório e inconclusivo das propostas existentes na literatura em relação à forma como a flexibilidade e a GRH se interligam, optou-se pela realização de estudos de caso, recorrendo a uma metodologia qualitativa, indutiva e próxima da chamada “*grounded theory*” (Glaser & Strauss, 1967), que se adequa à exploração de problemas novos, mal estudados ou, como era aqui o caso, em que as propostas teóricas existentes são conflituosas, divergentes e mal ajustadas ao observado empiricamente (Eisenhardt, 1989; Goulding, 1998).

A análise dos padrões de actuação e das especificidades de cada empresa permitiu identificar um conjunto de relacionamentos que tornam agora possível compreender melhor as questões deixadas em aberto na exploração da problemática. As respostas encontradas, que nalguns casos contrastam bastante com os principais pressupostos vigentes, são de seguida sintetizadas.

8.2. Respostas encontradas para as questões em aberto

Na sequência da exploração teórica da problemática abordada neste trabalho, foi enunciado um conjunto amplo de questões que a literatura existente sobre esses temas parece deixar em aberto. Nomeadamente, pretendia-se saber que tipo(s) de flexibilidade eram procurados pelas empresas estudadas, e de que forma diferentes tipos eram combinados. Para além disso, procurava-se estabelecer de que forma as estratégias de flexibilidade condicionavam, e eram por sua vez influenciadas, pela abordagem à gestão do emprego e à GRH praticadas nas empresas. O estudo empírico efectuado junto de seis empresas no sector da consultoria de gestão contribui para esclarecer algumas dessas questões. De seguida, serão resumidas as principais conclusões alcançadas neste estudo no sentido de se procurar responder da forma mais completa e elucidativa possível àquelas questões.

8.2.1. Que flexibilidade(s)? Que estratégias de conciliação?

Um primeiro conjunto de questões tinha a ver com a forma como as empresas de consultoria de gestão explorariam a flexibilidade. Nos estudos sobre este tipo de empresas, encontra-se justificações tanto para a necessidade de desenvolver a flexibilidade funcional como a flexibilidade numérica (Matusik & Hill, 1998; Ram, 1999; Alvesson, 2000; Doorewaard & Meihuizen, 2000). Esta realidade parece ser comum à generalidade das empresas (Laflamme, 1989; Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995; Sparrow, 1998). Por outro lado, a literatura sobre flexibilidade divide-se entre considerar aquelas duas variantes como basicamente contraditórias, devendo ser exploradas alternativamente, e reconhecer que as empresas têm necessidade de flexibilidades paralelas, propondo diferentes formas de conciliação. Assim, em aberto tinha ficado a questão de saber se as empresas de consultoria de gestão apresentariam uma preferência por um ou outro tipo de flexibilidade, ou se os procurariam em simultâneo. Neste caso, que estratégias empregariam para resolver as contradições apontadas pelos autores que vêm estes dois tipos de flexibilidade como irreconciliáveis.

Como se tem vindo a constatar, as empresas aqui estudadas procuravam efectivamente vários e diferentes tipos de flexibilidade. De um modo geral, a forma como elas se organizavam em termos operacionais era eminentemente flexível, em torno de equipas constituídas especificamente para cada projecto e, por isso, com dimensão, composição e duração variáveis. Esta organização flexível assentava em grande medida na flexibilidade funcional dos consultores, que se dispunham a trabalhar nas circunstâncias mais diversas e variadas. Estes profissionais trabalhavam nos mais diversos tipos de problemas para clientes variados, em diferentes sectores de actividade e em diversas áreas da gestão. Neste contexto, a capacidade e disponibilidade dos indivíduos em continuamente adquirirem novas competências e as aplicarem em prol da organização eram absolutamente essenciais ao bom funcionamento das Consultoras. A aposta na formação, em moldes mais formalizados ou através do contacto directo e diário com a prática, assumia aqui um papel central. Mas também a promoção de uma espécie de “cultura de mudança” parecia importante. A valorização de uma atitude de permanente actualização e procura por novos conhecimentos e desafios ajudava a fomentar aquela disponibilidade para aprender e aceitar situações de instabilidade.

