

6.4. Caso Cap Gemini Ernst & Young

6.4.1. Caracterização da empresa

6.4.1.1. Enquadramento histórico

A actual Cap Gemini Ernst & Young (CGEY) resultava de uma recente fusão, a nível mundial, entre duas grandes multinacionais, na sequência da aquisição pelo grupo Cap Gemini da Ernst & Young Consulting. Em Portugal, a Cap Gemini tinha começado como Geslógica. Criada em 1992, com cerca de 30 profissionais, como “*software house*” da empresa de equipamento e sistemas informáticos Prológica, a Geslógica contava já com 112 pessoas quando foi adquirida pelo grupo Cap Gemini em 1997. O volume de negócios havia crescido de cerca de 1.247 mil euros para 11.472 mil euros. Quanto à Ernst & Young, esta foi a primeira das “Big 5” a decidir, a nível internacional, alienar da sua unidade de consultoria de gestão, mantendo a auditoria como actividade principal do grupo. Ele próprio o produto da fusão de duas firmas de origem americana — A Ernst & Whitney e a Arthur Young, criadas na viragem para o século XX —, o grupo Ernst & Young laborava em Portugal já desde o início do séc. XX, surgindo no encaço dos comerciantes ingleses de vinho no Porto (Ernst & Young, 2003).

Em Maio de 2000 deu-se então a fusão da Cap Gemini Portugal com a Ernst & Young Consulting. A Gemini Consulting, outra empresa do grupo Cap Gemini com presença em Portugal, foi também integrada na Cap Gemini Ernst & Young Portugal. A nova empresa passou assim a enfrentar o mercado com uma maior variedade de competências: da Gemini Consulting foi herdada a valência de consultoria estratégica; a Ernst & Young Consulting contribuiu sobretudo com a consultoria de negócios; a Cap Gemini era especialmente competente na área das tecnologias de informação (Oliveira, 2001). A empresa passou a contar com um efectivo de cerca de 450 trabalhadores, e o volume de negócios consolidado em 2000 foi de 33.678 mil euros. Depois disso, a empresa conseguiu ainda crescer até às 550 pessoas, registando um volume de negócios de 36.161 mil euros no final de 2001.

O ano de 2002 trouxe uma crise generalizada do mercado que afectou todo o sector da consultoria, incluindo a CGEY. A companhia procedeu a uma redução do pessoal na ordem das 100 pessoas e, na altura em que decorreu o estudo, atravessava-se um período conturbado, no rescaldo deste trauma, que se confundia ainda com o evento da fusão. Um e outro tema surgiam nas conversas espontaneamente, antes mesmo de serem abordados em perguntas.

6.4.1.2. Postura estratégica

O percurso atrás descrito resultou em grande medida do posicionamento estratégico

assumido pelo grupo. Acima de tudo, a CGEY era uma empresa com abrangência multinacional, que incorporava uma vertente de expansão geográfica. Para além disso, a empresa pretendia posicionar-se no mercado com uma oferta muito alargada de serviços. A fusão das três firmas tinha precisamente como um dos principais objectivos o alargamento de competências e dos serviços oferecidos aos clientes, numa altura em que o mercado da consultoria de gestão “se tornou indivisível do negócio tradicional do Grupo de serviços informáticos” (CGEY, 2000a). Desta forma, foi possível expandir a actividade da ex-Cap Gemini, essencialmente voltada para a consultoria em tecnologias informáticas, com a consultoria de gestão e de negócios trazidos pela ex-Ernst & Young Consulting, e com a consultoria estratégica da Gemini Consulting. Por outro lado, a companhia alargou a sua presença a mais de 30 países, passando a figurar entre as 5 empresas de topo na área da consultoria e serviços de tecnologias de informação (CGEY, 2001b). O Administrador-delegado, ou *country-manager*, da CGEY em Portugal punha a questão nestes termos:

«Esta empresa no mercado, do ponto de vista do posicionamento estratégico, é claramente uma empresa que ambiciona a uma posição de liderança a nível mundial (...) em termos de consultoria de gestão e serviços de tecnologias de informação. Portanto, um *portfolio* abrangente num mercado geograficamente abrangente.» [Administrador-delegado]

Este “portfolio abrangente” de serviços visava ainda a cobertura de toda a linha de actuação, desde a assessoria na concepção estratégica de políticas à sua efectiva implementação nas empresas-cliente. O Administrador-delegado explicava esta orientação:

«E portanto, de alguma forma, cumpre o ciclo todo, quer dizer, desde (...) a necessidade sentida, até à concepção e implementação da solução para essa necessidade, e à operação da solução para essa necessidade. (...) O procuramos alavancar no mercado como factor diferenciador é que temos a capacidade e as competências para ir desde a estratégia até à implementação.» [Administrador-delegado]

6.4.1.3. Estrutura organizacional

Esta foi das poucas empresas estudadas que não seguia o modelo das sociedades de pessoas (*partnership*). De acordo com as explicações dos responsáveis entrevistados, isto devia-se ao facto do grupo ter o seu capital cotado em bolsa (de Paris e, mais recentemente, de Amsterdão). No entanto, uma parte importante do capital era ainda detida pelos empregados, sobretudo em posições de gestão de topo, e a estrutura da carreira acabava por seguir um encadeamento semelhante ao das *partnerships*. O *Country Manager* da empresa em Portugal, também designado por Administrador-Delegado, era um dos 10 *vice-presidents* da companhia em Portugal.

Como é comum nas Consultoras, o trabalho era aqui organizado por projectos. A cada projecto era assignada uma equipa de consultores cujo tamanho variava, não só consoante a

dimensão, mas também com o orçamento afectado ao projecto. Geralmente, os membros da equipa trabalhavam num só projecto. O líder da equipa poderia já ser responsável por várias equipas de projecto, acumulando também algum do trabalho de execução. O seu principal papel era motivar a equipa e garantir a coordenação do trabalho e cumprimento dos prazos acordados, reportando ao líder do projecto. Este, em regra um *manager*, também costumava ser responsável por mais que um projecto. O seu papel era o de ser a cara da empresa perante o cliente. Tinha também de garantir o cumprimento dos prazos e do orçamento, e respondia em última instância ao *principal* (cargo de gestão anterior ao de *vice-president*) ou *vice-president* responsável pela sua unidade.

Quanto à organização do negócio, a actividade da CGEY distribuía-se por três grandes “disciplinas” complementares — *Consulting Services*, *Technology Services* e *Outsourcing* (CGEY, 2003a). Dentro destas, surgiam unidades que correspondiam às linhas de serviços oferecidas no mercado (figura 6.2), lideradas cada uma delas por um *vice-president* ou por um *principal*. As unidades de *Business Solutions* (ADI), *Telecom Media Networks*, algumas das *Special Service Lines* e *Outsourcing* coincidiam com as soluções mais tecnológicas, herdadas da ex-Cap Gemini. Da ex-Ernst & Young Consulting e da ex-Gemini Consulting vieram as áreas mais centradas na consultoria estratégica e consultoria de negócios, correspondendo às



Figura 6.2 - Cap Gemini Ernst & Young – Organização (documento interno)

unidades de *Strategy & Transformation* e *Business Solutions* (ERP & CRM). Para além destas, acresciam os departamentos de apoio interno, onde se enquadrava o *People Relations Management* (PRM). A divisão por sector de actividade dos clientes parecia assumir relevância sobretudo na apresentação dos serviços ao exterior, não tendo reflexo em divisões departamentais internas. Eram cobertos os sectores da Banca, dos Seguros, do Comércio e da Distribuição de Produtos de Consumo (*Consumer Product Retail & Distribution*), das Telecomunicações (*Telecom Media Networks*), da Administração Pública, da Indústria

(*Manufacturing*) e das Redes de Utilidade Básica (ex: electricidade, água, gás...) (*Utilities*) (CGEY, 2003b).

Esta nova estrutura organizacional traduzia, assim, a complementaridade dos negócios integrados na nova CGEY, resultando sobretudo da justaposição das anteriores estruturas. A integração das pessoas na nova organização reflectia isto mesmo: estando assignadas a divisões largamente coincidentes com as áreas de negócios das empresas de onde provinham, houve pouca “mistura” entre os trabalhadores das empresas originais. Desta forma, embora estivessem todas integradas numa mesma estrutura, sob a mesma gestão de topo e as mesmas políticas comuns, as pessoas mantinham basicamente os seus grupos de referência e as suas chefias de origem. Esta foi também uma opção assumida pela gestão de topo com o intuito de amenizar os efeitos da integração de empresas com culturas e passados distintos. Outra medida tomada no sentido de harmonizar as condições à partida foi a mudança de todos para novas instalações. Procurava-se com isto marcar o ponto de mudança de forma explícita para todos, e distribuir também equitativamente o esforço de ajustamento.

6.4.2. Departamento e responsável pela GRH

O departamento de GRH assumia na CGEY a designação de *People Relations Management* (PRM). O seu responsável, que acumulava também a função de Director de Comunicação e Marketing, era um dos 10 *vice-presidents* que constituíam a Direcção da empresa em Portugal. Tinha assento, por inerência dessa posição, nas reuniões regulares (quinzenais) e extraordinárias da Direcção, com poderes e responsabilidades equivalentes às dos restantes vice-presidentes. Pode-se assim dizer que a função de GRH estava representada a nível da gestão de topo da empresa.

