

6.1. Caso Andersen

6.1.1. Caracterização da empresa

6.1.1.1 Enquadramento histórico

“Andersen” era, à altura do estudo, a marca mais recentemente adoptada pela companhia multinacional Arthur Andersen, que operava em Portugal desde 1969. O *Business Consulting* era relativamente recente, mas constituía já uma unidade de negócio própria, com um crescimento acima da média na empresa. Ocupava o lugar deixado em aberto pela autonomização da anterior unidade de consultoria em sistemas, que entretanto se tornou a Accenture, também incluída neste estudo.

No período em que decorreu a investigação, um recente escândalo de fraude financeira associado à falência de uma grande empresa nos Estados Unidos implicava a Andersen, abalando-a de forma irreversível. A rede internacional dissolveu-se, a marca foi abandonada, e os escritórios espalhados pelo mundo tiveram destinos variados. Alguns prosseguiram autonomamente com uma nova (ou já existente) designação local, mas a maioria negociava, à altura do estudo, a sua anexação a uma das grandes companhias concorrentes. Em Portugal, como em alguns outros países, a empresa foi integrada na multinacional Deloitte & Touche, a única companhia das estudadas que continuava a defender a combinação da actividade de Auditoria com a de Consultoria.

Este acontecimento marcou todo o sector da consultoria de gestão, tornando-se maioritária a preferência pela separação das práticas de Consultoria das de Auditoria. Tal foi a opção seguida pelas demais empresas aqui estudadas, chegando algumas a vender o negócio de Consultoria a terceiros.

Desta forma, no momento do estudo, a agora ex-Andersen vivia um período particularmente conturbado. A perplexidade em relação aos acontecimentos que abalavam a companhia mal tinha sido ultrapassada, e a incerteza quanto ao futuro era dominante. No entanto, a empresa continuava a operar, e em termos práticos, não parecia ter havido grandes efeitos no mercado. Pelo menos, eram notórios, tanto o esforço que a companhia fazia para manter a confiança do pessoal, como o optimismo que os consultores tentavam fazer transparecer. Um dos entrevistados comentava:

«...os [clientes] actuais, que já nos conhecem, e sabem perfeitamente quais são os valores com que eles contam. Quer seja com um nome, quer seja com outro.» [Consultora sénior]

6.1.1.2. Postura estratégica

Apesar de toda a perturbação que afectava a firma, não deixava de haver uma clara

noção do que era, ou havia sido, a orientação estratégica da empresa. O objectivo mais genérico era muito semelhante ao das suas concorrentes imediatas.

«Nós basicamente pretendemos estar no mercado das grandes empresas. Dos grandes projectos, projectos sofisticados e projectos complexos. Com grande incorporação de tecnologia. Portanto, essa é um bocado a filosofia da Andersen.» [Partner]

A forma como o faziam é que pretendia ser mais específica. Os responsáveis de topo identificavam uma especial orientação para o cliente.

«...é uma filosofia muito, como a gente diz, é “*clientcentric*”. Nós estamos lá para resolver o problema do cliente. Custe o que custar, a gente vai até ao fim com ele.» [Partner]

«Eu acho que nós somos diferentes. Diferentes, nesta perspectiva: nós somos mais virados para o cliente. No sentido de “Nós morremos pelo cliente”.» [Director de RH]

Segundo as indicações dos responsáveis, a empresa tinha vindo a crescer nos últimos cinco anos, em termos globais, na ordem dos 20%. Em 2001, o volume de negócios registado foi de cerca de 52,3 milhões de euros. Este crescimento teve um impacto directo no nível de emprego. Em seis anos, o número de trabalhadores tinha aumentado de 250 para 1030.

Outra característica relatada como específica desta companhia dizia respeito à sua ligação à rede internacional da Andersen Worldwide. Em relação aos seus concorrentes, acreditava-se que «a Andersen era conhecida por ter maior ligação» [Partner]. Embora esta fosse uma situação reclamada por outras das empresas aqui estudadas, o responsável da Andersen identificou da forma mais completa as vantagens desta estreita ligação.

«Portanto, a capacidade de investimento é reduzida e está à dimensão e à escala do país. Quando entra para uma rede em que existe um *brand*, em que é possível partilhar sistemas informáticos, políticas, procedimentos, programas de treino... (...) Portanto, o que acontece é que a entrada numa rede significa o benefício da dimensão dessa própria rede.» [Partner]

Apesar de juridicamente a ligação entre a rede internacional e as empresas locais ser ténue, era considerável a centralidade da sede em Chicago. A filiação a uma companhia com uma origem definidamente norte-americana também parecia importante, com reflexos a nível de uma cultura partilhada em todo o mundo, nomeadamente em termos da postura da empresa face à relação de emprego e às políticas de GRH implementadas.

6.1.1.3. Estrutura organizacional

A estrutura da Andersen integrava, à data do estudo, cerca de 1030 pessoas, distribuídas por dois escritórios, um em Lisboa e outro no Porto. Do ramo português da firma dependia ainda um escritório em Angola.

A organização seguia o padrão das sociedades de pessoas (*partnerships*), com a estrutura hierárquica da organização a definir-se em torno da carreira profissional dos seus membros, e com os sócios a combinarem os lugares do topo da carreira com a propriedade do negócio. Quanto à organização da actividade propriamente dita, uma reestruturação recente

havia feito cruzar as já existentes *Solution Segments* — áreas de especialização correspondente aos serviços oferecidos pela empresa no mercado — pelas chamadas *industries* — definidas pelos sectores de actividade dos clientes. Assim, seguia-se a tendência sectorial, assumida pela maioria das empresas estudadas, de adoptar uma estrutura do tipo matricial. O eixo das *Solutions* distribuía-se entre: *Assurance* (Auditoria), *Business Consulting* (Consultoria de gestão), *Corporate Finance*, *eBusiness*, *Human Capital*, *Outsourcing*, *Risk Consulting* e *Tax Services*; as *industries* distinguíam entre: *Financial Services* (cobrindo banca e serviços financeiros), *Technology, Media and Telecommunications* (dirigido sobretudo ao sector das telecomunicações), *Manufacturing* (abrangendo a produção industrial e bens de consumo), e *Energy, Oil, Gas & Services* (congregando as áreas dos recursos energéticos e dos serviços, como os transportes) (Andersen, 2002).