A par desta flexibilidade, que a literatura classificaria de “interna”, também se constatou uma inequívoca necessidade de explorar uma flexibilidade meramente quantitativa. Tal como se anunciava na literatura, o nível de emprego suportado por estas companhias era

directamente proporcional ao seu nível de actividade. Assim, se em períodos de expansão do negócio, esse crescimento se reflectia directamente no alargamento do efectivo através de novas contratações, também quando a procura se retraía, estas empresas se viam na necessidade de dispensar consultores que não conseguiam manter ocupados. A crise económica generalizada vivida no período em que decorreu o estudo permitiu comprovar isso mesmo. Cerca de metade das companhias estudadas fizeram repercutir no tamanho das suas forças de trabalho a redução da actividade que as afectava, enquanto as demais haviam suspendido novas contratações por falta de crescimento que as sustentasse. Contudo, esta expressão da flexibilidade numérica foi apenas uma entre outras observadas, e porventura não a de maior importância para este estudo, uma vez que era eminentemente circunstancial e de excepção. Uma necessidade mais estrutural e permanente de flexibilidade numérica foi identificada em relação a estas Consultoras: aquela que decorria do modelo de carreira seguido. A estrutura hierárquica em pirâmide, adoptada pela maioria das empresas aqui estudadas, fazia com que nem todos os consultores admitidos para a base da carreira pudessem seguir até ao topo. A partir de determinada altura, a progressão na carreira estava condicionada à contribuição do indivíduo para o crescimento da organização, angariando novos clientes e assegurando novos projectos. Uma larga fatia da força de trabalho acabava por ter de abandonar a empresa e procurar “novos desafios”. Como a progressão dos mais jovens também dependia do avanço dos mais antigos, a própria admissão de novos empregados estava condicionada à saída dos consultores com piores perspectivas de subida na carreira. Era nesta capacidade de manter um nível corrente e adequado de rotação de pessoal — suficiente para fazer funcionar o esquema de carreira mas não tão elevado que causasse perturbação e instabilidade — que residia o tipo de flexibilidade numérica verdadeiramente central no funcionamento destas companhias. As que logravam fazê-lo de forma especialmente bem sucedida conseguiam mesmo prescindir de dispensar empregados em tempos de crise.

A forma como estas empresas conseguiam explorar simultaneamente, e mesmo de forma interdependente, flexibilidades dos tipos funcional e numérico foi, na verdade, a revelação mais importante neste estudo. De especial relevo foi o facto destas empresas conseguirem desenvolver um considerável nível de flexibilidade numérica, ajustando a quantidade de trabalho empregue às necessidades variáveis do negócio, sem recorrerem aos meios normalmente associados na literatura a este propósito. Nas companhias estudadas não eram utilizados “contratos flexíveis” no que toca ao trabalho dos consultores. Na realidade, a flexibilidade numérica conseguida não resultava do recurso a contratos a prazo, a trabalho temporário ou à subcontratação, mas sim da operação de um conjunto de políticas e práticas

integradas de GRH. Mais uma vez, há que distinguir aqui entre a necessidade de reduzir o número de empregados decorrente de situações de crise no mercado, que levava algumas das companhias a dispensar grandes contingentes de consultores, das saídas promovidas regularmente no âmbito do funcionamento “normal” do modelo de carreira vigente. A primeira situação era tudo menos pacífica, e o recurso a essa flexibilidade numérica dificilmente se poderá classificar de bem sucedida. A saída negociada de consultores em grupos mais ou menos alargados correspondia claramente a uma situação de excepção, e acarretava consequências negativas muito semelhantes às de um despedimento colectivo. Já a capacidade que estas empresas tinham de ir “libertando” para o mercado uma parte considerável dos seus empregados com poucas hipóteses de progressão interna não parecia colidir com a exploração da flexibilidade funcional. Pelo contrário, ambas estas facetas da flexibilidade pareciam resultar de um mesmo conjunto de políticas e medidas organizacionais. De facto, e como se discutiu anteriormente, o sucesso da gestão das saídas assentava em grande medida no funcionamento conjunto e coordenado de políticas de GRH normalmente associadas ao desenvolvimento da flexibilidade funcional. Nomeadamente, eram essenciais à capacidade das empresas promoverem saídas factores como a formação que proporcionavam aos seus empregados, o sistema de avaliação de desempenho que operavam e a gestão de carreiras de uma forma geral. A formação, que contribuía naturalmente para aumentar a flexibilidade funcional dos indivíduos, garantia-lhes também uma empregabilidade no mercado de trabalho externo que facilitava a sua saída. Efectivamente, muitos vinham para as grandes Consultoras para complementar a sua formação académica no intuito de, em poucos anos, estarem aptos a “dar o salto para o mercado”. O sistema de avaliação do desempenho constituía, na maioria destas firmas, uma ferramenta central da gestão da carreira, orientando o desenvolvimento interno de cada consultor, mas também moldando as próprias expectativas de permanência na empresa e preparando uma eventual saída.

Desta forma, diferentes e variados tipos de flexibilidade, incluindo aqueles que podem ser potencialmente conflituosos, eram desenvolvidos nestas empresas em simultâneo, de forma complementar e interligada, resultando de um mesmo conjunto integrado de políticas e práticas de GRH. Talvez o esforço, meritório, que se tem feito no sentido de distinguir entre as diversas facetas que a flexibilidade pode assumir nas organizações tenha, de alguma forma, diluído demasiado a unicidade que afinal subjaz ao conceito. Os diferentes tipos de flexibilidade podem ser compatíveis, combinados, conciliados, interligados e interdependentes, já que são, afinal, sempre flexibilidade.