O Director de GRH tinha 57 anos de idade, e formação de base em Informática. Há seis anos na companhia (Cap Gemini), tinha assumido a direcção de GRH há dois, na sequência da fusão. A combinação dos cargos de Director de GRH e de Comunicação e Marketing era vista como potenciando uma série de sinergias tanto a nível interno como externo. Reportando funcionalmente ao Administrador-delegado em Portugal, o Director de GRH podia ainda responder para algumas questões perante a região em que Portugal estava inserido (Região Ibérica), ou directamente à liderança do grupo, com sede em Paris. Para além do seu Director, o departamento contava com o apoio de mais três pessoas. Muitas das tarefas administrativas da gestão do pessoal, tais como a manutenção de ficheiros sobre os empregados ou o processamento de salários, eram feitas pelo departamento Financeiro.

6.4.3. Políticas de GRH

De acordo com o Director de GRH, a estratégia de GRH da empresa regia-se por um conjunto de 7 valores que orientavam todo o grupo Cap Gemini, enunciados pelo fundador da companhia. Estes valores eram: a honestidade, a audácia, a confiança, a liberdade, a solidariedade, a simplicidade e o prazer (Quadro 6.1). O Director de GRH via a responsabilidade do seu departamento como sendo a tentativa de conciliar o interesse dos trabalhadores com o interesse da companhia, e resumia o seu papel pessoal da seguinte forma:

«Eu estou para defender os interesses dos trabalhadores.» [Director de GRH]

Os sete valores do Grupo Cap Gemini

Uma comunidade humana que, por necessidade, enfrenta todos os dias obstáculos e dificuldades torna-se mais unida, eficaz e acolhedora, se partilhar certos valores comuns. A Cap Gemini desenvolveu-se com sucesso perpetuando um espírito que modelou os princípios de funcionamento e os processos do Grupo, e que orientou o recrutamento dos colaboradores para homens e mulheres susceptíveis de partilhar estes valores.

Os sete valores essenciais partilhados pelo Grupo, e por vezes expressos noutras línguas com palavras cujos significados podem variar ligeiramente, são os seguintes:

1. **Honestidade**, isto é, ao mesmo tempo integridade, sinceridade, sentido de honra, cumprimento da palavra dada e dos compromissos, assim como rejeição de todos os métodos desleais que possam facilitar a obtenção de um contrato ou de alguma vantagem pessoal.
2. **Audácia**, isto é, o gosto de empreender, de correr riscos, o espírito competitivo, a reapreciação periódica das orientações e das situações alcançadas. Há que acrescentar a esta audácia uma certa sabedoria sem a qual o empreendedor audacioso seria na realidade perigoso e imprudente.
3. **Confiança**, isto é, a vontade de responsabilizar as pessoas e as equipas, sendo as decisões tomadas o mais perto possível daqueles que as vão implementar. Confiança também consiste em assegurar a total abertura entre as pessoas da empresa e a circulação de informações e ideias tão livre quanto possível.
4. **Liberdade**, isto é, independência de espírito, de avaliação, de acção, espírito de iniciativa e criatividade, assim como tolerância e respeito pelos outros, pela sua cultura e costumes. Esta independência de avaliação e de conselho é sem dúvida uma garantia essencial para os nossos clientes.
5. **Solidariedade**, isto é, espírito de equipa, amizade, lealdade, transparência. Necessária para trabalhar de modo eficaz ao serviço dos clientes, esta solidariedade também implica generosidade e partilha dos frutos do trabalho colectivo.
6. **Simplicidade**, isto é, o contrário de pretensão, de arrogância e de afectação. Simplicidade para nós é descrição, modéstia real, espontaneidade, franqueza nas relações.
7. **Prazer**, o último e talvez o mais surpreendente destes sete valores. É o que sentimos quando estamos orgulhosos do que fazemos e quando nos sentimos satisfeitos na procura constante da melhor qualidade. O prazer na Cap Gemini também é um sentido especial do convívio.

Quadro 6.1 – Os sete valores digamos o Grupo Cap Gemini (documento interno)

Tal como a estratégia e a organização da companhia, as políticas de GRH tinham sofrido, também elas, algumas alterações. A permanente mudança parecia, na verdade, ser o dado mais constante nestas Consultoras multinacionais. No caso particular da CGEY, tinha-se

vindo, desde a fusão, a envidar um esforço especial na padronização dos processos de gestão de recursos humanos que, segundo o Relatório Financeiro de 2001 (CGEY, 2001b), variavam grandemente ao nível operacional até àquele momento. Apesar disso, e não obstante haver uma clara orientação no sentido de aproximar as políticas vigentes em Portugal ao padrão internacional do grupo, parecia verificar-se ainda uma certa variabilidade entre as diferentes unidades de negócio na forma como implementavam essas políticas. Isto explica em certa medida a diversidade, e por vezes até contradição, de atitudes e comentários entre os entrevistados. Essa variação parecia ocorrer sobretudo entre diferentes unidades da companhia, que estavam sob lideranças distintas. Mas também acontecia haver diferenças consoante os diferentes estilos assumidos ao nível das chefias directas dos consultores.

Neste aspecto, a ex-Ernst & Young Consulting parecia ter tido políticas e práticas mais integradas, reflectindo-se isso ainda nas unidades da CGEY que lhe deram lugar. Isto mesmo era apontado por um dos responsáveis:

«Eu julgo que uma empresa como a Ernst & Young era mais rigorosa do que a Cap Gemini»
[Principal]

6.4.3.1. Recrutamento e selecção

Quanto à política de recrutamento, a preferência declarada pelo Administrador-delegado era, em princípio, a de recrutar recém-licenciados para a base da carreira e desenvolvê-los internamente. Já o Director de GRH dizia haver uma mistura mais ou menos equitativa entre a contratação de recém-licenciados e de profissionais com experiência. Na verdade, no momento atravessado pela companhia aquando do estudo, as contratações estavam limitadas a consultores já com experiência, embora fosse dado a entender que isso se tratava de uma preponderância circunstancial e atípica na empresa, decorrente do período de crise.

«E neste caso, recém-licenciados não têm entrada. Só pessoas com experiência, e para determinados projectos, para aquilo que é preciso...» [Consultor júnior]

«Neste momento, tipicamente o recrutamento é de pessoas com algumas qualificações. Mas eu acreditaria que para o ano que vem comece outra a vez a recrutar os recém-licenciados. Porque nós não podemos viver sem eles.» [Principal]

Contudo, a maioria dos entrevistados tinha entrada para a empresa tendo já alguma experiência profissional anterior. A entrada de consultores que vinham para o seu primeiro emprego, logo após saírem da universidade, parecia uma tendência mais clara nas unidades “herdadas” da ex-Ernst & Young Consulting, que teria seguido esta política no passado. Mas também ali as novas contratações se encontravam, nos últimos tempos, restritas a pessoas com uma experiência muito específica e necessária à concretização dos projectos em curso. Apesar da declarada política de privilegiar a contratação de recém-licenciados para a base da carreira,

a prática efectiva seria, pois, a de combinar as duas modalidades referidas.

Desta forma, a empresa recorria a vários tipos de canais e fontes de recrutamento. Desde há alguns anos promovia sessões de divulgação junto das universidades para atrair recém-licenciados para as posições júniores. A par disso, era também frequente o recurso a anúncios, de jornal e na Internet (no *site* próprio e num *site* de emprego) para o recrutamento de pessoas para níveis intermédios. A empresa sustentava ainda um esquema interno de referênciação, encorajando actuais empregados a indicar potenciais novos trabalhadores para a empresa. Os “referenciadores” eram premiados quando um novo empregado por si indicado era, não só seleccionado para a companhia, como lá permanecia por um determinado período de tempo. Para cargos de gestão, eram contratados os serviços de *executive search* dos *head hunters*.

Quanto à selecção, ela era coordenada pelo departamento de GRH, que organizava e centralizava os procedimentos. No entanto, as chefias das unidades de destino dos candidatos eram envolvidas no processo, quer na condução de entrevistas, quer na própria escolha final. Para a selecção de recém-licenciados, recorria-se a uma bateria de testes psicotécnicos. Para os candidatos com mais experiência e para cargos de gestão, era analisado o currículo profissional e recolhida informação acerca da pessoa. Para todos os casos, fazia-se uma ou mais entrevistas, em que se procurava avaliar, segundo o Director de GRH:

«...se as pessoas têm alguns princípios, a honestidade de princípios, a maneira como lida com o cliente, etc, etc. Isso é bastante importante.» [Director de GRH]

Contudo, as conversas tidas com os diversos elementos da empresa faziam crer que esta preocupação com o ajustamento entre os perfis dos candidatos e os valores da empresa era por vezes preterida face à urgência do preenchimento das posições vagas, especialmente em relação a competências de tecnologia que eram por vezes raras no mercado.