6.1.2. Departamento e responsável pela GRH

O departamento encarregue da gestão de recursos humanos na firma designava-se por “Direcção de Recursos Humanos”. Era uma função de apoio, dependente directamente do *Country Manager*, mas que trabalhava com todos os *partners* e *managers*. A Direcção de Recursos Humanos tratava da gestão das pessoas ao nível da definição das políticas e do apoio à implementação, sendo as tarefas administrativas — tais como o processamento de salários, a manutenção dos ficheiros dos empregados, as formalidades relativas à Segurança Social, a contratação de seguros, etc. — tratadas noutros departamentos operacionais. O Director de Recursos Humanos falava assim do papel que desempenhava:

«Quem gere são os sócios e os gerentes e os *seniors*, que são os responsáveis nesta casa que gerem as equipas e que alocam recursos. Portanto, eles é que gerem. O nosso papel é um papel de ajudar, facilitar, implementar, controlar as políticas, abrir novos caminhos, ajudá-los nos processos de recrutamento, formação, promoção, remuneração, motivação, etc., das pessoas.» [Director de RH]

No entanto, e apesar de integrar apenas três pessoas, entre responsáveis e apoio administrativo, constatou-se ao longo do contacto com a empresa que o departamento e o seu responsável assumiam uma posição muito central na empresa, e mais proactiva do que este comentário levaria a supor.

O cargo de Director de Recursos Humanos era ocupado por um homem de 48 anos, com formação inicial em Direito e uma pós-graduação na área da Gestão de Recursos Humanos, na empresa há 6 anos, e com 25 anos de experiência na função. Especificamente para a unidade *Business Consulting*, que conhecia uma maior expansão, o Director contava com a colaboração de uma outra responsável que trabalhava a tempo parcial, 3 dias por semana. Uma ex-consultora da firma, havia regressado à Andersen para desempenhar esta função de *back-office*. A necessidade do cargo justificava-se pela especificidade do *Business Consulting*

face à área tradicional de Auditoria. Nomeadamente, foi destacada a crescente contratação de pessoas com formação nas áreas das tecnologias de informação, o que obrigava a adaptar a forma de gerir a sua motivação e avaliação do desempenho. Por outro lado, acompanhava-se também a actuação seguida a nível internacional neste âmbito

6.1.3. Políticas de GRH

As políticas de GRH enquadravam-se numa estratégia que, segundo o Director de GRH, decorria do tipo de organização e de actividade da empresa, descrita nos seguintes termos:

«No fundo, pode-se resumir em três frases, ou três linhas fundamentais: recrutar bons profissionais, desenvolvê-los, e retê-los.» [Director de RH]

Esta postura era confirmada pelo representante da gestão de topo, que deduzia já algumas consequências para o tipo de carreira proporcionado:

«Estas organizações são de pessoas. E portanto, para além de muita coisa que nós podemos criar ao nível de instalações e tudo mais, a diferença está nas pessoas! (...) Este negócio vive da pessoa ter uma evolução rápida na carreira, e ao mesmo tempo ela gerar negócio para a sua sustentação.» [Partner]

Esta orientação na estratégia de gestão de recursos humanos foi atribuída pelo seu responsável exclusivamente à filosofia e à estratégia da companhia. Mas na verdade a influência das directivas internacionais do grupo pareciam também decisivas. A adesão às práticas definidas internacionalmente parecia determinante naquilo que se revelou ser mais distintivo na GRH da Andersen: a estreita integração entre as diferentes políticas de GRH e a orientação bastante interventiva na sua implementação.

6.1.3.1. Recrutamento e selecção

O recrutamento era centralizado pela Direcção de Recursos Humanos. Havia uma forte inclinação para o recrutamento de jovens recém-licenciados para posições júnior, em linha com a preferência de assentar a sua política de GRH no desenvolvimento de um mercado de trabalho interno. Isto mesmo transparecia claramente nas declarações do Director de RH:

«E eu não posso ir à rua buscar sócios, ou buscar *managers*, ou buscar *seniors* para directamente integrá-los na Andersen. Portanto, eu tenho que trazer gente jovem, licenciada, dar-lhes a formação, dar-lhes carreira... (...) A regra é: ir buscar às melhores escolas, aos bons cursos, os bons alunos. É essa a regra. E quando trazemos estas pessoas, quando as recrutamos, é para depois lhes dar uma carreira aqui na Andersen. Internamente.» [Director de RH]

A divulgação da empresa junto das universidades era já uma tradição e constituía o meio privilegiado de recrutamento. A recepção directa de currículos também era norma. Destas fontes, era possível recrutar em larga escala, em contingentes que chegavam por vezes aos 200 ou 250 novos empregados por ano. Para posições mais sénior, só recrutavam excepcionalmente, quando era necessário encontrar pessoas com competências muito específicas que não existiam na empresa, e principalmente para lançar novas áreas de negócio.

A selecção também era orientada pela Direcção de Recursos Humanos, que fazia uma pré-selecção dos candidatos pelo curso universitário frequentado e respectiva nota de formatura. As fases mais avançadas da selecção eram descentralizadas nos *managers* e *partners* responsáveis pela áreas onde seriam integrados os candidatos, que os entrevistavam. De acordo com o testemunho do Director de GRH, procurava-se «pessoas com iniciativa, capacidade de aprendizagem, análise, organização, planeamento, resistência ao *stress*. (...) E acima de tudo, interesse por trabalhar connosco». Parecia, então, valorizar-se a capacidade dos candidatos se adaptarem a um trabalho muito variado, em constante evolução, e muito exigente em termos de dedicação e aprendizagem. Este tipo de critérios corresponde a uma preocupação de seleccionar empregados para a organização, e não apenas para uma função específica, normalmente associada ao desenvolvimento da flexibilidade funcional.

6.1.3.2. Formação e desenvolvimento

A política de formação era altamente estruturada, incluindo planos específicos para cada área de negócios e para nível de carreira. Os empregados eram contemplados pela formação de modo muito uniforme, começando logo à entrada através de um intensivo programa de integração na empresa durante várias semanas, entre formação local e no estrangeiro. Apesar de suspensão no ano em que decorreu este estudo (o que foi justificado pelos responsáveis como resultando da instabilidade associada aos atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001), era prática regular na Andersen enviar os recém-chegados para um curso de integração internacional nos EUA, onde se reuniam novos empregados de todo o mundo para um plano de socialização comum. De acordo com um dos *managers*, esta «formação é orientada para a partilha e para a comunicação». Um dos jovens consultores da casa, entrado há pouco mais de 6 meses, recordava que nesse período viu esclarecidas desde logo uma série de questões, incluindo as perspectivas de carreira e a avaliação do desempenho a que iria ser sujeito.

Ao longo do seu percurso na companhia, os consultores frequentavam os diversos cursos previstos no plano de carreira que era para si traçado, com periodicidade pelo menos anual. As saídas para os centros de formação internacionais da companhia eram também frequentes. Um dos *managers* referia:

«As pessoas vêm para cá, e pelos menos todos os anos têm que fazer reciclagens. (...) E todos os anos há sempre saídas para fora, que é uma coisa que motiva as pessoas.» [*Manager*]

Os planos de formação vinham delineados da sede nos EUA, e eram depois adaptados às circunstâncias locais, existindo um «currículo formativo» bem desenvolvido para ser frequentado por todos os empregados consoante o patamar de carreira em que se encontrassem. Nas palavras do Director de Recursos Humanos, «Toda a gente tem que fazer!