8.2.2. Relação de emprego: internalização ou externalização?

Outro conjunto de questões deixado em aberto pela revisão que foi feita da literatura prendia-se com a natureza da relação de emprego que estas empresas elegem estabelecer com a sua força de trabalho. O carácter específico, singular e valioso do capital humano que utilizam justificaria a internalização da relação do emprego. Mas a estreita interdependência com mercado, cujas pressões obrigam a variações cada vez maiores e mais frequentes da dimensão e composição da força de trabalho, poderia levá-las a preferir externalizar aquela relação de emprego.

A análise das práticas das empresas de consultoria de gestão aqui abrangidas mostrou que elas procuravam uma curiosa combinação de internalização e externalização da relação de emprego. Por um lado, estas firmas mantinham com todos os seus consultores, sem excepção, contratos de trabalho efectivos, permanentes e a tempo inteiro. Não havia lugar nestas empresas, no que toca ao emprego de consultores, para as formas contratuais apontadas pela literatura como flexíveis ou atípicas. Para além disso, as oportunidades de carreira que estes empregos abriam aos indivíduos eram amplamente apregoadas nestas companhias, constituindo um importante chamariz para novos candidatos. A rápida e atraente progressão interna na carreira, culminando na possibilidade de se chegar a “sócio”, era a principal arma na retenção dos consultores. Efectivamente, o tipo de “boas práticas” que orientava os sistemas de GRH instituídos resultava num conjunto de condições de emprego proporcionadas aos empregados que costuma ser associado na literatura ao desenvolvimento do chamado “mercado de trabalho interno”. Gallie & White (1994), por exemplo, tomam como indicadores de um “mercado de trabalho interno” precisamente a presença de práticas de promoção interna, de formação e de avaliação do desempenho, todas elas correntes nestas Consultoras. E a tentativa de proporcionar aos empregados condições e oportunidades de emprego mais vantajosas do que teriam no exterior, identificada por Rubery (1994), também era uma preocupação de todas estas empresas. Para além disso, a preferência por esta internalização formal da relação de emprego era, em regra, determinada a nível da estrutura internacional, e vinha acompanhada de uma retórica de “aposta a longo-prazo” nas pessoas. Justificações mais instrumentais também foram apresentadas, como a necessidade de promover uma imagem de integridade e cumprimento estrito da lei perante clientes e investidores, e de bom empregador junto dos actuais e de potenciais empregados.

Por outro lado, vimos também que, na verdade, o emprego dos consultores estava tudo menos garantido nestas empresas. A operação de um sistema “*up-or-out*” significava que a

permanência dos indivíduos nas empresas era condicionada à sua progressão regular na carreira, e esta à demonstração continuada de um bom nível de desempenho. Mas, se nos primeiros degraus da carreira parecia ser suficiente mostrar dedicação ao trabalho e conseguir boas prestações nos projectos para continuar na empresa e ir progredindo internamente, a partir de determinada altura isto não chegava. A passagem à categoria de *manager* dependia incontornavelmente da capacidade do consultor construir o seu próprio “espaço no mercado”. Para além disso, a sua remuneração passava a ser variável com o cumprimento de objectivos, a maioria dos quais de índole comercial. A partir daqui, a permanência do empregado na companhia tinha de ser continuamente justificada através da sua demonstrada contribuição para o negócio, o que constitui uma clara promoção do mercado como mediador na relação de emprego, externalizando-a.

A importância do “mercado” era, aliás, cultivada desde cedo. O mercado era valorizado acima de tudo como uma força inexorável, perante a qual as empresas pouco podiam. Desta forma, o mercado era a justificação mais bem aceite pelos indivíduos para todo e qualquer tipo de actuação por parte das companhias, sendo particularmente invocado para explicar as ocorrências menos agradáveis. Efectivamente, o “mercado” era um dos aspectos mais mencionados quando se perguntava aos consultores sobre as suas maiores dificuldades, e servia de certa forma para “externalizar” a responsabilidade das empresas em relação às medidas menos populares.

Assim, estas Consultoras pareciam conseguir aliar elementos afins à internalização do emprego, como a utilização de contratos permanentes e a aposta na formação a longo-prazo dos seus empregados, com aspectos que denunciam uma externalização dessa mesma relação, fazendo condicionar a sua manutenção às condições do mercado.