6.4.3.2. Formação e desenvolvimento

Na CGEY, não existia um plano uniforme e pré-estabelecido de formação de acordo com o patamar da carreira, tal como se observou noutras firmas. No entanto, existiam os cursos que o permitiriam fazer. De acordo com um dos altos responsáveis, a companhia tinha módulos de formação de carácter mais geral, sobre as competências básicas de consultoria e a metodologia de qualidade da firma (ex: *Consultant Skills 1 e 2*), e formação mais técnica, versando sistemas ou pacotes informáticos específicos que os consultores precisavam de conhecer para determinados projectos. A gestão da frequência destes cursos cabia, contudo, às chefias directas sob a liderança dos responsáveis por cada unidade, o que fazia com que houvesse alguma heterogeneidade entre unidades. Na área de consultoria de negócios parecia

continuar a filosofia herdada da ex-Ernst & Young Consulting, que ia no sentido de implementar um plano de formação uniforme entre os empregados. Noutras unidades, o acesso aos cursos era mais casuístico. De acordo com o próprio Director de GRH:

«na área de *Business Solutions*, é essa a filosofia [ter formação programada e mais ou menos uniforme para cada ano], que vinha da filosofia da ex-Ernst Young Consulting. É mais consultores... (...) E portanto aí funciona assim. Nas outras áreas, não.» [Director de GRH]

A companhia tinha um departamento específico para a formação, que organizava um plano de datas e publicitava internamente os cursos que a empresa desenvolvia em diversas áreas técnicas e comportamentais. O acesso a estes cursos fazia-se por candidatura, fosse por iniciativa própria de cada indivíduo, ou por proposta da sua chefia directa. Em qualquer dos casos, a chefia devia dar o seu aval, uma vez que a frequência dos cursos tinha de ser conciliada com o trabalho nos projectos. Isto nem sempre era fácil, apesar de ser frequente o horário pós-laboral. A este respeito, um dos consultores comentava:

«(...) obviamente que nem sempre na nossa área temos as formações que queremos nas alturas que queremos. Porque nós estamos nos clientes, porque por vezes estamos a desempenhar uma tarefa que não vamos deixar a meio para vir ter formação. (...) Já aconteceu este ano (...) Eu era para estar incluída nessa formação, mas não estive precisamente por isso. Aliás, houve duas formações este ano assim, em que eu era imprescindível no projecto.» [Consultora]

Desta forma — e à parte algumas excepções, em que os projectos eram menos exigentes em termos de horário de trabalho (por exemplo, em projectos de mais longa duração, ou em fases mais intermédias do projecto) e/ou em que os indivíduos se dispunham a fazer um esforço de trabalho suplementar — a frequência destes cursos acabava por se concentrar nas alturas de paragem entre projectos. Mas estes intervalos nem sempre eram previsíveis com a antecedência necessária para programar a participação nos cursos. E nem sempre as paragens coincidiam com as datas dos cursos mais relevantes. Tudo isto fazia com que o acesso à formação nem sempre fosse o ideal, apesar de um dos responsáveis afirmar que:

«O nosso objectivo é que toda a gente tenha pelo menos uns 3, 4 dias de formação por ano, pelo menos. E os mais novos têm mais do que os mais velhos.» [Principal]

Era, pois, a chefia directa do consultor que definia o seu plano de formação individual, propondo-o para os cursos existentes na companhia, ou, mais frequentemente, organizando ela própria sessões de formação para o grupo de trabalho, de acordo com as necessidades que identificava. A avaliação do desempenho podia contribuir para este processo. Este tipo de descentralização, embora pareça constituir a melhor forma de ajustar a formação administrada às necessidades específicas de cada indivíduo, implicava variações significativas no nível e tipo de formação de que cada consultor beneficiava. Era recorrente nas declarações dos entrevistados a alusão ao papel das chefias no seu acesso mais ou menos frequente a acções de formação. E se alguns não tinham razão de queixa, outros mostravam-se mais descontentes

com a sua situação. A diversidade nos comentários dos entrevistados era disso reflexo:

«Sei que há pessoas que nunca tiveram nenhuma formação, enquanto estão na empresa.»
[Consultor júnior]

«Eu acho que, por vezes, esta e outra empresa do mesmo género pecam um bocadinho por... se me permite a expressão “atirar as pessoas aos bichos” primeiro para experimentar, e depois então vir a formação. Isso já me aconteceu mais do que uma vez. Umás vezes saí-me melhor, outras vezes saí-me pior, como é normal.» [Consultora]

«Eu não me posso queixar. Eu nesta altura tenho 4... 7... Tenho quase 10 diplomas!» [Consultor júnior]

Os “períodos mortos”, como o que se atravessava no decurso deste estudo, de recessão do mercado e maior dificuldade em contratar novos projectos, eram então aproveitados para formação, sobretudo na forma de sessões mais ou menos informais promovidas pelos *managers* ou *principals* responsáveis. Paradoxalmente, em períodos de maior crescimento, ou em unidades com maior sucesso comercial, a formação acabava por ser mínima e limitada à chamada formação *on-the-job*, que se fazia sobretudo à custa da “auto-aprendizagem” dos consultores, com a eventual ajuda dos colegas e orientação do chefe de equipa. Por outro lado, embora isso fosse passível de variar entre diferentes chefias, as restrições à frequência dos cursos parecia incidir sobretudo sobre a questão da sobreposição ou sobrecarga horária, e menos em questões de conteúdo. Um dos chefes de projecto criticou mesmo a empresa por não orientar mais o esforço de formação, permitindo aos empregados demasiada dispersão na formação que solicitavam:

«Aqui nesta empresa, as pessoas escolhem, quanto a mim, demais a formação que querem fazer [...devia ser:] “Portanto, se tu queres evoluir para uma determinada área, não vais andar a tirar formação noutras áreas que estão totalmente à parte!”. Às vezes, isso não se cuida. Dá-se formação só porque é formação.» [Project Manager]

Também parecia ser mais difícil de satisfazer as necessidades de formação do pessoal com mais experiência. Dois deles comentaram:

«É difícil de 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]

«Habitualmente, aquela formação básica que é dada, eu não preciso dela! (...) Já estou para além disso. Precisava, sim, de formação avançada nalgumas áreas, mas também é um bocado difícil.» [Project Manager]

O investimento em formação tinha também sofrido com a contenção de custos em vigor no ano anterior ao do momento do estudo. Por exemplo, na área de consultoria de negócios (ERP & CRM), onde era prática fazer todos os novos consultores participarem num curso de SAP como formação de entrada, isto havia sido suprimido. À altura do estudo, era já frequente a noção de que esse mau período estava ultrapassado:

«Nós tivemos um corte de custos no ano passado, um pouco de interregno em formação. Este ano já estamos outra vez a fazer... » [Principal]

«Mas agora acho que as coisas serenaram um bocadinho, e acho que já estamos outra vez numa boa rota.» [Consultora]

6.4.3.3. Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho era uma área ainda pouco estabilizada. A avaliação anual estava instituída já há alguns anos, mas o instrumento utilizado tinha vindo a ser alterado de ano para ano, reflectindo não só mudanças a nível internacional, como balanços efectuados localmente. No ano anterior a este estudo, por exemplo, a avaliação resultava da combinação de uma auto-avaliação feita por cada empregado com a avaliação apresentada pela sua chefia directa, num processo coordenado pelo departamento de GRH. Este departamento tinha acesso às informações separadas de uns e de outros, sendo evidenciadas e conhecidas eventuais disparidades entre as avaliações. No entanto, o grau de disparidades observado parecia ter assumido proporções tais que se achou por bem alterar o próprio processo. Assim, o consultor e a sua chefia passaram a confrontar as respectivas contribuições numa reunião prévia, enviando para o departamento de GRH uma avaliação já discutida e harmonizada. A avaliação que valia era, em último grau, a da chefia, embora o consultor pudesse fazer registar e seguir eventuais discordâncias. Com a reunião de avaliação, estas passaram a constituir excepções, ao contrário do que acontecia antes. Não se pode deixar de supor que aquelas reuniões inibiam os indivíduos nas suas auto-avaliações, principalmente levando em conta que alguns dos consultores se queixavam de que, por vezes, quem os avaliava conhecia mal o seu desempenho. Nem sempre o avaliador trabalhava com os consultores nos mesmos projectos, não estando por isso completamente inteirado do trabalho que haviam desenvolvido. Contudo, há que admitir que aquele confronto contribuisse, de facto, para aproximar as perspectivas e os critérios dos avaliadores e dos avaliados. Um dos *managers* declarou ser até frequente rever a sua própria avaliação face à auto-avaliação de um consultor.

A postura do departamento de GRH parecia ser a de intervir o menos possível e dar às chefias directas liberdade na gestão do processo. Mesmo reconhecendo que, por vezes «A própria chefia é que não sabia fazer avaliações» [Director de GRH], o departamento entrava só *a posteriori*, para tentar remediar situações menos pacíficas:

«Como é que conduzimos estes casos? Com muita paciência, tentámos chegar a um acordo. (...) Conseguimos resolver. Depois no fim (...) conseguimos chegar a um acordo.» [Director de GRH].

O director de GRH pensava que o sistema de *mentoring* ou *coaching*, que previam pôr em prática brevemente, ajudaria a ultrapassar algumas das dificuldades inerentes à avaliação. Esse mentor, ou *coach*, teria um papel de aconselhamento, tanto dos avaliados como dos

avaliadores, sem ter uma relação hierárquica com nenhum deles, o que contribuiria para melhorar a discussão e o entendimento e reduzir eventuais discordâncias.

De qualquer forma, em geral, a questão da avaliação do desempenho não parecia ser uma área que preocupasse muito as pessoas. Para além de faltar às chefias directas o tempo necessário para se dedicarem convenientemente à avaliação, a alteração ano após ano das metodologias utilizadas impossibilitava o seguimento da evolução das avaliações, contribuindo assim para a descredibilizar, tanto junto das chefias como dos próprios consultores. Nas palavras de um dos responsáveis:

«Portanto, estamos sempre em busca do melhor sistema. Isso às vezes traz alguns problemas de falta de credibilidade (...) e depois é difícil haver *feedback* de um sistema para o outro se tiverem parâmetros diferentes.» [*Service Manager*]

Por outro lado, esta não era uma tarefa em relação à qual houvesse uma grande pressão ou exigência por parte dos respectivos responsáveis, uma vez que a avaliação do desempenho não parecia ter grandes implicações práticas. A avaliação anual deveria ter repercussões apenas em termos do desenvolvimento dos indivíduos, mas não a nível das remunerações. Um dos entrevistados com elevadas responsabilidades corroborou esta perspectiva, afirmando:

«Nós temos a nossa avaliação anual, e a avaliação anual não tem como sentido determinar ordenados ou qualquer coisa desse género; tem muito mais como objectivo nós entendermos onde é que estamos em relação a um plano que foi firmado para desenvolvimento.» [*Principal*]

Esta era uma regra definida a nível do grupo, e que parecia procurar reflectir as mais recentes tendências da “boa prática”. No entanto, o próprio Director de GRH não se mostrou totalmente convencido dela. Se, através da gestão do desenvolvimento, a avaliação do desempenho afectava a progressão na carreira, que por sua vez tinha implicações em termos da remuneração, haveria uma ligação inevitável, ainda que indirecta, entre a avaliação e as remunerações. Isto retirava algum sentido àquela política no momento da sua implementação, tanto mais que as pessoas julgavam existir aquela ligação:

«[a avaliação tem implicações] na promoção. Na promoção. E na actualização salarial.» [*Service Manager*]

«Depois, teoricamente, devia ter repercussões no aumento do ordenado, na passagem... na progressão na carreira...» [*Consultor júnior*]

«Depois, normalmente, acho que a avaliação, depois, tem influência nos aumentos e nessas questões. Pelo menos, tem tido até agora.» [*Consultora*]

Outra queixa registada em relação à avaliação do desempenho prendia-se com alguma subjectividade no processo.