Pronto. É o chamado tronco comum.» Para além desta, havia ainda formação mais específica de acordo com a área de negócio em que as pessoas se iam especializando. Eventualmente, podiam surgir acções de formação adicional para colmatar necessidades específicas que fossem eventualmente identificadas através da avaliação do desempenho individual, tal como em relação ao inglês, à redacção escrita, ou à utilização de ferramentas informáticas como o *Excell* ou o *Access*.

6.1.3.3. Avaliação do desempenho

O desempenho dos consultores era avaliado duas vezes por ano por um colega no nível de carreira imediatamente acima, de acordo com um conjunto de critérios pré-estabelecidos que cobriam aspectos como competências técnicas, competências pessoais, a gestão dos projectos, o trabalho em equipa e o serviço ao cliente. Desta forma, os consultores júniores eram avaliados por consultores sénior, e estes por *managers*. Recentemente tinha sido introduzida a prática de avaliar a participação individual em cada projecto, no sentido de ultrapassar uma natural tendência para basear a avaliação apenas nas últimas experiências, e também de diversificar os avaliadores. Da discussão entre todos os eventuais avaliadores ao longo do ano, alcançava-se uma classificação final, traduzida numa escala de A a E, como é usual nos Estados Unidos. Nas duas reuniões anuais de avaliação, eram também discutidas as expectativas de progressão e desenvolvimento para o futuro. A avaliação do desempenho estava, pois, na base de um plano de desenvolvimento, que estabelecia as competências a desenvolver no ano seguinte e a forma de o conseguir. Para além da formação correspondente ao patamar de carreira respectivo, eram também seleccionados os tipos de projectos mais propícios ao desenvolvimento daquelas competências.

A avaliação do desempenho tinha implicações directas na promoção na carreira e na atribuição de um prémio monetário aos consultores sénior, variável de acordo com o nível de classificação obtido. Este era um prémio que, de acordo com um dos *managers*, «...era muito difícil não receberem. Era preciso terem feito muita asneira!» Este nível de “sucesso” devia-se, em grande medida, ao papel do processo de avaliação do desempenho na chamada “gestão das expectativas” dos empregados. Isto significava, entre outras coisas, o esclarecimento de cada um dos consultores em relação às possibilidades que tinham ou não de progredir dentro da firma, como veremos mais adiante. Efectivamente, esta empresa assumia um papel muito directivo na gestão do desempenho, das competências e da carreira das pessoas. A par do impacto directo que a avaliação do desempenho tinha na promoção e na remuneração, ela assumia um importante papel como um instrumento não só de gestão das competências e de motivação dos consultores, como também da gestão das suas “expectativas”. O Director de

Recursos Humanos apontava os momentos de avaliação do desempenho como oportunidades de discutir, tanto o desempenho passado, como sobretudo o que se esperava de cada consultor para o período seguinte em termos das competências a desenvolver e da forma de o conseguir. Um dos *partners* destacava igualmente a importância do processo de avaliação do desempenho para a motivação das pessoas, ao contribuir para o esclarecimento das expectativas de parte a parte.

A partir de *manager*, a avaliação do desempenho afectava uma parte variável da remuneração, e passava a basear-se em objectivos individuais que reflectiam as novas responsabilidades comerciais e de liderança assumidas a este nível.

A avaliação do desempenho era a área que parecia merecer uma atitude mais crítica por parte dos entrevistados. Usando um peculiar estilo construtivo e optimista — que se revelou ser típico dos consultores em todas as empresas estudadas —, reconheciam uma inevitável dose de subjectividade na avaliação, que prejudicava a uniformidade de critérios entre os avaliadores. De qualquer forma, as críticas recaíam tipicamente sobre a divergência de perspectivas de quem avaliava em relação aos critérios e às expectativas, e não directamente sobre o sistema em vigor, que era considerado genericamente bom. Outra “queixa” comum era a de que a avaliação implicava um elevado compromisso de tempo.

«Bem, a quem compete avaliar as pessoas nesta empresa é aos gerentes, sócios e séniores. E embora existam critérios claramente definidos, há sempre interpretações diferentes por parte de pessoas que têm formas de olhar para os critérios de forma diferente, não é!» [Consultor “com experiência”]

«Acho que não há muita uniformidade nos critérios, eventualmente. (...) E eu senti isso quando tive que avaliar uma pessoa e senti “Eu posso estar aqui a ser rígida neste processo e o meu colega ao lado não estar a ser”.» [Consultora sénior]

«O processo é um bom processo. Nem sempre funciona bem porque, tem a ver com *timings* e com tempos, e é preciso dedicar muito tempo a preencher esses *forms*, e a analisar as pessoas...» [Manager]

Apesar de apontarem críticas em abstracto, os entrevistados diziam-se invariavelmente satisfeitos com as suas experiências pessoais de avaliação.

6.1.3.4. Carreiras

A carreira era um dos pilares da estratégia da Andersen de “tentar recrutar boas pessoas, desenvolvê-las e retê-las”. Os gestores de topo realçavam repetidamente a ideia de que o desenvolvimento interno das pessoas era uma preocupação central e essencial ao negócio. Havia, pois, uma carreira bem definida e estruturada, que estabelecia, não só os diferentes patamares pelos quais os consultores progrediam, mas também as responsabilidades e competências que deviam apresentar a cada nível, e períodos de referência do tempo médio de permanência em cada patamar. A carreira começava na base pela posição de consultor júnior,

ou “assistente”, distinguindo-se entre os recém-chegados dos seus colegas “com experiência”. Ao fim de 3 ou 4 anos de casa passava-se a consultor sénior, e com um mínimo de uns 5 ou 6 anos de carreira, podia-se chegar a *manager*, ou gerente. Finalmente, a posição de *partner*, ou sócio, correspondia ao topo da carreira, que podia acontecer ao fim de 12 ou 13 anos de carreira. Quanto às responsabilidades e funções a cada nível da carreira, o *partner*:

«...tem mais um papel de estratégia, definir novos negócios, aproximações a novos clientes, etc. E, portanto, tem o papel, como é óbvio, de assegurar a qualidade de todo o serviço que é prestado ao cliente» [Director de RH]

Como co-proprietários do negócio, incumbia-lhes, naturalmente, a sua condução. Tendo a estrutura internacional um peso marcante na orientação estratégica, aos sócios cabia traduzir essas influências para a prática local e gerir a actividade desenvolvida. Tipicamente, cada sócio tinha a seu cargo uma área de negócios, ou parte dela, sendo responsável por orientar a execução, rever e avaliar todo o trabalho que saía para os clientes. Outra das atribuições fundamentais dos sócios era a actividade comercial, incluindo a angariação de novos clientes e a contratação de novos projectos. Para além disso, os sócios eram, por excelência, representantes da empresa para o exterior.