8.2.3. GRH orientada para o empenhamento ou para o mercado?

De entre as questões colocadas, mais um conjunto girava em torno do tipo de políticas e práticas de GRH implementadas pelas empresas de consultoria de gestão. A literatura dá indicações de que é corrente o uso de práticas de GRH ditas inovadoras, ou orientadas pelas “boas práticas”. Mas também revela uma crescente tendência para um tipo de práticas que pretendem trazer o factor mercado para a relação de emprego. Desta forma, permanecia a questão sobre que modo de GRH predomina nestas empresas. Seria de esperar um conjunto de políticas de GRH orientadas para a promoção do empenhamento por parte dos consultores, uma vez que eles constituem a principal fonte de vantagem competitiva nestas empresas? Ou, pelo contrário, seria plausível considerar que estas empresas seguem a tendência crescente, de

acordo com a literatura (Handy, 1992; Mirvis & Hall, 1996a; Perrow, 1996; Brown, 1997a; Herriot & Pemberton, 1997), de minimizar as obrigações no que toca ao emprego, recorrendo a sistemas de GRH afins ao modelo baseado no controlo de Walton (1985) ou ao modelo de redução de custos de Arthur (1994)? Ou ainda, e tendo em conta as especificidades dos consultores e a importância estratégica que têm na empresa, seria mais expectável sistemas afins à GRH baseada no mercado, tal como sugerido por Lepak & Snell (1999), em que as empresas recorrem ao mercado para aceder às competências especializadas de que necessitam, sem terem de investir no seu desenvolvimento interno?

Mais uma vez, a análise dos casos aqui englobados aponta para uma abordagem mista por parte das grandes Consultoras multinacionais a operar em Portugal. Com a excepção da KPMG, que assumia explícita e declaradamente um modelo de GRH baseado no mercado, todas as outras apresentavam uma retórica correspondente a um modelo orientado para o empenhamento. Logo à partida, as companhias declaravam uma preferência por recrutarem recém-licenciados para os desenvolverem internamente. A forte aposta na formação era um dos pontos mais realçados, alimentando a reputação de “escola” destas empresas, imprescindível à sua capacidade de atracção de novos candidatos. As perspectivas de carreira interna constituíam o principal instrumento de retenção dos profissionais, justificando a manutenção da figura de “*partner*” mesmo quando as organizações tinham deixado de configurar sociedades de pessoas. E estas eram empresas que pretendiam distinguir-se como “empregadores de excelência”. Orgulhavam-se de figurar nos lugares cimeiros dos *rankings* compilados pelas principais publicações da área, e ressentiam-se quando isto não acontecia. Investiam na promoção de um bom ambiente de trabalho e monitorizavam o clima organizacional e a satisfação dos seus colaboradores através da aplicação regular de *surveys* internos. Finalmente, ofereciam pacotes remuneratórios acima da média e condições globais de emprego particularmente atraentes. Todos estes elementos indiciariam, de facto, uma GRH enquadrável num sistema próximo do que a literatura classifica de orientado para o empenhamento.

No entanto, estas políticas eram combinadas com práticas inequivocamente destinadas à integração das pressões do mercado na relação de emprego. A implementação de uma parcela da compensação contingente ao cumprimento de objectivos de negócio, que em algumas empresas chegava a constituir 40 a 60% da remuneração dos consultores, era uma forma clara de fazer as obrigações da empresa contingentes ao comportamento do mercado. Por outro lado, a centralidade que os sistemas de avaliação do desempenho assumiam na maioria destas Consultoras denunciavam um investimento condicional das empresas nos seus empregados. Mas era acima de tudo a operacionalização do sistema “*up-or-out*” na progressão na carreira dos

indivíduos que fazia da relação de emprego irremediavelmente mediada pelo mercado. O facto da própria permanência dos consultores na empresa ser condicionada, não só ao seu bom desempenho, como sobretudo ao crescimento do negócio, constitui uma ligação directa e inequívoca ao mercado. Para além disso, esta prática contradiz a retórica sustentada pelas companhias da aposta a longo-prazo na relação de emprego. Um dos comentários ouvidos a um alto responsável de uma das companhias estudadas condensa o carácter ambíguo da postura destas empresas face ao relacionamento estabelecido com os consultores que empregam:

«A filosofia é: quando nós contratamos alguém, contratamos para a vida! Embora a vida seja efémera...» [Director de GRH da PwC]

Por outro lado, muitas das políticas defendidas oficialmente podiam ser desvirtuadas em períodos de maior dificuldade. Isto foi observado, por exemplo, em relação ao recrutamento de jovens em início de carreira, a quem seriam oferecidas formação e carreira, que numa altura de crise era substituído pela contratação de profissionais mais experientes e já detentores de competências específicas para serem utilizadas imediatamente em projectos em curso. A própria progressão na carreira e os regulares aumentos salariais podiam ser suspensos e adiados para melhores tempos. O caso da KPMG ajuda a confundir ainda mais o panorama. Reconhecendo investir marginalmente na formação dos consultores e preferir contratar no mercado profissionais já preparados em vez de os desenvolver internamente, esta companhia não prescindia de defender o valor da centralidade das pessoas para a empresa e o carácter estratégico dos recursos humanos. Na verdade esta foi das empresas em que foram produzidas declarações de princípio mais significativas em relação à manutenção do emprego das pessoas.