«A avaliação do desempenho, não há critérios uniformes. Tem uma carga de subjectividade muito elevada. (...) Nós temos um modelo internacional que, quanto a mim, é demasiado amplo! Aquilo dá para interpretar de toda a maneira e feitio. E é interpretado de toda a maneira e feitio! Eu acho

que ainda há muitos casos na empresa, infelizmente, em que a pessoa é avaliada pela personalidade e não pela capacidade, pelo trabalho que faz.» [Project Manager]

Finalmente, alguns consultores queixavam-se de não serem avaliadas as funções que realmente desempenhavam. Efectivamente, a posição formal na carreira das pessoas nem sempre correspondia às funções que elas na prática estavam a exercer. Mais do que um dos entrevistados referiu este problema:

«Mas para mim as perguntas não estavam adequadas. (...) Portanto, o problema é, nós dizemos assim “Ok, isto é para o *Solution Developer*”. Mas se o *Solution Developer* estiver a desempenhar funções que não são aquelas, não faz sentido fazer aquelas perguntas! E isso ainda acontece.» [Consultor Júnior]

«A minha avaliação anual, aquilo é quase uma comédia! Porque todos os pontos que vêm para me avaliar são aqueles que eu não faço! (...) A questão é que muitas vezes estão-me a dar uma avaliação alta em qualquer coisa que eu se calhar há 3 anos que não faço! Ou há 4 ou há 5. Ou nunca fiz!» [Product Manager]

6.4.3.4. Carreiras

A carreira implementada na CGEY reflectia bem o peso que as práticas correntes no sector podem ter na definição de políticas. De acordo com as declarações de um dos responsáveis:

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

Assim, e apesar da CGEY não seguir um modelo de *partnership*, a progressão na carreira correspondia à evolução gradual das competências e responsabilidades. A execução do trabalho concentrava-se nos níveis iniciais, e as responsabilidades de gestão iam sendo incorporadas progressivamente. Com designações que variavam consoante a Profissão, a base da carreira correspondia tipicamente aos “*junior*” *solution developers/engineers/consultants*, que progrediam depois para “*senior*” *solution developers/engineers/consultants*. Seguiam-se os *junior* e *senior team-leaders*, e depois os níveis de *project/service manager*, de *principal* e de *vice-president*. Esta última posição era o culminar da carreira, pelo menos em Portugal, e correspondia em traços largos ao *partner* das sociedades de pessoas, assumindo o mesmo tipo de funções e responsabilidades. Efectivamente, os antigos *partners* da ex-Ernst & Young Consulting haviam sido integrados na nova CGEY com esta posição.

Na CGEY, estes patamares da carreira atravessavam seis Profissões diferentes — consultoria estratégica, consultoria de negócios, consultoria tecnológica, operações, desenvolvimento do negócio e funções de apoio (CGEY, 2001b). A Profissão tinha sido uma figura criada aquando da fusão, como forma de organizar as diversas competências que passaram a coexistir dentro da companhia. Segundo o Relatório Financeiro do grupo em 2001 (CGEY, 2001b), as Profissões serviam uma dupla missão: ser uma ferramenta de gestão para

o desenvolvimento das carreiras e das pessoas, e facilitar a partilha de conhecimentos e metodologias nas diferentes áreas. Em termos formais, existiam planos de progressão na carreira dentro de cada Profissão, que definiam os requisitos em termos das competências necessárias para progredir de um patamar (ou *grade*) para o próximo. Estes *grades*, apesar de definidos especificamente para cada Profissão, eram relativamente equiparáveis, permitindo eventuais transferências entre elas.

«As pessoas seguem um caminho definido pela Profissão a que pertencem. Mas podem mudar de Profissão! (...) É portanto, o que nós não assumimos é que uma Profissão seja um compartimento estanque de competências.» [Principal]

Tal como nos foi apresentado, este esquema permitia aos indivíduos progredirem na hierarquia da organização seguindo o tipo de trabalho que mais lhes agradava:

«Ou seja, não há nada que diga que um bom programador precisa de ser um bom consultor de negócio, se isso fica acima na progressão na carreira. Ou um bom analista de negócio, ou qualquer outra coisa (...) Há pessoas que não têm gozo nenhum em deixar aquilo que sabem fazer bem, que é a tecnologia, para ir gerir pessoas!» [Principal]

Este formato correspondia efectivamente, em termos formais, a um modelo mais flexível do que o tradicional no sector. O mesmo gestor dizia ainda:

«Há uma coisa pré-definida, e há uma malha, se nós quisermos assim, pré-definida; só não há é “as pessoas terem rigorosamente de”.» [Principal]

No entanto, o director de GRH pareceu menos entusiasta quanto a eventuais transferências. Apesar de confirmar a permeabilidade entre Profissões e de reconhecer a existência de casos de mobilidade que davam lugar a reclassificações, deu a entender que essas transferências seriam excepcionais, e não particularmente encorajadas:

«Os *grades*, tenta-se que sejam equiparáveis. O que também não nos interessa é que as pessoas andem a saltar de Profissão para Profissão.» [Director de GRH]

Na verdade, as conversas com os entrevistados deixaram a impressão de que a mobilidade formal entre Profissões era pouco frequente, apesar de haver uma considerável flexibilidade de funções em moldes informais. Mais do que um consultor referiu estar a desempenhar funções que não correspondiam à sua posição formal. Alguns pareciam menos que satisfeitos com a indefinição dos seus perfis:

«Eu nesta altura, assumo as competências do *team-leader*, apesar de, se quisermos falar em termos de cartão, sou *solution developer*. (...) Eu estou a assumir as funções do *team-leader* já há algum tempo! Já há cerca de 4 - 5 meses.» [Consultor júnior]

«É um certo factor de desmotivação quando nós não estamos bem classificados. (...) Eu gosto de variar o meu trabalho! (...) Agora, gosto de ter funções delimitadas, e responsabilidades bem definidas. No fundo, eu estou, aqui na empresa, eu estou a ser avaliado por um perfil, que é aquele em que eu menos trabalho (...) Não gosto é da indefinição que está (...) não tenho função definida. A nível nacional, sou *Senior Solution Engineer*, na realidade sou chefe de projecto. Depois, quando é necessário, pedem-me para evoluir para consultor de negócio...» [Project manager]

Desta forma, a flexibilidade de funções seria até maior do que reconhecido formalmente pela companhia. Por outro lado, isto seria menos ditado pela vontade e preferência dos indivíduos do que pretendiam os altos responsáveis. Consoante as necessidades de momento, os consultores assumiriam, por vezes, determinadas tarefas, em princípio marginais à sua posição formal, mais por conveniência do negócio e dos projectos do que por gosto pessoal. Um dos entrevistados confessava:

«Depois, quando é necessário, pedem-me para evoluir para consultor de negócio, que é a parte que eu... que eu menos gosto!» [*Project manager*].

Estas situações decorriam de um tipo de atitude voluntarista e pragmática, característica neste tipo de ocupação, que leva as pessoas a fazerem o que for necessário para atingir os objectivos estabelecidos, nos prazos e nas condições negociadas, de forma a satisfazer o cliente. O que começava como um acudir a uma “situação de crise” podia acabar por se ir repetindo, principalmente se aquela primeira incursão por novas funções fosse bem sucedida. E, deste modo, os indivíduos tinham, por vezes, um percurso de carreira que não era necessariamente o que tinham planeado ou desejado para si. Por outro lado, aquela flexibilidade de competências parecia corresponder frequentemente à assunção de funções e responsabilidades acima da categoria formal de carreira. Porém, os entrevistados sentiam haver alguma relutância em formalizar oficialmente a ocupação de novos cargos no sentido de melhor enquadrar as suas reais funções.

«Nós podemos-nos sempre queixar. Só que acho que não tem dado em nada. (...)...sempre que é preciso alterar aquilo que foi definido, fica sempre para o ano, para o ano, para o ano... E já lá vão dois anos!» [*Project manager*]

«Ou seja, a responsabilidade dentro do projecto pode ir aumentando, mas em termos de carreira — as tais profissões — a progressão nas profissões e isso, não vão aumentando. Isso acontece muito.» [*Consultor júnior*]

Esta falta de reconhecimento formal das funções desempenhadas, através de promoções e aumentos, mereciam um manifesto descontentamento.