Quanto aos gerentes, ou *managers*, eram quem efectivamente geria os projectos, cabendo-lhes o planeamento e a organização do trabalho, ao mesmo tempo de tentavam liderar e motivar as equipas. Dependendo da dimensão dos projectos, era comum um *manager* ter mais que um projecto em mãos. Ao integrarem o grupo de gestão da empresa, passavam a ter também responsabilidades comerciais. Para além de gerirem uma carteira de clientes, asseguravam os contactos com o cliente no dia-a-dia, negociando os aspectos mais pragmáticos da implementação dos projectos. Um dos entrevistados nesta categoria resumia o papel do gerente da seguinte forma: «Tem duas responsabilidades: uma é produzir trabalho e outra é vender trabalho.» [*Manager*]

Os consultores sénior eram quem liderava a execução prática do trabalho. Com alguns anos de casa e a experiência correspondente, eram responsáveis por orientar o trabalho dos mais jovens e assegurar a execução correcta e atempada do trabalho. Assumindo assim funções de liderança, eram ainda sobretudo executantes. Podendo trabalhar simultaneamente em dois ou três projectos pequenos, o mais usual seria estarem “alocados” a apenas um projecto de dimensão média ou grande.

Finalmente, o consultor júnior, com mais ou menos experiência, era o executante por excelência. Sob as orientações dos sócios, dos gerentes e, mais directamente, dos consultores sénior, o “assistente” era quem de facto fazia o trabalho necessário para a concretização do projecto. No primeiro ano de casa, era assumido que os júniores estavam sobretudo em formação. Davam apoio à execução dos projectos, cabendo-lhes, por exemplo, o trabalho de

pesquisa de informação e recolha de dados.

Na Andersen, a progressão parecia particularmente rápida, mesmo considerando o ritmo acelerado típico do sector. Apesar dos entrevistados rejeitarem que a progressão fosse “automática”, a passagem aos escalões seguintes da carreira fazia-se, em regra, dentro de prazos bastante uniformes. Isto estava associado a uma política muito clara de “up-or-out”: quem não tinha capacidade ou condições para progredir ao ritmo desejado, era orientado para deixar a companhia. Essas condições prendiam-se, não só com a competência dos consultores, mas mais até com as oportunidades de mercado e o crescimento da empresa. A permanência e progressão das pessoas dependia directamente de se conseguir assegurar novos projectos em que elas pudessem trabalhar. O próprio representante da gestão de topo aludia claramente à necessidade das pessoas conseguirem sustentar o seu emprego com a geração de negócio.

Os consultores entrevistados revelaram estar bem cientes, não só de quais eram as expectativas de carreira dentro da companhia, mas também das suas condicionantes:

«Sabe-se exactamente qual é que é o percurso a fazer. É claro e transparente!» [Consultora sénior]

«Por exemplo, neste ano, o mercado esteve menos favorável. Muitas pessoas tiveram menos oportunidade de se expor e desenvolver.» [Consultora sénior]

Este sistema de progressão era apresentado pela empresa de forma absolutamente clara e aberta. A “gestão das expectativas” dos empregados era, aliás, uma das preocupações centrais em termos da gestão das competências e das carreiras, muito assente na avaliação do desempenho, tal como ficou patente nas declarações dos responsáveis pela GRH:

«...tentamos sempre ser o mais directos com as pessoas no sentido de (...) dizer “Olha, chegámos à conclusão que se calhar não tens o perfil adequado.”» [responsável pela GRH para *Business Consulting*]

«Portanto, temos que ter algum cuidado de gerir antecipadamente esse tipo de situações. Porque, de facto, cada um de nós aqui sabe se vai lá ou não vai. (...) o sistema de avaliação funciona e cada um de nós sabe, em cada momento da sua carreira, se tem hipótese, se não tem.» [Director de RH]

Este sistema de “up-or-out”, que se traduzia numa maior precaridade no emprego dos consultores, era naturalmente aceite. Isto explica-se, em parte, por uma rotatividade voluntária relativamente elevada, que será adiante abordada em mais detalhe. Por outro lado, a firma imprimia uma forte orientação para o cliente e para mercado. Eram promovidos como valores em si mesmos, acima e para além dos poderes da própria empresa ou de eventuais interesses individuais. Tudo o que fosse feito por causa do cliente/mercado, e entendido como resultando das suas pressões e exigências, era justificado e aceite. Para além disso, a postura explícita e aberta da empresa em relação ao assunto também ajudava efectivamente a moldar as expectativas das pessoas de forma a evitar surpresas e decepções na altura de as fazer “progredir” para fora da empresa. Esta “sinceridade” era, aliás, bastante apreciada pelos consultores. Um deles declarava que este tinha sido, inclusivamente, um dos factores que o

tinham feito preferir esta empresa:

«...para mim, conta muito [que] as pessoas sejam esclarecidas. (...) Nós sabemos que se queremos estar num sector bastante competitivo temos que saber quais são as regras do jogo. (...) E gostei muito da forma como o processo de candidatura foi feito. Foi sempre baseado na realidade, não tentaram ocultar nada. Eu acho que isso é bastante importante.» [Consultor júnior]

A empresa também desenvolvia activamente esforços para colocar as pessoas através dos seus contactos privilegiados, sobretudo nos clientes. Quando as pessoas dispensavam esta ajuda, era-lhes concedido, geralmente, tempo para encontrarem uma nova colocação antes de deixarem a Andersen.

6.1.3.5. Remuneração

A política de remunerações assentava numa tabela organizacional à entrada. Nos primeiros níveis de carreira, a remuneração era fixa. Os aumentos anuais dependiam da classificação obtida na avaliação do desempenho — na prática, bastante homogénea — o que resultava em remunerações muito aproximadas entre os consultores. Havia um prémio monetário anual para os consultores sénior que pretendia reflectir as variações no desempenho, mas que acabava por contemplar todos. Privilegiava-se, pois, a equidade interna. Apesar de terem em atenção os salários praticados pelas empresas concorrentes, particularmente em relação aos recém-licenciados, a remuneração não seria um aspecto essencial para atrair as pessoas. O Director de Recursos Humanos estava convicto que «...o dinheiro não é seguramente a primeira escolha das pessoas quando decidem trabalhar connosco».

Os consultores ouvidos confirmavam esta ideia. Os comentários em relação à questão das remunerações não eram particularmente exuberantes, havendo outros aspectos que pareciam ser valorizados. Os seguintes comentários são exemplificativos:

«Existem contrapartidas importantes, como por exemplo o desenvolvimento pessoal, a formação que se dá às pessoas...» [Consultor “com experiência”]

«Talvez não seja o benefício monetário, mas as oportunidades que surgem, ou de aprender, ou de ter uma experiência diferente...» [Consultora sénior]

O nível salarial de entrada seria, pois, relativamente baixo em relação às eventuais expectativas de um licenciado com o potencial dos jovens contratados pela Consultora. Em contrapartida, os aumentos eram substanciais à medida que se ia progredindo na carreira, valorizando-se a permanência na empresa. Isto foi destacado pelo Director de Recursos Humanos, e referido igualmente por um dos *managers*.