Assim sendo, torna-se difícil definir com precisão o tipo de GRH praticada nestas companhias. Com discursos essencialmente valorizadores de políticas orientadas para o empenhamento, mas elegendo o primado do mercado na condução da sua actuação, as práticas destas empresas eram elas próprias ambíguas. Isto vem reforçar a argumentação de alguns autores que notam que a prática das empresas nem sempre reflecte as categorias teoricamente definidas e depuradas. Pelo contrário, as empresas parecem capazes de combinar na prática condutas que teoricamente chegam a ser incompatíveis (Hakim, 1990; Gallie & White, 1994; Beynon, Grimshaw, Rubery & Ward, 2002). Esta inconsistência entre as propostas teóricas e a prática das empresas tem sido notada também em relação à distinção entre as vertentes *hard* e *soft* da GRH por autores que afirmam que o mesmo sistema de políticas e práticas de GRH pode combinar as duas dimensões (Legge, 1995a; Keenoy, 1997; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, & Stiles, 1997; Dastmalchian & Blyton, 2001). A

actuação das seis empresas aqui analisadas parece comprovar a efectividade desta conjugação simultânea, não só de uma retórica mista, como de práticas enquadráveis, quer numa perspectiva *soft*, quer numa lógica *hard* da GRH.

Por outro lado, a realidade observada nestas companhias faz crer que o sucesso da GRH pode estar menos em garantir o empenhamento dos empregados na organização, ou em promover uma ligação afectiva entre uns e outros. A presença destas condições, bem como percepção por parte dos empregados de que a organização se preocupa com eles enquanto pessoas, pode ser uma mais-valia e trazer benefícios vários, tanto para a organização como para os indivíduos. Mas, de acordo com este estudo, o que parece levar os indivíduos a dedicarem a sua disponibilidade de tempo e aprendizagem à organização que os emprega é o facto de terem a percepção de que a relação de emprego em que estão envolvidos lhes é vantajosa enquanto indivíduos. Efectivamente, os consultores entrevistados referiam aspectos como o bom ambiente de trabalho, e sobretudo o facto de estarem a aprender e a evoluir positivamente enquanto profissionais, como as contrapartidas mais valorizadas para o seu esforço e dedicação. A contrapartida financeira não era vista como a principal, até porque muitos não se achavam bem pagos considerando o tempo e esforço que dedicavam à empresa. As restantes condições de emprego, incluindo a segurança no emprego, eram igualmente secundarizadas. Em definitivo, era a garantia de empregabilidade que estas pessoas sabiam ter que as motivava acima de tudo. Assim sendo, talvez a GRH se deva concentrar menos num discurso que valoriza o empenhamento, a estabilidade e a continuidade que dificilmente as empresas podem sustentar em períodos de crise — e que, na maioria dos casos, é olhado com desconfiança pelos trabalhadores (Guest, 1999) —, e centrar-se em promover e garantir aquilo que a empresa pode responsabilmente oferecer aos empregados enquanto profissionais para tornar a relação de emprego equilibrada e justa para ambas as partes.

Quanto ao debate teórico que põe em confronto as abordagens da “*best practice*” e do “*best fit*”, os resultados alcançados neste trabalho sugerem que elas não são necessariamente alternativas ou contraditórias, podendo haver pontos de contacto e sobreposição, tal como pretendem alguns autores (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996). Se, por um lado, estas Consultores viam na sua estratégia global de negócios a principal influência e justificação para o particular sistema de GRH adoptado, também se constatou que elas procuravam sempre seguir o que identificavam ser as melhores práticas na área. Mais ainda, uma das principais conclusões deste trabalho é que a concepção e implementação do sistema de GRH enquanto “configuração” de políticas e práticas integradas e interdependentes traz benefícios acrescidos às empresas, pelo menos no que toca à capacidade de combinar com sucesso diferentes tipos de flexibilidade. Recorrendo à

perspectiva dos recursos sobre a estratégia, pode-se mesmo dizer que esta abordagem configuracional à GRH pode bem constituir, entre este grupo de empresas, um elemento diferenciador, que põe aquelas que a conseguem operar em vantagem face às demais.