«...o sentimento de que calham sempre bolas pretas dentro do saco, e que nós nunca somos essas bolas, pode tornar complicado o critério de escolha e a satisfação pessoal.» [*Consultor júnior*]

«As palmadas nas costas não podem durar a vida toda. Como a gente diz em termos de brincadeira, o banco não aceita que eu diga assim “Olhe, eu agora estou a ganhar pouco, e então se calhar daqui a 10 anos já estou a ganhar bem, portanto eu pago só daqui a 10 anos”. Tenho uma casa, portanto o banco não aceita isso!» [*Consultor júnior*]

O conjunto dos testemunhos recolhidos leva a crer que este atrasar das promoções em termos formais, que não no assumir de novas responsabilidades, se prendia acima de tudo com o mau momento atravessado. A recessão do mercado e a pressão exercida pela filiação internacional condicionavam muito a empresa em termos financeiros. O esforço de reduzir custos afectava, não só, como já vimos, a formação proporcionada aos empregados, mas

também os aumentos salariais e as próprias promoções nas carreiras, uma vez que implicavam também aumentos. Na verdade, teria até sido ponderada a hipótese de fazer avançar as pessoas na carreira apenas nominalmente, adiando para mais tarde os respectivos aumentos. Mas a ideia foi mal acolhida, e não chegou a ser concretizada. Por outro lado, a estagnação das promoções também foi explicada pelas restrições impostas à contratação. Um dos consultores, cuja carreira se achava numa situação de impasse, explicava:

«...até há um ano e pouco, todos os anos, todas as empresas recrutavam uma série de pessoas. E as pessoas que tinham entrado o ano passado ou há dois anos, passado dois anos subiam. Porque havia pessoas novas a vir de trás. Agora está tudo assim um bocado... complicado! Como não vêm assim pessoas novas a vir de trás... as pessoas que cá estão não [avançam]» [Consultor júnior]

Não admira, pois, que a empresa não fizesse grande pressão para os indivíduos subirem na carreira. De resto, e ao contrário do que acontecia noutras consultoras, na CGEY não era seguido o sistema “up-or-out”, pelo menos em toda a companhia. Alguns entrevistados com responsabilidade de gestão afirmaram explicitamente não haver na empresa um determinado prazo limite de permanência em cada patamar da carreira, findo o qual se encorajava a saída:

«O modelo normal na consultoria é *up-or-out*. Nós não temos esse princípio dessa forma, apesar da Ernst ter mais do que a Cap Gemini. A Cap Gemini não tinha mesmo. Ou seja, há lugar para todos. De há uns tempos, menos para quem não cresce. Mas é claro que pessoas dessas ficam cá.» [Principal]

Mesmo em relação às pessoas que eram contratadas em períodos de maior procura, reconhecidamente para contribuírem com as suas competências muito específicas para um projecto em particular, dizia o Director de GRH: «Cá ficam, cá ficam. A nossa política é de pleno emprego.»

Tanto em relação às saídas como à progressão na carreira, a empresa parecia confiar sobretudo na iniciativa das chefias ou dos próprios consultores. Esta “descentralização” repercutia-se em disparidades entre unidades de negócio, aliás perfeitamente reconhecidas pela gestão da empresa. Segundo o director de GRH, as pessoas das áreas tecnológicas tinham menos sensibilidade para as questões da carreira e da progressão, negligenciando de alguma forma o trabalho a fazer nesse sentido:

«Normalmente as pessoas de tecnologia estão-se marimbando para isto (...) e esqueceram-se de uma série de coisas que deviam ter feito, e não fizeram. As pessoas da área de consultoria e de estratégia ligam mais a essas coisas. Os outros o que querem é estar divertidos agarrados ao computador, etc. A fazer coisas altamente complicadas!» [Director de GRH]

Uma das consultoras da área das tecnologias demonstrava, de facto, este tipo de atitude:

«As carreiras acabam por ter uma série de pontos que a pessoa tem de que cumprir. E eu vou ser sincera, nunca me debrucei muito sobre aquilo. Quer dizer, eu tenho que fazer o meu trabalho, e às vezes já tenho pouco tempo» [Consultora]

Assim, foi comum encontrar consultores em níveis de carreira relativamente baixos para

os anos de casa que tinham, sem que isto correspondesse a piores desempenhos. Uma das entrevistadas, por exemplo, apesar de ser considerada pela companhia uma das *key-people* e levar já quatro anos de casa, ainda não tinha chegado a “consultora sénior”. Outras situações destas, algumas até constrangedoras, resultavam da prática de privilegiar a contratação de pessoas com experiência, mas de as fazer ingressar na estrutura organizacional pela base da carreira. Um gestor de projectos revelava casos de empregados “júniores” com mais competências do que os seus colegas “séniores”, e queixava-se do efeito desmotivador que isso tinha sobre os membros da sua equipa:

«...há tipos que estão como júniores que (...) já têm 10 e 12 anos [de experiência]! Só porque entraram na empresa há um ano, ou não sei quantos. O que é certo é que, num projecto, eu tenho lado a lado um programador júnior e um sénior. Quando eu devia ter o sénior a liderar os aspectos de programação, está exactamente ao contrário. E se calhar com ordenados também diferentes. Isto depois tem implicação em muita coisa. Até na própria satisfação do pessoal. (...) Sente-se um bocado injustiçado naquilo que sabe. E principalmente quando vê um sénior ao lado que sabe metade!» [Project Manager]

Já nas unidades de consultoria, que enquadravam os empregados da ex-Ernst & Young Consulting e da ex-Gemini Consulting, a progressão na carreira seria um pouco mais estruturada e apoiada num esquema de “up-or-out”. Embora as promoções tivessem sido congeladas no ano anterior ao deste estudo, parecia haver uma maior correspondência entre o nível de carreira ocupado pelos entrevistados e o seu tempo de casa, reflexo certamente da preferência pelo recrutamento de recém-licenciados. Esta prática, que até recentemente predominava nestas unidades, permitia um tratamento dos empregados mais uniformizado.

Assim sendo, a maior dificuldade em progredir na carreira na CGEY não se deveria apenas às restrições económicas. Na verdade, e em circunstâncias normais, a prática de recrutar tanto recém-licenciados como profissionais experientes parece não propiciar uma progressão uniforme e padronizada dos empregados. A situação de crise viria, sim, prejudicar ainda mais as oportunidades de progressão na carreira, não só por via da contenção de custos, como também pelas limitações impostas ao recrutamento regular para a base da pirâmide.

6.4.3.5. Remuneração

Em resultado da heterogeneidade dos perfis procurados, a política de remunerações era orientada sobretudo pelo mercado. A diversidade das condições negociadas à entrada inviabilizava a manutenção de uma tabela organizacional. Isto era uma situação perfeitamente assumida, ainda que se reconhecesse os seus inconvenientes. Segundo o director de GRH:

«...tentamos — estou a sublinhar — que não haja grandes disparidades internas. Mas há sempre! Porque por vezes temos que ir buscar gente, de um mês para o outro, e pagamos o dobro que se calhar pagamos a outras pessoas que estão cá, mas precisamos delas.» [Director de GRH]

Assim, os salários não eram uniformes entre empregados com o mesmo tipo de

experiência e competências. Os próprios aumentos também não eram padronizados. Não sendo directamente referenciados à avaliação do desempenho, que se pretendia apenas um instrumento de desenvolvimento e gestão do desempenho, os aumentos eram por vezes usados para minimizar aquelas disparidades. Um dos entrevistados fazia alusão a isto:

«...quando se descobre que o A está a ganhar mais do que o B, e devia ser ao contrário, habitualmente o ordenado do A é congelado.» [Project Manager]

Por outro lado, as remunerações eram fixas nos níveis mais baixos da carreira. A partir da posição de *manager* havia uma parte da remuneração variável de acordo com objectivos negociados, que podia chegar aos 40% da remuneração total. Para a carreira de *Business Development* — uma das Profissões, que enquadrava os consultores que se dedicavam exclusivamente às actividades comerciais da firma — esta prática abrangia todos os níveis. A concentração da actividade comercial numa Profissão, em vez de progressivamente assumida por todos ao longo da carreira, constituía, aliás, uma das particularidades desta companhia.

Na CGEY, os indivíduos pareciam um pouco menos contidos nas suas críticas do que é comum entre os consultores em geral. Em matéria de remunerações, mostraram-se particularmente francos, não se inibindo de comentar, por exemplo, que a empresa pagava mal. Mais uma vez, a crise agravava essa situação, com a suspensão dos habituais aumentos.

«Ganha-se muito mal, aqui!» [Project Manager]

«...a Cap Gemini é uma empresa onde se ganha mal. Toda a gente diz isto. Eu aqui acho que é muito real, porque eu conheço salários de outras empresas.» [Consultor júnior]

Por outro lado, a disparidade entre as remunerações parecia constituir um dos aspectos mais sensíveis, sobretudo porque não resultava de um qualquer critério entendido e aceite como legítimo. Um dos entrevistados denunciava inclusivamente um certo secretismo que se mantinha em torno das questões salariais e que, segundo ele, era uma forma de sustentar as disparidades existentes. De entre os comentários ouvidos, destacam-se:

«Para nós, é um assunto tabu. Para já, as pessoas são quase proibidas de falar em vencimentos. Umas com as outras. (...) Para já, há coisas que são mantidas dentro de um secretismo que não... Se bem que se perceba porquê! Eu, por exemplo, sou chefe de projecto. Há programadores às vezes na minha equipa que eu tenho conhecimento de que estão a ganhar mais do que eu! E não têm... um décimo da responsabilidade! Claro, como é que a empresa consegue fazer isto? Mantendo os ordenados totalmente secretos.» [Project Manager]

«Casos de desigualdade: enquanto há outras pessoas que trabalham muito mais, se fartam de trabalhar — mas porque têm menos anos de experiência, porque entraram num período se calhar pior, entraram como júniores — não estão sequer minimamente próximos dessa remuneração.» [Consultor júnior]

Outras pessoas minimizavam a importância que atribuíam à remuneração face a outros aspectos, como o sentirem-se bem na empresa e o estarem a aprender. Essas pessoas também sentiam que a empresa sabia reconhecer o esforço extra que por vezes era necessário fazer:

«É assim: obviamente que não vou dizer que não me custou e que não estava cansada, que... Mas acho que a empresa tem tentado encontrar algumas formas de recompensar as pessoas, seja em dias, seja doutra forma qualquer.» [Consultora]

Mais uma vez, nas unidades de consultoria de negócios parecia haver um padrão mais uniforme. Independentemente das medidas impostas pela “crise”, parecia haver uma clara noção do que seria a situação “normal”. Acompanhando a prática de recrutar sobretudo recém-licenciados, era mantida uma tabela de remunerações padronizada que ancorava a evolução salarial dentro de bandas de variação consoante a avaliação do desempenho.