«Nós estamos a falar em aumentos significativos. Eu quando passo do meu primeiro para o segundo ano, posso estar a ganhar mais 20 ou 30%. Quando passo do meu 2º para o 3º ano posso estar a ganhar mais 40 ou 50 % do meu ordenado.» [Director de RH]

«A Andersen (...) nunca foi conhecida como uma empresa que pagasse bem, para as pessoas que entram. (...) A Andersen premeia a continuidade. Ou seja, eu posso dizer que na minha função, na concorrência, duvido que haja muitos a ganhar mais do que nós.» [Manager]

A partir da posição de *manager*, começava a haver uma parte variável consoante objectivos, baseada no desempenho individual em cerca de 75%, e no desempenho global da unidade e da empresa em cerca de 25%. Os objectivos de desempenho individual procuravam nesta fase abarcar as diferentes responsabilidades do cargo, passando também a incorporar uma vertente comercial.

6.1.3.6. Gestão das saídas

Apesar da declarada preocupação estratégica com a retenção das pessoas, a gestão das saídas parecia ser tão ou mais importante. Um determinado nível de rotação do pessoal era, efectivamente, essencial à forma como o negócio funcionava. A estrutura em pirâmide implicava que só parte dos que entravam pudessem permanecer na empresa e seguir a carreira até ao topo:

«Porque, vamos lá a ver, nem todos podem ficar na empresa, não é. (...) Portanto, o negócio da empresa precisa sempre que os melhores tenham carreira e os chamados bons ou medianos não tenham» [Director de RH]

«Agora, nós temos uma pirâmide! Não pode chegar tudo lá acima! (...) Se assim fosse, nós também não podíamos pôr sangue novo todos os anos...» [Responsável GRH para *Business Consulting*]

Na verdade, a renovação contínua da base dessa pirâmide, onde se concentravam os consultores executantes, era o que permitia a progressão dos empregados, não só em termos formais, como sobretudo em relação às suas competências e responsabilidades, ao assumirem progressivamente a liderança das equipas e dos projectos e a actividade comercial. Para além disso, este esquema parecia ser essencial à própria viabilidade financeira da empresa, uma vez que a maior parcela do pessoal se concentrava nos patamares iniciais da carreira, onde as remunerações eram mais baixas. Para as posições que começavam a ser financeiramente mais pesadas, ficavam apenas alguns, idealmente os melhores. Isto mesmo era explicitamente admitido pela gestão da empresa:

«E depois a gente precisa sempre de gente que entra por baixo. Que mais não seja porque em termos salariais são mais baratos. (...) Portanto, há aqui uma questão também económica. Portanto, esta empresa vai precisar sempre que as pessoas saiam, porque vai sempre precisar de pessoas novas para entrar todos os anos. (...) Senão, o próprio negócio, o próprio modelo de negócio tal como está definido não funcionaria. Ou tornar-se-ia financeiramente um desastre para nós» [Director de RH]

Para garantir a necessária rotatividade — que rondaria os 15% de acordo com o Director de Recursos Humanos; o Director de Marketing, por seu lado, arriscava falar em cerca de 20 ou 30% no segundo ano de casa — a empresa contava, em primeiro lugar, com as saídas voluntárias dos empregados, relativamente comuns na consultoria. Segundo o Director de

Recursos Humanos, as pessoas começavam a sair «Aí no seu 3º, 4º ano de empresa». Uma das consultoras falava de uma média «de permanência na empresa, de 2 anos, 3 anos».

Era também por volta desta altura que estes profissionais se tornavam «muito apetecíveis!» [responsável GRH para *Business Consulting*], ao reunirem um certo nível de experiência e um conjunto de competências importantes. Os consultores com experiência começavam, pois, a ser assediados com ofertas de emprego, fosse pelas outras empresas de consultoria, fosse sobretudo por empresas-cliente da Andersen, que haviam tomado contacto com o trabalho destas pessoas no decurso dos projectos. Diversas razões faziam os consultores aproveitarem estas novas oportunidades de emprego. Para começar, as condições associadas a estes empregos, nomeadamente a nível da remuneração, eram em regra aliciantes. Por outro lado, ao fim de alguns anos num ritmo de trabalho e de vida por vezes alucinante, as pessoas começavam a procurar empregos que lhes permitissem um estilo de vida mais estável e compatível com objectivos extra-laborais, como por exemplo a constituição de uma família. Estes foram os comentários de alguns dos entrevistados a este respeito:

«E a procura de estabilidade, acho eu. Isso é um dos principais factores que leva as pessoas a sair. (...) São muitas horas!» [Consultora sénior]

«Principalmente, vida pessoal, talvez. Porque esta é uma altura em que as pessoas se dedicam a um tipo de trabalho e que aprendem muito, mas tem que dar muito da sua vida a este tipo de empresa. E não há tempo para grande vida pessoal. E às tantas as pessoas começam a ficar mais velhas, e também começam a olhar um bocadinho mais para a qualidade de vida, e se calhar tendem a procurar um outro emprego.» [Consultor “com experiência”]

De qualquer forma, muitas das pessoas que vinham para a consultoria após concluírem o seu curso universitário, faziam-no numa perspectiva de aprendizagem e valorização profissional, por um período que à partida consideravam temporário. Mais do que uma carreira dentro da empresa, muitas pessoas pareciam procurar a exposição a uma grande variedade de experiências profissionais que o emprego numa consultora proporcionava. Disto são reveladoras afirmações como as seguintes:

«Eu, para mim, isto é a continuação da Universidade.» [Consultor júnior]

«Todos os dias aprendo coisas novas. E acho que isso é um ponto extremamente importante. No dia em que eu sentir “Aqui não avanço mais”, também começarei a olhar para o lado.» [Consultor “com experiência”]

«Eu posso dizer que, quando entrei, não tinha perspectivas de continuar. Tinha a perspectiva de ficar cá 3 anos. Já vou no 4º e meio. (...) Queria ganhar rodagem, em termos de ver vários projectos, vários clientes, várias indústrias...» [Consultora sénior]

Isto era, aliás, perfeitamente reconhecido pela empresa, que contava com isso na gestão das suas necessidades de pessoal. Este interesse utilitário dos jovens candidatos na empresa não era visto de forma negativa, chegando mesmo a ser motivo de orgulho. Era reconhecido pelos responsáveis que muitos jovens licenciados vinham para a Andersen, não para

prosseguiem uma carreira internamente, mas sim no intuito de complementar a sua formação profissional. Para além disso, a empresa assumia explicitamente que tinha um papel a desempenhar nesse âmbito, procurando fazê-lo bem.