8.2.4. Interligação entre a flexibilidade, a relação de emprego e a GRH

Finalmente, a literatura parece presumir, de forma mais ou menos explícita e detalhada, uma correspondência entre as formas de flexibilidade praticadas, o tipo de relação de emprego preconizado e o sistema de GRH adoptado. O modelo de Lepak & Snell (1999) é, neste propósito, dos mais elaborados. Recorde-se que, de um modo geral, o desenvolvimento da flexibilidade funcional é associada à internalização da relação de emprego e a sistemas de GRH baseados no empenhamento. Por seu lado, a flexibilidade numérica é associada à externalização da relação de emprego e a uma GRH pautada pela minimização de custos ou, pelo menos, mais orientada para o mercado. Se uma das correntes toma estas opções como necessariamente alternativas, porque contraditórias, autores há que admitem o funcionamento paralelo destes sistemas numa mesma organização. Esta conciliação assenta, na maioria das propostas, na segmentação da força de trabalho em diferentes grupos de trabalhadores, em relação aos quais se implementa diferentes estilos de GRH no âmbito de diferentes tipos de relação de emprego, e explorando-se diferentes vertentes da flexibilidade em cada um dos segmentos de trabalhadores.

Em relação às empresas de consultoria de gestão, e dado que a literatura que lhes é específica sugere objectivos e necessidades variados no campo da flexibilidade e opções diversas em relação à GRH e ao tipo de relação de emprego adoptados, um dos cenários mais prováveis corresponderia a uma tal segmentação da força-de-trabalho. Quanto às companhias aqui estudadas, como foi possível esclarecer nas secções anteriores, não só procuravam, como logravam alcançar em simultâneo flexibilidades tanto funcional como numérica. Por outro lado, também foi possível concluir que estas organizações assumiam uma abordagem mista e ambígua face à relação de emprego, combinando elementos de internalização com tendências externalizadoras dessa relação. Mais ainda, a própria GRH não se enquadrava claramente nos modelos indicados na literatura como sendo mais adequados à exploração de um ou outro tipo de flexibilidade.

No entanto, o que revelou ser específico na actuação destas companhias, e que constitui uma clara novidade face às propostas da literatura, foi o facto de, nem a exploração paralela e simultânea de diferentes tipos de flexibilidade, nem a combinação da internalização e da externalização da relação de emprego, assentar numa qualquer segmentação da força de

trabalho ou tratamento diferenciado de diferentes grupos de trabalhadores. Em relação a todos os consultores eram utilizados contratos de trabalho “normais”, permanentes e a tempo inteiro, e o mesmo conjunto de políticas vigorava de igual forma para todos eles. Nalgumas das empresas, o mesmo tipo de relação de emprego e as mesmas políticas de GRH abrangiam a totalidade dos empregados, incluindo tanto os consultores, como o pessoal de apoio funcional e administrativo. Desta forma, o que ressaltou como especialmente novo nesta forma de explorar múltiplas e paralelas flexibilidades face ao que é correntemente apresentado na literatura foi precisamente o facto destas várias formas de flexibilidade resultarem de uma mesma e integrada maneira de gerir as pessoas e a relação de emprego.

8.3. O papel da GRH no desenvolvimento da “flexibilidade”

Uma das principais conclusões deste estudo é, pois, a constatação de que a GRH pode ter um papel claro e inequívoco na exploração de múltiplas e paralelas formas de flexibilidade. Mais do que as simples ligações por correspondência apontadas na literatura entre diferentes variantes de flexibilidade, tipos de relações de emprego e modos de GRH, ficou patente neste trabalho que o tipo de políticas de GRH, mas sobretudo a forma como todo o sistema é implementado e coordenado, podem ter um papel fundamental na exploração simultânea de diferentes tipos de flexibilidade.

Neste sentido, este estudo proporciona um avanço relativamente às reservas dos autores (Gooderham & Nordhaug, 1997) que acusam a GRH, sobretudo a que segue um modelo de empenhamento, de devotar atenção exclusiva à flexibilidade funcional, menosprezando outros tipos, em especial o numérico. Do mesmo modo, oferece uma perspectiva que permite acomodar as preocupações daqueles (Geary, 1992; Ashton & Felstead, 1995; Legge, 1998a; Marchington & Grugulis, 2000) que vêm com maus olhos a flexibilidade numérica no âmbito da GRH, uma vez que a associam à utilização de formas contratuais precárias. O modelo de gestão da flexibilidade através da GRH aqui descrito, com base na observação da actuação das empresas estudadas, permite mostrar de que forma um sistema de GRH integrado e baseado em políticas afins às preconizadas pelo modelo de empenhamento, bem como no desenvolvimento de um mercado de trabalho interno, pode ser operacionalizado de maneira a promover flexibilidade, nas suas mais diversas acepções. Na verdade, e apesar de se poder, efectivamente, distinguir entre diferentes tipos de flexibilidade, o conceito parece ter afinal uma unidade que abrange as suas diferentes facetas. Assim, o exemplo destas empresas parece demonstrar ser possível implementar um sistema de GRH assente em “boas práticas” que consegue promover a flexibilidade numérica, tanto quanto a funcional, sem que isso

dependa do recurso aos problemáticos contratos flexíveis. O importante para se alcançar a necessária flexibilidade não parece ser tanto a utilização de específicas práticas ou modalidades de emprego que podem entrar em conflito com outros objectivos da GRH e com a orientação estratégica pretendida. O que se revelou ser essencial foi sim o dinamismo e a fluidez que o sistema de GRH consegue imprimir ao funcionamento da organização, que se reflecte na incorporação daquela noção abrangente de flexibilidade, e que produz efeitos tanto a nível de uma flexibilidade funcional como de uma de cariz mais quantitativo.