«Isso é assim: quando se entra... Isso agora ficou um bocado diferente, porque, lá está, agora não vem aquela leva. O normal é entrarem os recém-licenciados. Todos recebem o mesmo. Todos. Depois, à primeira avaliação, a partir daí já começa a haver distinção.» [Consultor júnior]

Mesmo em relação aos profissionais que entravam para níveis intermédios da carreira, haveria a preocupação de os enquadrar dentro dos limites salariais correntes nessas posições dentro da empresa. A herança das políticas e práticas da Ernst & Young Consulting pareciam exercer aqui uma influência determinante.

6.4.3.6. Gestão das saídas

Tal como as demais empresas estudadas, esta companhia seguia uma política de não despedimento, no sentido em que não rescindia unilateralmente os contratos de trabalho com os seus funcionários. Curiosamente, a justificação apresentada para esta opção era sobretudo pragmática. O Administrador-delegado não deixava de reconhecer a responsabilidade social da empresa, e uma responsabilidade específica para com os empregados da organização:

«O poder de quem decide se a pessoa fica ou não fica não pode ser absolutamente discricionário! (...) Até porque vivemos uma situação de mercado em que as pessoas não têm um emprego ali ao lado à espera delas, não é. (...) Por um lado, a percepção da necessidade, que a empresa não está com um nível de actividade já que permita manter uma mesma estrutura de custos. Mas por outro lado, a percepção de que com isso se criam problemas sociais. É preciso encontrar aqui um equilíbrio adequado.» [Administrador-delegado]

Mas as razões que o mais alto responsável pela companhia em Portugal apresentava para evitar a figura do despedimento eram muito concretas e prosaicas:

«...se formos para processos, de acordo com a lei, mais do tipo do despedimento colectivo ou coisa assim, em primeiro lugar tem um enorme impacto na organização, na motivação, por aí adiante. Em segundo lugar, tem um enorme impacto no mercado, porque aparece nas primeiras páginas dos jornais todos. E em terceiro lugar, leva... 6 meses a tratar, não é, a resolver, por questões de ordem burocrática, e por aí adiante. E portanto, não é eficaz também, não funciona, não é.» [Administrador-delegado]

A opção por este tipo de política tinha, pois, muito a ver com a imagem que a empresa queria preservar, tanto em relação ao mercado de trabalho como face ao próprio sector de actividade. A imagem da companhia chegava mesmo a ter uma importância estratégica. É que, segundo recordava o Administrador-delegado:

«Esta empresa vive da credibilidade que tem, não é. O nosso negócio é um negócio de credibilidade» [Administrador-delegado]

Contudo, isto não impedia a empresa de promover saídas involuntárias. No ano anterior ao do estudo, o quadro de pessoal tinha sido reduzido em cerca de 100 colaboradores, através da negociação de indemnizações com os empregados dispensados. Para além disso, pelo menos em algumas das suas unidades, a própria empresa fez um esforço para recolocar as pessoas no mercado, por exemplo, em empresas-cliente. O próprio director de GRH comentava:

«[as pessoas que saíram têm arranjado colocação] Vamos dizer por elas próprias e por minha iniciativa, que eu conheço muito gente, e tenho feito chegar currículos, e etc. (...) Talvez *fifty-fifty*.» [Director de GRH]

De resto, este tinha sido um ano excepcional em termos deste tipo de saídas. Com efeito, era generalizada a ideia de que nesta companhia o nível de rotatividade era mais baixo que nas outras. O director de GRH apontou para números abaixo dos 10% nos anos anteriores ao do corte de efectivos. Outros entrevistados, em diferentes níveis de carreira, mostraram partilhar esta ideia. E ao contrário do que era prática noutras empresas do sector, esta não seguia o já referido sistema de “up-or-out”, em que se encoraja os empregados sem grandes perspectivas de carreira dentro da empresa a procurarem outras colocações. Tanto o director de GRH como o responsável por uma das unidades de negócio rejeitaram firmemente o modelo “up-or-out”, e a empresa parecia na verdade assumir um papel muito pouco activo nesta matéria, deixando aos indivíduos a iniciativa de ficar ou sair. Referindo-se aos empregados cujo desempenho ficava aquém do esperado, um dos responsáveis dizia:

«Se é uma pessoa passiva, talvez fique cá mais tempo do que o que devia. Se é uma pessoa activa, vai-se sentir desconfortável. E como ninguém quer acreditar que “Eu sou um parvo, incompetente, e que não sirvo para nada”, vai tentar a sua sorte noutra sítio.» [Principal]

Assim sendo, a prática variava de unidade para unidade, consoante a liderança de cada uma e, possivelmente, a tradição passada. De qualquer forma, fossem ou não encorajadas pelas chefias directas, eram relativamente frequentes as saídas voluntárias. As razões apontadas para estas saídas prendiam-se com a procura de novos desafios profissionais noutras empresas, mas também com a melhoria das condições de remuneração:

«Eh, existe alguma rotatividade, como existe em todas estas empresas, até porque no ramo da consultoria o meio clássico para aumentar o vencimento é mudar de empresa.» [Principal]

«Saem, as pessoas [porque] vão ganhar mais dinheiro...» [Service manager]

O desgaste provocado pela actividade de consultoria também foi mencionado, levando muitas pessoas a procurarem ocupações mais estáveis ao fim de alguns anos, sobretudo no momento de compatibilizar com o trabalho a constituição de uma família. Embora a maioria

dos entrevistados tivesse relutância em fazer essa ligação, as saídas voluntárias pareciam ter aumentado no rescaldo das rescisões e, mais ainda, depois de anunciada a decisão de congelar as remunerações e as promoções.

Os consultores da unidade que correspondia à ex-Ernst & Young pareciam ter motivações próprias. Diziam ter sido atraídos para a companhia, acima de tudo pela resultante melhoria do seu currículo profissional. Assim, acabavam por deixar a empresa quando sentiam ter complementado a sua formação e potenciado a sua empregabilidade no exterior.

«Foi assim: acabei o curso. E depois é assim: “O que é que eu vou fazer? Não sei.” E as consultoras é sempre uma grande escola. Uma pessoa pode trabalhar em várias empresas e pode ver vários sectores.» [Consultor júnior]

Neste aspecto, tinham uma atitude mais parecida com a observada noutras das empresas abrangidas pelo estudo, que era aliás legitimada pela gestão de topo. Uma anterior *partner* da ex-Ernst & Young Consulting dizia:

«Quer dizer, qualquer pessoa que passa por uma consultora, pelo menos é perspectivado no mercado de trabalho que angariou algum conhecimento e alguma forma de trabalhar que já está exercitada para as situações mais críticas. (...) Serve como pós-graduação — que é como eu digo aos jovens — como pós-graduação a seguir à sua licenciatura.» [Vice-president]

6.4.3.6. Comunicação

A comunicação era considerada uma questão essencial, e era disponibilizada uma diversidade de meios para a promover, desde uma rede informática interna (intranet), um sistema de correio electrónico, e reuniões regulares a nível de unidade e de equipa de projecto. Pretendia-se facilitar a comunicação interpessoal entre todos, independentemente do seu cargo ou estatuto na empresa. Assim, procurava-se a fluidez da informação necessária ao bom desempenho do dia-a-dia, tanto quanto da comunicação que sustentava o relacionamento entre a colaboradores, localmente e a nível do grupo.

A informação sobre a actividade da empresa (excepto quando considerada confidencial pela gestão) era compilada periodicamente e disponibilizada na intranet da companhia, estando acessível aos empregados de uma forma geral. Essa informação ia também sendo veiculada nos chamados “*kick-offs*” — reuniões gerais que tinham lugar no início de cada período de actividade. Para questões de especial importância, como foi o caso da fusão, era reunido todo o pessoal para sessões em que o Administrador-delegado e restante equipa de Direcção transmitiam as grandes decisões. Nestes casos, podia também haver lugar a uma correspondência personalizada, enviada para casa de cada empregado. Eram ainda promovidas reuniões a nível de cada unidade, em que eram feitos balanços da actividade nos períodos anteriores e projectadas as expectativas para os próximos. Estes “*kick-offs*” eram feitos anual ou semestralmente, e pareciam depender sobretudo da iniciativa de quem liderava

as respectivas unidades. Com maior frequência decorriam reuniões parcelares a nível dos grupos de trabalho e equipas de projecto, que eram utilizadas para produzir um certo efeito de cascata em relação à comunicação entre a gestão de topo e os consultores. Efectivamente, a comunicação interpessoal era considerada a principal. Um dos responsáveis de topo afirmava mesmo «O canal mais importante é o canal pessoal.». De modo geral, os consultores descreviam o relacionamento interpessoal como sendo amigável e de colaboração, o que facilitava a comunicação entre todos na empresa, independentemente do seu cargo ou posição.