«...por um lado, é o reconhecimento por parte do mercado de que nós somos uma Escola, no sentido em que desenvolvemos as pessoas, em que elas, ao passarem por aqui, saem com valor acrescentado» [Responsável GRH para *Business Consulting*]

«E [os jovens] reconhecem que nós, nessa matéria, fazemos bem o nosso papel.» [Director de RH]

Estas saídas voluntárias podiam, contudo, tornar-se problemáticas se saía um grande número de consultores em posições-chave, profissionais de valia, em cuja formação e desenvolvimento a empresa tinha investido fortemente. Para além de dificuldades operacionais que pudessem surgir em termos da gestão das equipas e dos projectos, a saída de bons profissionais representava uma falha por parte da empresa na sua retenção:

«Também é complicado para nós a saída de boas pessoas. São pessoas em que nós apostávamos, que seriam excelentes de carreira, mas que a gente não conseguiu reter.» [Director de RH]

Para além das saídas espontâneas, a própria empresa se encarregava, através da já mencionada “gestão das expectativas”, de promover a saída dos empregados “com menos perfil”. Os consultores que demonstravam maiores dificuldades em alcançar os objectivos propostos eram encorajados a procurar alternativas de emprego. Naturalmente, isto era concretizado através de rescisões bilaterais negociadas, uma vez que a Andersen, tal como as demais empresas estudadas, seguia uma política de não despedimento. Reconhecendo-se as desvantagens associadas aos longos e dispendiosos processos jurídicos envolvidos num processo de despedimento, foram sobretudo apontadas como justificação as consequências negativas, não só para a imagem externa da companhia, como para o relacionamento que a empresa pretendia desenvolver com os seus empregados. O gestor de topo entrevistado declarava:

«Este tipo de empresa, pela forma como olha para a pessoa a trabalhar, não é uma empresa que tenha uma grande apetência para o despedimento. Porque se fizer despedimentos maciços, e muito violentos, as pessoas que querem aqui fazer carreira também dizem “Bom, então eu vou para uma empresa que tem como política isto?”.» [Partner]

Assim, estes processos de saída eram cuidadosamente conduzidos, até porque à empresa não interessava gerar qualquer tipo de ressentimentos ou situações conflituosas. A empresa envidava esforços para manter o contacto com as pessoas que iam saindo da Andersen, por sua própria iniciativa ou por encorajamento da firma. Os ex-empregados continuavam a ser considerados parte da “família” Andersen, reconhecendo-se o papel que haviam tido no desenvolvimento da organização. Continuavam, pois, a ser chamados a participar nos eventos sociais e a receber o jornal interno. Na verdade, isto fazia parte de um importante trabalho de *networking*, essencial nestas firmas. Para além de contribuir para reforçar o espírito de corpo e

evitar um ambiente de hostilidade entre os (ex-)empregados e a empresa, este tipo de actuação também servia propósitos eminentemente comerciais. É que:

«...as pessoas têm que sair a contento com a organização, com a organização no seu coração e no seu espírito. Porque essas pessoas, fora da Andersen, seguramente vão exercer determinado tipo de cargos de responsabilidade noutra tipo de empresas. Vão estar em posição de um dia decidir a quem é que adjudicam a auditoria, os projectos, etc. (...) Muitos dos nossos projectos tem por detrás a decisão ou a opinião de pessoas que passaram por esta casa.» [Director de RH]

6.1.3.7. Comunicação

O Director de Recursos Humanos declarava que «Não preciso de fazer planos especiais de comunicação, porque ela é inerente». Apesar da aparente trivialização do papel da comunicação que esta afirmação possa indicar, revela bem, por outro lado, a sua essencialidade no funcionamento da Andersen. Efectivamente, esta era uma área que merecia especial atenção. Promovia-se uma comunicação aberta e fluida, sendo garantida uma série de canais, incluindo o correio electrónico, intranets a nível nacional e internacional, uma revista de empresa — “Os Arturitos”, produzida pelo departamento de Marketing da empresa — e reuniões periódicas aos vários níveis. O *Country Manager* reunia formalmente duas vezes por ano com todo o *management* da casa, que por sua vez se encontrava mais frequentemente com as suas equipas. A informação mais rotineira era, assim, transmitida em cascata. Quando havia questões suficientemente importantes, todos os empregados da companhia eram reunidos para os necessários esclarecimentos. Isso passara-se, na altura do estudo, em relação ao recente colapso da rede internacional e ao rumo entretanto seguido. Num notório esforço para, dentro do possível nas circunstâncias, diminuir a insegurança das pessoas, estas reuniões visavam «...manter um bocadinho a calma, e aguentar um bocadinho o barco...» [Consultor “com experiência”].

A comunicação decorrente do contacto pessoal parecia, ainda assim, ser a mais valorizada. Para além de promover a informalidade entre todos, a empresa “provocava” «bons momentos de comunicação» [Director de RH] em eventos desportivos e festas organizados ao longo do ano. A importância da comunicação informal e aberta era realçada pelos responsáveis e confirmada pelos consultores.

«Portanto, eu direi que a comunicação aqui é facilitada no sentido de que todos nós sentimos que é relativamente fácil eu aproximar-me de um sénior, do meu *manager* ou do meu sócio para lhe por uma questão, seja pessoal, seja de trabalho.» [Director de RH]

«...há uma grande receptividade a ouvir, sim. Sem dúvida.» [Consultor “com experiência”]

Informação sobre a companhia era divulgada aos empregados tanto a nível global, através da intranet internacional, como a nível local. A informação financeira era aberta apenas ao pessoal com funções de gestão, a partir da posição de *manager*. Os consultores

sénior recebiam informação relativa a dados operacionais, tal como a distribuição do tempo entre o trabalho com clientes e o trabalho desenvolvido internamente.

Nos níveis iniciais da carreira, os consultores recebiam a informação que lhes fosse transmitida pelos seus *managers*. Em regra, iam sabendo dos desenvolvimentos do negócio e da evolução da actividade, sobretudo relativamente à área de negócio em que estão inseridos. Os projectos ganhos e os novos clientes conquistados eram tema comum das conversas informais. Ter acesso a este tipo de informação sobre a empresa era um aspecto valorizado pelos consultores, que consideravam importante e natural estar a par do que se passava. De resto, os consultores entrevistados consideravam-se bem informados quanto à gestão da empresa e às decisões sobre os seus destinos. Face ao crescimento da empresa, o Director de Recursos Humanos mostrava-se preocupado com a maior dificuldade que sentia em manter as pessoas informadas sobre a empresa toda, antes mesmo que esta questão fosse levantada pelos próprios consultores.

6.1.4. Relacionamento empresa/empregados

O relacionamento entre a empresa e os empregados era facilmente confundido com o relacionamento entre os empregados aos vários níveis hierárquicos, falando-se mesmo de «...uma identificação muito grande empresa/pessoas, empresa/empregados» [Responsável GRH para *Business Consulting*]. Isto parecia decorrer do formato organizacional adoptado, em que sócios são ao mesmo tempo “patrões” e colegas. Desta forma, o relacionamento entre a companhia e os consultores era aparentemente aberto e informal. Os indivíduos falavam de uma gestão “de portas abertas”, referindo-se à disponibilidade dos consultores mais graduados para serem abordados pelos mais jovens em relação a qualquer assunto, fosse ou não de trabalho.