Tudo isto sugere que a forma indistinta e globalizante com que alguns autores (por exemplo: Guest, 1987; Storey, 1995) integram o conceito de flexibilidade nas suas propostas de modelos de GRH pode, afinal de contas, corresponder a uma perspectiva com relevância prática, e não tão grosseira ou internamente inconsistente como alguns dos comentadores mais críticos receiam (por exemplo: Pollert, 1988; Legge, 1995a).

8.4. Limitações do estudo

Inevitavelmente, este trabalho sofre de um conjunto de limitações. Desde logo, centra-se na actuação de um grupo específico de empresas dentro de um único sector. Apesar da validade das conclusões alcançadas num estudo deste tipo estar relacionada, acima de tudo, com a robustez dos princípios teóricos produzidos e com a sua lógica e coerência internas (Smith, 1989; Stake, 1994; Lewis & Ritchie, 2003), a aplicabilidade, por exemplo, do modelo de gestão da flexibilidade através da GRH a outras empresas poderá estar condicionada à presença de um conjunto de circunstância semelhantes ao contexto aqui estudado. Assim sendo, a capacidade de desenvolver flexibilidade numérica sem recorrer a contratos “flexíveis”, a conciliação de vários tipos de flexibilidade numa mesma organização ou mesmo a operação de sistemas de GRH altamente integrados pode nem sempre ser possível de alcançar. Aliás, o conjunto de factores condicionantes explorado na discussão apresentada no ponto 7.5 revela bem a dependência contextual do sucesso do modelo de actuação visado pelas empresas estudadas.

Por outro lado, as opções metodológicas aqui assumidas acarretam tanto potencialidades como riscos. A metodologia qualitativa, iterativa e indutiva adoptada proporciona uma grande profusão de informação e profundidade nas análises efectuadas. Permite igualmente estabelecer novos relacionamentos e incorporar novas dimensões em relação às questões tratadas, encontrando perspectivas inovadoras face à teoria existente. Mas, por outro lado, acarreta dificuldades acrescidas no que toca à própria filtragem da informação, bem como ao seu processamento e análise. E, assentando quase exclusivamente na capacidade interpretativa

do investigador, pode ser mais susceptível a enganos, preconceitos e más interpretações. Finalmente, e como é notado no capítulo 7 em relação a alguns assuntos, a natureza iterativa do processo de investigação, aliada à riqueza de informação levantada, fazem com que, por vezes, sejam identificados determinados aspectos que surgem como potencialmente relevantes para explicar a problemática tratada, mas que não são possíveis de ser todos devidamente e atempadamente explorados. Foi o que aconteceu neste caso com, por exemplo, as questões relacionadas com a nacionalidade de origem das empresas, ou com os efeitos das actuações das empresas a nível dos contratos psicológicos estabelecidos com os empregados.

Esta insipiência em relação a algumas conclusões resulta igualmente de um conjunto de limitações de cariz mais pragmático. Os moldes em que se enquadra o trabalho desenvolvido impõem um conjunto de condicionalismos, quer a nível do horizonte temporal disponível para a realização do estudo, quer a nível da composição da “equipa” de investigação, que se resume a uma única pessoa. Para além disso, a realidade organizacional das empresas que participaram na investigação determinou algumas restrições. Apesar de demonstrarem sempre uma atitude prestimosa e colaborante, a disponibilidade das pessoas para receberem a investigadora era limitada pelas suas próprias responsabilidades na empresa. Dessa forma, o número de visitas às empresas e os contactos de repetição foram limitados ao estritamente imprescindível.

Estas são limitações que há que assumir, bem como as consequências que daí decorrem, quer em termos da qualidade do trabalho produzido, quer em relação ao alcance das proposições avançadas, à sua aplicabilidade e capacidade de serem generalizadas. Ainda assim, estas lacunas não parecem prejudicar grandemente a pertinência e importância das conclusões principais deste trabalho.