Apesar desta profusão de meios, alguns dos entrevistados sentiam que lhes era exigida uma certa iniciativa individual para se manterem devidamente informados, o que levava a maioria a não estar. Outras queixas prendiam-se com apresentações demasiado sumárias e sem suporte escrito, prejudicando a percepção do contributo de cada um para a actividade, e da sua responsabilização nesse sentido. Por outro lado, havia entre alguns supervisores directos a ideia que nem todos os consultores valorizavam o acesso à informação:

«Francamente, também acho que não. Aqui metade das pessoas nem sequer se preocupa» [*Project Manager*]

«(...) quando chegam relatórios, ou quando chegam indicadores, ou depois de reuniões, existe logo um grupo de pessoas que debate um pouco o tema. Existem outras pessoas que não ligam, absolutamente!» [*Service Manager*]

Quem, na verdade, se mostrava menos satisfeito com a informação disponível era, não os consultores, mas sim os dirigentes de topo, que sentiam falta de informação quanto às decisões estratégicas tomadas a nível internacional e à evolução do ambiente externo:

«E o meu problema em termos de empresa é a informação que se consegue dar. Porque o que é facto é que nós não sabemos onde é que o mercado vai.» [*Principal*]

Curiosamente, esta foi a única empresa em que surgiu, sem que a questão fosse levantada, o problema do afastamento dos consultores em relação à empresa, e em relação uns aos outros, pelo facto de trabalharem nas instalações dos clientes. Apesar da colocação no cliente ser uma prática comum a todas as empresas estudadas, aqui parecia ser vista com particular preocupação. Dificuldades técnicas de comunicação com a empresa levantavam problemas a vários níveis, de entre os quais se destacam: dificuldades no acesso a informação, mesmo no âmbito do trabalho operacional; limitações à concretização e à participação em reuniões na empresa; o alheamento sentido pelos consultores que ficavam muito tempo fora em relação ao que se passava na empresa; e o distanciamento que os consultores sentiam relativamente ao que se passava em unidades diferentes da sua. Estes dois últimos pontos foram particularmente mencionados. A dificuldade em manter a ligação com a empresa durante a colocação em projectos é bem patente nos seguintes comentários:

«Depende também dos sítios onde as pessoas estão alocadas. Eu já participei em projectos em que não havia *mail*, não tínhamos telefone, não tínhamos telemóvel na altura...» [Consultora]

«Porque nós estamos fora da companhia. Estamos no cliente. E a comunicação às vezes é deficiente.» [Service Manager]

«Tenho colegas meus que estão há 3 anos num cliente, portanto, estão lá mais em casa do que aqui! Porque só vêm aqui pontualmente.» [Consultora]

As citações abaixo ajudam a reforçar a noção de que haveria pouca interacção entre os consultores de diferentes unidades de negócio.

«Isto é totalmente dividido em departamentos e nós não saímos muito daqui...» [Consultor júnior]

«...em empresas grandes é natural que isso aconteça, mas o que se sente é que cada unidade funciona um bocadinho autonomamente. E então o que acontece é que, por exemplo, aqui, temos uma noção dos projectos que há e daquilo que se faz, porque estamos constantemente em contacto uns com os outros. Nas outras unidades isso já não acontece. A interacção não é muito grande, nesse aspecto.» [Consultora]

Na sequência da introdução recente de algumas mudanças, as pessoas reconheciam o esforço da empresa neste campo e identificavam melhorias visíveis na comunicação, sobretudo ao nível do suporte técnico. Entre as medidas promovidas pela empresa, foram destacadas a distribuição de telemóveis a todos os consultores, a melhoria do acesso remoto e a negociação de condições especialmente vantajosas na ligação à Internet a partir de casa dos empregados. Uma das entrevistadas comentava:

«Isso aí tem sido um grande cavalo de batalha no último ano, ano e meio. Principalmente desde a fusão. (...) Eu acho que a área de Marketing (...), que têm feito um grande esforço nesse sentido. Foi criado uma espécie de jornal mensal, que é o “Talentos”, que divulga coisas da empresa.» [Consultora]

Contudo, a dimensão social da ligação continuava a ser problemática, sendo agravada pelo crescimento da companhia. A organização dos outrora habituais dias de convívio informal estava suspensa, apesar de constituírem, segundo o Director de GRH, «muito bons momentos, no passado, para fazer a junção das pessoas e das culturas».

«Mas não temos feito, por razões de *budget*, os *kick-offs*, aqueles *kick-offs*... com divertimento. Há ali um almoço, tem jogos, tem essas coisas todas.» [Director de GRH]

A dificuldade seria, não só financeira, mas também em atrair as pessoas para os eventos.

«Além de sair caro, é complicado juntar as pessoas. E ainda não conseguimos descobrir o que é que é o melhor: se é fazer isto a uma 6ª feira ao fim do dia, se é fazê-lo sábado...» [Director de GRH]

«Já foi efectuada essa prática [das pessoas virem ao escritório semanalmente], através de *happy hours*. Mas depois foi abandonada. Uma das razões porque foi abandonada é que as pessoas no cliente estão muito ocupadas!» [Service Manager]

A realização de reuniões formais a nível de toda a companhia parecia, assim, o meio privilegiado para acompanhar a reestruturação em curso. Para além disso, o Administrador-delegado havia também promovido uma série pequenos almoços, em que reunia com grupos

de consultores das várias unidades de negócio e aos diferentes níveis de carreira no intuito de proporcionar momentos privilegiados de comunicação entre os empregados e a gestão. Pretendia-se assim dar oportunidade às pessoas de exporem e verem esclarecidas as suas preocupações e dúvidas junto dos mais altos responsáveis na companhia. Algumas pessoas assumiam que a inclusão nestes pequenos-almoços seria aleatória, mas o Director de GRH afirmou claramente que teriam sido seleccionadas as *key-people*.

«Por outro lado, nós, com as pessoas que os meus colegas nos departamentos consideraram “key people”, eu e o Director Geral fazemos pequenos almoços. Ainda fizemos agora 7 ou 8 pequenos almoços. Cobrimos 46 ou 47 pessoas. (...) Um pequeno almoço para conversar com eles, e eles livremente falarem, e darem as suas opiniões, etc. O que é que acham, o que é que está bem, o que é que está mal. E funciona bem.» [Director de GRH]

De entre os entrevistados, apenas uma consultora tinha estado entre este lote de *key-people*. Efectivamente, mostrou ser das mais esclarecidas e confiantes em relação ao futuro e à sua relação de emprego, e tinha ficado satisfeita com a iniciativa.

«Este ano, o presidente — o Administrador-delegado — resolveu fazer uma série de pequenos almoços, de manhã, às 8 e meia, aqui na empresa, com pessoas de diversas áreas — eram cerca de 6, 7 pessoas por pequeno almoço — para falarmos das coisas da empresa e de dúvidas que tínhamos e... Quer dizer, não há melhor pessoa para perguntarmos do que a ele, não é.» [Consultora]

No entanto, este impacto positivo parecia, não só ser limitado aos poucos escolhidos, como suscitar outros novos problemas. Alguns entrevistados pareciam relutantes em admitir sequer saber do evento. Por outro lado, o carácter selectivo da iniciativa, embora porventura inevitável do ponto de vista operacional, suscitava alguma desconfiança e agitação entre os consultores excluídos. O próprio responsável pela gestão de recursos humanos admitia:

«Mas, por outro lado, temos um problema. É que, por exemplo, nós ao chamarmos as *key-people* para os pequenos-almoços, as outras pessoas que não são chamadas ficam com a mosca. Mas... Como já houve 2 ou 3 levadas de pequenos-almoços e já cobrimos várias pessoas, estão sempre à espera que quando é que chega a vez delas. É complicado! Isto de gerir pessoas é muito difícil!» [Director de GRH]

Assim, e apesar do evidente esforço feito nesse sentido, havia alguma dificuldade em fazer fluir a comunicação entre todos os elementos da organização. Mais uma vez, parecia haver alguma fragmentação entre as diferentes unidades de negócio, e a abrangência da comunicação alcançada parecia ainda insuficiente para se conseguir uma maior integração.

6.4.4. Relacionamento empresa/empregados

Apesar de serem os mais abertamente críticos, os consultores da CGEY exprimiam uma opinião em relação à companhia quase sempre muito favorável. Era comum a ideia de que era uma empresa “diferente” das outras, mais humana, e que se interessava pelas pessoas. O ambiente de trabalho também era caracterizado como sendo agradável.

«Os pontos fortes é que há uma grande camaradagem entre as pessoas todas. Há um bom ambiente. (...) está sempre alguém disponível para ajudar» [Consultor júnior]

«...esta é uma empresa que tem sido.. que é humana, e é simpático trabalhar cá.» [Principal]

«Eu já trabalhei em algumas empresas, e a Cap Gemini tem uma grande preocupação com as pessoas. Trata muito bem as pessoas.» [Service Manager]

Com efeito, a posição declarada da companhia era a de promover um relacionamento próximo com os empregados. O Administrador-delegado justificava assim essa preocupação:

«Porque são empresas que têm que viver muito próximo das pessoas que nela trabalham, e discutindo os problemas do dia-a-dia de uma forma perfeitamente aberta, e onde a gestão tem que ter as portas abertas. (...) E que, enfim, desde o nível de maior responsabilidade na gestão até aos níveis, aos *entry levels*, haja uma abertura e uma discussão dos problemas de uma forma muito aberta. (...) e como tal é sempre uma relação próxima, e uma relação de identidade significativa.» [Administrador-delegado]

Um dos entrevistados a nível de *manager* explicava melhor esta necessidade:

«Vamos lá a ver: nós somos uma consultora, não é. Uma consultora vive dos seus próprios empregados, no sentido em que não vende nem máquinas, nem automóveis, nem pneus, nem... parafusos, não é. Vende inteligência e competências. Aquilo que por vezes se designa o *brainware*. E portanto tem que haver uma relação muito próxima.» [Service Manager]

Curiosamente, este bom relacionamento e a preocupação que sentiam por parte da empresa foram atribuídos por alguns dos entrevistados à origem europeia da companhia. A “cultura europeia” era especialmente valorizada e contrastada com a “cultura americana” da maioria das suas concorrentes, onde, por sua vez, este aspecto raramente surgiu.