«...há uma coisa que nos caracteriza que é a porta aberta dos sócios. (...) aqui um colaborador novo pode entrar pela porta do sócio e dizer o que lhe apetece. Isso acho que é uma vantagem. As portas de facto estão abertas!» [Consultora sénior]

O ambiente de trabalho era especialmente destacado como sendo um aspecto dos mais apreciados pelas pessoas, pautado pela informalidade e pela comunicação fácil entre todos, independentemente do cargo ou da posição na hierarquia de cada um. Foi notado por alguns como contrapartida dos aspectos menos agradáveis do trabalho, e invocado por outros para justificar a sua permanência na empresa. Esta informalidade reflectia-se, por exemplo, na prática de todos se tratarem por “tu” e se conhecerem pelo primeiro nome. Isto revelou ser a norma, aliás, em todo o sector. Com a predominância do pessoal júnior e uma progressão bastante rápida, a média etária na companhia rondava os 28 anos. Esta juventude parecia

contribuir para o espírito de abertura e informalidade, mas a empresa tinha também aqui um papel interventivo. Através da organização de eventos desportivos e festas da empresa em ocasiões especiais ao longo do ano, a gestão “provocava” momentos de convívio e comunicação entre os consultores de toda a companhia. A valorização de um ambiente de cooperação levava a que fosse rejeitado um clima de rivalidade. Colocar a progressão e permanência na empresa como função do mercado mitigava sentimentos de competição directa entre colegas. Assim:

«Aqui não há necessidade de passar rasteiras. Todos nós, se formos bons, temos lugares. Portanto, não há dúvida que é um bom ambiente de trabalho.» [Director de RH]

«Portanto, a competição é com ele próprio e com a capacidade que ele tem de desenvolver as coisas. [...] E isso torna-a muito ágil, muito *friendly*, entre as pessoas, porque sabem que a competição é com mais 200 e tal, não é com aquele ao lado» [Partner]

Por outro lado, um dos aspectos distintivos desta empresa era o facto de parecer ter, e transmitir aos seus empregados, uma ideia muito clara de si. Os objectivos eram bem definidos e conhecidos, bem como a forma como a empresa funcionava. Isso transparecia na forma espontânea como certas situações eram reconhecidas e explicitamente declaradas pelos responsáveis, sem recorrer a subterfúgios, mesmo em temas em relação aos quais se esperaria uma atitude mais defensiva e resguardada. Era, por exemplo, com uma característica frontalidade e sem pruridos que se associava a preferência por manter uma estrutura assente na predominância numérica de pessoal júnior a uma questão de racionalidade financeira.

Esta postura “terra-a-terra” era assumida de forma generalizada no discurso dos dirigentes, de tal forma que mesmo os aspectos tidos como menos atraentes no trabalho de consultoria eram expostos naturalmente. Parecia haver uma grande preocupação em transmitir aos consultores uma visão “realista” do que a empresa esperava deles e do que podiam, por sua vez, esperar da empresa, logo desde a fase de recrutamento. Isto era reforçado durante o período de integração, e desenvolvido ao longo da permanência do empregado na companhia, sendo o sistema de avaliação do desempenho um instrumento privilegiado para tal. Em relação, por exemplo, às saídas promovidas pela empresa, defendia-se uma abordagem directa do assunto. Quando se concluía que alguém não tinha possibilidade de evoluir internamente na carreira, «E então aí, somos nós que tomamos a iniciativa e falamos com as pessoas.» [Director de RH].

Os consultores pareciam assim estar bem cientes da sua situação e das suas perspectivas dentro da empresa, testemunhando por diversas vezes o esforço da empresa em esclarecer tudo devidamente. Na verdade, o tipo de relacionamento que se estabelecia entre a companhia e os empregados parecia pautar-se por uma total e continuada explicitação dos “termos de troca” em jogo, que a companhia definia ao “gerir” as expectativas dos consultores. Os

seguintes comentários voltam a ser úteis para ilustrar este fenómeno:

«Tem muito a ver também com programas de acolhimento que são feitos, em que realmente as pessoas vêem – e sabem, é-lhes dito – que vão trabalhar duro, que vai ser exigido muito» [responsável GRH para *Business Consulting*]

«Sabe-se exactamente qual é que é o percurso [de carreira] a fazer. É claro e transparente!» [Consultor sénior]

«Resultados, perspectivas, é transmitido claramente...» [Consultor “com experiência”]

No entanto, esta objectivação do relacionamento entre os indivíduos e a organização não parecia afectar o desenvolvimento de uma forte ligação afectiva dos empregados à firma. De facto, esta explicitação dos termos do relacionamento entre a empresa e os empregados parecia até contribuir para que se criasse um ambiente positivo, aumentando a confiança que os indivíduos pensavam poder ter na empresa. A situação de crise vivida na altura parecia ter posto em evidência estes sentimentos. A perspectiva de deixar a rede Andersen e a eminente “anexação” a uma ex-concorrente tinha já sido aceite como o caminho certo a seguir, mas não deixava de trazer ao de cima toda a carga afectiva que pertencer à Andersen tinha para os consultores, especialmente aqueles com alguns anos de casa.

«Isso é um choque grande. Aí eu digo que senti esse choque. Porque conhecia a rede muito bem, a nível mundial... (...) Mas custa sempre perder uma coisa que era nossa e... (...) Era um nome, era uma cultura, era uma marca, que era Andersen!» [Consultora sénior]

«Sim, ainda mais quando se representava uma empresa que se tinha orgulho em dizer que... E que se assistiu a um desmoronar, tipo baralho de cartas!» [Consultor “com experiência”]

«A Andersen era uma empresa com uma cultura muitíssimo forte. (...) Mas, quer dizer, mesmo emocionalmente, é complicado!» [Responsável GRH para *Business Consulting*]

Dois explicações ocorrem mais prontamente para esta coexistência do que parece ser uma relação transaccional com o estabelecimento de uma ligação afectiva entre os empregados e a empresa. Tendo em conta as ideias propostas pela literatura sobre o contrato psicológico, é possível que o esforço da empresa em explicitar aquilo que é menos positivo e que pode correr mal possa contribuir para minimizar eventuais situações de quebra do seu contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997). É de admitir, entretanto, outra explicação. Dado que só empregados actuais (e não ex-empregados) foram entrevistados, e tendo em conta a atitude genericamente optimista e entusiasmada demonstrada pelos consultores ouvidos, também é possível que a suas expectativas não sejam tão “realistas” quanto se pretende. A forma como a empresa apresenta aos empregados os aspectos menos positivos do trabalho e da empresa pode estar imbuída de uma espécie de “romantismo” que os torna parte de um todo muito atraente aos olhos dos jovens consultores.