8.5. Pistas para futura investigação

Tendo conseguido alguns interessantes avanços, esta investigação deixa ainda muito por explorar e descobrir em relação à ligação entre a GRH e a flexibilidade no trabalho e no emprego. Por outro lado, as conclusões alcançadas abrem caminho para futura investigação. Desde logo, fica aberta uma perspectiva para o estudo mais alargado e aprofundado da utilização simultânea de diferentes categorias de flexibilidade nas empresas, para além das já existentes abordagens dicotómicas ou segmentárias. Muitas das questões aqui levantadas beneficiariam de serem mais elaboradas e refinadas. Por exemplo, tendo-se aqui estabelecido que a concretização tanto da flexibilidade funcional como de uma flexibilidade numérica — e, na verdade, também organizacional e cognitiva, na terminologia de Sparrow & Marchington

(1998) — resultavam da implementação de um mesmo conjunto de políticas de GRH, interessa perceber melhor de que forma(s) os diversos tipos de flexibilidade são interdependentes. Isso poderia ajudar a identificar outras maneira bem sucedidas de os conciliar na práticas das organizações. Por outro lado, interessa também estabelecer até que ponto outras combinações de políticas e práticas de GRH, diferentes das utilizadas nestas grandes Consultoras, poderão produzir os mesmos efeitos em termos de flexibilidade. Isso permitiria aferir se a ligação aqui encontrada entre a GRH e a flexibilidade se baseia sobretudo no reforço interno entre as diferentes políticas e práticas que compõem o sistema de GRH, como aqui se propõe, ou se o teor específico desse sistema também é essencial.

Outra linha de investigação com especial interesse, e que aqui ficou por endereçar, tem a ver com as implicações da implementação do modelo de flexibilidade através da GRH a outros níveis para além da flexibilidade. Fica por explorar, por exemplo, as implicações éticas de seguir o modelo de flexibilidade assente no sistema de GRH aqui descrito. Apesar dessa actuação ser aqui apresentada e defendida como eficaz no específico propósito de alcançar em simultâneo e de forma interdependente diferentes facetas da flexibilidade, não são exploradas eventuais consequências negativas que dela possam decorrer. Mas, ainda que de forma insipiente e meramente intuitiva, foi possível entrever algumas contrapartidas da operação altamente concertada das políticas e práticas de GRH e da resultante exploração da flexibilidade. Por exemplo, uma diferença que ressaltou entre a Andersen e a Accenture, que conseguiam fazer aquele modelo funcionar bem, e a CGEY, que era possivelmente a companhia menos bem sucedida nesse aspecto, foi a liberdade de que os indivíduos pareciam gozar. Nas duas primeiras companhias, e em maior grau na Accenture, a maior padronização e menor diversidade associadas aos sistema de GRH mais integrados, bem como à condução mais directiva dessas políticas, parecia impor uma necessidade de alinhamento entre as empresas e os consultores que deixava pouco espaço para diferenças de opinião ou divergências na forma de encarar o trabalho e o negócio. Os indivíduos que não se encaixassem no “molde”, eram encorajados a sair, e procurar outros desafios. Já na CGEY, a diversidade chegava a constituir um dos valores defendidos pela liderança do grupo. Se bem que em relação ao sistema de GRH isto se reflectisse numa abordagem desintegrada, prejudicando o alcance simultâneo de diferentes flexibilidades, era notório que os indivíduos gozavam de muito mais liberdade para se exprimir, para criticar, e para serem e se comportarem de forma própria e diferente de uma qualquer norma.

De um modo geral, interessa ainda aprofundar o conhecimento sobre as circunstâncias que condicionam a utilização do observado modelo de gestão da flexibilidade através da GRH. Por outro lado, é necessário compreender melhor o papel dos factores condicionantes

aqui identificados. Para além disso, seria importante alargar esse conjunto de factores, no sentido de delimitar o contexto de aplicabilidade do dito modelo, potenciando a capacidade de generalização dos resultados alcançados neste estudo. Por outro lado, interessa também estabelecer com maior precisão a importância da influência desses factores contextuais face à discricionariedade da gestão das empresas na adopção e implementação dessa forma de alcançar múltiplas e paralelas flexibilidades através da GRH.

Para todos estes pontos, contribuiria, naturalmente, o alargamento deste tipo de estudo a outros sectores de actividade, tanto nos serviços como na indústria. De especial interesse seria o confronto entre a forma aqui identificada de desenvolver a flexibilidade no trabalho e no emprego com base no sistema de GRH com as práticas adoptadas em sectores de actividade em que a flexibilidade numérica adquire uma maior relevância, como os que são afectados pela sazonalidade, por exemplo. O estudo de empresas de diferentes dimensões também poderia ajudar a compreender melhor a importância do tamanho da estrutura na operação do tal modelo. A inclusão de companhias com diferentes posturas competitivas contribuiria para testar o papel da estratégia, não só no tipo de sistema de GRH adoptado, como nos objectivos de flexibilidade visados e estratégias usadas para os concretizar. E a análise de empresas com posições concorrenciais menos próximas da liderança dos respectivos sectores permitiria, entre outros aspectos, observar até que ponto são contagiadas pela actuação de empresas tomadas como referência.

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.