«...a Cap Gemini tem uma grande preocupação com as pessoas. Trata muito bem as pessoas. É uma empresa de origem europeia... É muito mais flexível que as outras de origem norte-americana. (...) têm uma cultura mais rígida.» [Service Manager]

Não obstante estes depoimentos, era também unânime o sentimento de que este relacionamento tinha sofrido uma degradação na sequência da fusão e, principalmente, dos cortes no pessoal. Uma dos consultores dizia, por exemplo:

«Uma das coisas também que eu gosto aqui na empresa é o ambiente de trabalho. É muito bom. Sinto — e acho que isso também acaba por se... é um bocadinho generalizado — que, nos últimos tempos, que as coisas têm mudado um bocadinho.» [Consultora]

Foram já sendo identificadas algumas das áreas da GRH mais afectadas pelas restrições orçamentais. Para além da negociação da saída de cerca de 100 empregados, foram congelados, no final de 2002, as promoções e os salários, e limitadas as novas contratações a profissionais com experiência. A formação também havia sido severamente condicionada durante o último ano. Assim, o impacto da “crise” foi claramente sentido pelos consultores, e era frequente a distinção entre um “antes” e um “depois” no relacionamento com a empresa e no ambiente de trabalho. Efectivamente, os responsáveis ao mais alto nível estavam bem cientes das consequências negativas das opções tomadas, exprimindo a sua preocupação por vezes de forma mais explícita do que os próprios consultores.

«Hoje, ou de uma forma geral? (...) Hoje é uma relação que está um bocado tensa. Como é que eu diria? Uma crise é um processo complicado. E uma crise que implica que pessoas saiam é ainda mais complicado! (...) ...não tivemos aumentos salariais no ano passado. Portanto, também não temos promoções neste momento. E isso é uma fonte de descontentamento das pessoas. Isso é óbvio!» [Principal]

«Se fosse aqui há uns meses antes, eu dizia de uma maneira. Agora, tenho de dizer outra. (...) houve um choque muito grande quando a gente fez as primeiras saídas.» [Director de GRH]

Informação vinda do exterior contribuía para que esta realidade não fosse ignorada:

«Entrámos no estudo da Exame, e eu já tenho aí os resultados. Não são brilhantes. Com esta recessão, os resultados não são brilhantes.» [Director de GRH]

Embora com efeitos porventura menos evidentes, outras restrições, para além das mencionadas acima, terão sido relevantes. Por exemplo, a supressão de uma série de eventos socializantes que se promovia no passado poderá ter diminuído as formas disponíveis para atenuar o mal-estar suscitado. Numa altura em que era urgente a integração de grupos com percursos e culturas diversos, o abandono daqueles encontros informais era particularmente sentido. Por outro lado, o facto da própria organização da empresa não estar ainda estabilizada constituía uma fonte de insegurança entre as pessoas. Um alto responsável comentava, em relação às resstruturações em curso:

«Primeiro, criam insegurança. Depois criam alguma revolta, e alguma proactividade [saídas] por parte das pessoas que cá trabalham. Neste momento, infelizmente, estamos com o sinal mais perigoso de todos que é alguma indiferença.» [Principal]

O contraste entre a imagem positiva que a maioria dos empregados tinham da companhia e o tipo de medidas adoptadas em resposta à crise vivida explicava, em grande medida, a degradação do clima organizacional e a perturbação das pessoas. Isto mesmo era reconhecido pelo Director de GRH, que afirmava:

«...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]

Não sendo exactamente o tema abordado neste estudo, parece ser pertinente realçar aqui o que parece ser um claro exemplo de quebra de contrato psicológico, tal como descrito pela literatura pertinente (p. ex.: Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997). Os empregados pareciam ressentir-se tanto mais quanto a imagem que tinham da companhia, e as expectativas que tinham da sua relação de emprego, tinham sido defraudadas pela recente actuação.

6.4.5. Flexibilidade

Em regra, todos os empregados da CGEY tinham contratos de trabalho efectivos, após um período experimental de 6 meses ou um ano. Esta era uma política do grupo, que tinha

uma preocupação grande com a legalidade da sua actuação em todos os campos. Isto ficou patente nas declarações do Administrador-delegado, do Director de GRH e de outros responsáveis de topo:

«Quer dizer, para nós é uma questão crucial no meio disto aqui. É a absoluta legalidade. Está a ver? E portanto não procuramos encontrar o buraco na lei que nos permita tirar proveito de não sei o quê. Não!» [Administrador-delegado]

«Portanto, o grupo é fundamentalista nesse aspecto [da legalidade]. Portanto, se não está escrito, é pelo pior! O melhor para o Estado» [Director de GRH]

«...nós não queremos andar nos limites da lei.» [*Principal*]

Esta preocupação parecia prender-se muito com o facto da empresa ter o seu capital cotado em bolsa e estar sujeita a auditorias externas periódicas. Os sete valores preconizados pela companhia [Quadro 6.1] também foram invocados para justificar esta orientação. Quanto à política de manter com os empregados contratos “normais”, a tempo inteiro e por tempo indeterminado, foram apresentados outros argumentos de substância. Por exemplo:

«A nossa intenção não é explorar pessoas. A nossa intenção é encontrar colaboradores que pretendam ficarem connosco durante muito tempo.» [*Principal*]

Tal como aconteceu noutras das empresas estudadas, também aqui os responsáveis associavam a noção de flexibilidade a um atributo individual dos consultores. Os entrevistados tendiam a ver a flexibilidade da organização, que consideravam essencial, como sendo baseada, acima de tudo, na capacidade de adaptação e abertura à diversidade dos próprios consultores. Alguns comentários ilustram isso mesmo:

«...a nós interessa-nos que as pessoas possam assumir qualquer desafio, (...) uma pessoa que está habituada a fazer com uma tecnologia e que vai fazer com outra. Ou uma pessoa que está habituada a fazer projectos de uma índole, e experimenta outro. Digamos a oportunidade de fazer coisas diferentes. Uma pessoa que é um técnico e que suporta uma venda.» [*Principal*]

«Mas tentar arranjar soluções para o cliente, tentar arranjar soluções internamente para problemas que surjam, ou tentar... sermos bastante versáteis. Eu acho que devemos ser bastante versáteis» [Consultora]

Assim, a flexibilidade funcional era identificada pelos consultores como uma característica própria do seu trabalho. A variabilidade e diversidade sentia-se a vários níveis:

«Em termos de trabalho, é completamente flexível! Eu já fiz projectos que não tinham nada a ver um com o outro. (...) Já fui para projectos de implementação de SAP, e já fui para projectos de implementação de CRM — de Cíbel, que é ao nível de CRM. Realmente não tem nada a ver uma coisa com a outra. Totalmente diferente. Portanto, aí há uma grande flexibilidade. E também posso vir a fazer outras coisas que ainda não fiz.» [Consultor júnior]

A flexibilidade do horário de trabalho era outra faceta desta disponibilidade por parte dos consultores. Por outro lado, este foi mais um aspecto que pôs em evidência as diferenças verificadas entre unidades de negócio. Apesar de todos mais ou menos contarem com horários

flexíveis, havia áreas em que era possível uma maior previsibilidade. A experiência de um dos consultores em diferentes unidades da companhia ilustra esta situação:

«Eu era da área da Banca e Seguros, e mudei para Telecomunicações. Portanto, e as realidades, mesmo cá dentro da empresa, são diferentes. Enquanto o primeiro era um trabalho de *mainframe*, portanto, computador central, portanto, com uma grande parte dos pedidos mais volumosos à noite e fim-de-semana; aqui não! Aqui é um ambiente de micro-computador, redes, com trabalho *on-line*. Habitualmente entre as 9 e as 6. Mais rotineiro.» [Project Manager]

A flexibilidade financeira também estava presente na CGEY, uma vez que se praticava a remuneração variável a partir de determinado nível de carreira. No entanto, nesta empresa o pagamento da componente variável não era associado a formas contratuais flexíveis. O Administrador-delegado assumia uma postura de total rejeição em relação a isso, afirmando:

«Toda essa prática está completamente arredada daqui. (...) Quer dizer, sabemos que há uma enorme ginástica feita por muitas empresas concorrentes nossas, que pagam por 3 ou 4 ou 5 meios diferentes aos empregados para fazerem as chamadas otimizações fiscais. Nada disso entra aqui!» [Administrador-delegado]

Isto decorria claramente de requisitos definidos a nível internacional, uma vez que o recurso a contratos flexíveis havia sido prática corrente na Prólógica, antes de esta ser adquirida pelo grupo Cap Gemini.

Como já vimos, esta companhia não preconizava o sistema “up-or-out”. Não era, pois, comum — pelo menos, não de forma generalizada — que a própria empresa promovesse saídas relacionadas com piores desempenhos ou ritmos mais lentos de progressão na carreira. Assim, as saídas resumiam-se normalmente às estritamente voluntárias. De qualquer forma, a companhia não se coibiu de fazer reflectir a diminuição da sua actividade no nível de emprego, recorrendo, como vimos, à negociação da rescisão dos contratos de trabalho “normais” que mantinha com os seus empregados. A empresa conseguiu assim concretizar a necessária flexibilidade numérica, mas não sem que isso implicasse elevados custos. Para além das indemnizações pagas, a companhia teve de suportar todo um conjunto de consequências negativas que foram já sendo identificadas ao longo da descrição do caso.

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.