6.1.5. Flexibilidade

A Andersen mantinha com todos os empregados contratos de trabalho efectivos, sem termo. Findos os seis meses do período experimental, os empregados passavam a fazer parte do quadro de pessoal efectivo da companhia. A empresa não recorria, por norma, ao chamado emprego “flexível” através de contratos a prazo ou trabalho temporário. Duas excepções foram admitidas: a utilização eventual e não frequente de contratos a prazo para trabalhos administrativos temporários, como o apoio a processos de recrutamento e selecção mais ambiciosos, ou à organização de acções de formação; e o emprego a tempo parcial da responsável pela GRH para a área de *Business Consulting*, caso único na empresa. Segundo os responsáveis, estes regimes adaptavam-se mal ao tipo de projectos com que a empresa trabalhava. A preferência pelos contratos efectivos foi justificada, em parte, por uma necessidade imperiosa de cumprir à risca todos os requisitos legais. O Director de Recursos Humanos afirmava mesmo «...o que eu sei é que a Andersen não pode nem deve violar a lei.» O envolvimento da firma em áreas como a auditoria e a consultoria fiscal pareciam ser determinantes neste aspecto.

Quanto ao caso da responsável pela GRH para a área de *Business Consulting*, apesar da sua excepcional situação de *part-time*, esta empregada gozava das mesmas condições e estava abrangida pelas mesmas políticas de GRH que os demais, fosse a nível de formação, de carreira ou de outras condições de emprego. Eventuais diferenças deviam-se ao facto desta gestora já não ser ela própria uma consultora, assumindo agora uma função de apoio. A formação e a progressão na carreira, nomeadamente, eram adaptadas a essa circunstância.

Outra situação podia ser considerada “atípica”: a dos estudantes que a empresa recebia, através de bolsas de formação, em estágios profissionais, geralmente integrados nos seus cursos universitários. Estas pessoas estavam, naturalmente, na empresa apenas temporariamente, e não tinham qualquer garantia de permanência. Ainda assim, estas pessoas recebiam o mesmo tipo de tratamento no dia-a-dia que os empregados da empresa. Não sendo contemplados pelas mesmas políticas de remuneração, formação ou de gestão de carreiras, tinham acesso aos mesmos meios e eram envolvidos na vida da empresa do mesmo modo que os consultores efectivos.

«Tratamos de igual forma. E isto significa o quê? Tem nome, tem cartão de acesso, tem acesso à rede informática, tem computador, e etc. (...) Se há um evento, é convidado, se há uma festa de Verão ou uma festa de Natal, é convidado, como todos os outros empregados da organização. Aí não fazemos qualquer distinção. Não interessa o tipo de jurídico com que a pessoa está neste momento. Desde que esteja connosco, é tratado de igual forma.» [Director de RH]

A empresa via-se como uma organização flexível, ou seja, capaz de responder a diversas e variadas situações e solicitações. A prontidão com que se atendia o cliente também

parecia ser aqui entendida como fazendo parte desta flexibilidade.

«...o cliente telefona-me às seis da tarde numa 6ª feira a dizer que precisa de um papel para 2ª feira... E alguém tem que estar flexível! (...) Isto tem a ver com o facto da empresa ser muito virada no cliente. O cliente quer, e nós temos que estar preparados para dizer que somos capazes de fazer! (...) flexibilidade nesses termos.» [Director de RH]

É interessante notar que esta flexibilidade da organização era vista como assentando na flexibilidade dos indivíduos, na sua capacidade e disponibilidade para aceitar ser flexível. E efectivamente a empresa podia contar com a dedicação dos consultores, que estavam preparados para variar o seu horário e intensidade de trabalho sempre que era necessário, nas alturas mais críticas dos projectos. Para além desta flexibilidade mais quantitativa, era também esperado dos empregados da Andersen que aprendessem a adaptar-se a circunstâncias diversas e variáveis. A variedade era, de facto, uma das características mais marcantes do trabalho dos consultores, que trabalhavam em equipas de composição variável e faziam diferentes tipos de novas tarefas, em projectos chefiados por diferentes pessoas, com estilos de liderança e personalidades diversas. Os clientes para quem trabalhavam também eram vários e com características diversas. Operavam nos mais variados sectores de actividade e eram colocados à companhia diferentes tipos de problemas e exigências. A capacidade da empresa dar resposta a estas exigências e resolver estes problemas confundia-se com a capacidade dos indivíduos se adaptarem a trabalhar com toda esta diversidade e constante novidade.

À parte a questão dos horários de trabalho, que a empresa via como um constrangimento, as restrições à flexibilidade normalmente associadas à legislação laboral não pareciam afectar a Andersen. O Director de Recursos Humanos declarava que «a legislação laboral não tem sido um problema», e destacava o facto das pessoas estarem conscientes da necessidade de «fazer as coisas». O gestor de topo tinha uma posição semelhante. Achava que a Andersen não precisaria de uma legislação mais flexível, mas via a situação da empresa como particularmente privilegiada neste campo, ao registar um crescimento continuado. Outras empresas teriam mais dificuldade em acomodar as exigências da legislação laboral. Por outro lado, a Andersen teria uma maior facilidade em negociar saídas. O responsável incluía a empresa no rol das...

«organizações que dão um grande treino às pessoas, que se preocupam muito com as pessoas, [que] o mercado reconhece como bons profissionais. (...) E isso leva a que [quem deixa a Andersen] tenha colocação.» [Partner]

Apesar da utilização de contratos precários ser rejeitada, foi mencionado o recurso a “recibos verdes” como forma de pagar parte das remunerações dos consultores em níveis avançados da carreira. Um dos consultores comentou a dada altura:

«Eu, a partir do momento que subo a gerente, tenho um contrato a tempo parcial com a Andersen – o contrato reduz-se aí a 10% – e o restante é pago por outras companhias do grupo, a recibos verdes, ou de outra forma.» [Manager]

Efectivamente, a partir do grau de *manager*, a relação contratual entre os consultores e a firma passava a assumir, em termos formais, uma combinação de modalidades diversas. Este foi um assunto que ficou por explorar, uma vez que surgiu de forma inesperada e desenquadrada, a propósito da evolução das remunerações ao longo da carreira. Efectivamente, esta prática parecia corresponder a um subterfúgio que visava distribuir por todo o grupo os encargos com o pessoal a partir de determinado patamar da carreira, e tinha objectivos eminentemente fiscais. Esta alteração formal da relação contratual não tinha reflexos práticos, nem no estatuto das pessoas na companhia, nem no tipo de relacionamento que se estabelecia com elas. Este expediente tinha, pois, a ver com uma flexibilidade de cariz mais financeiro, em que se tentava distribuir os encargos com o trabalho por fontes de financiamento mais diversificadas. A remuneração variável dos consultores a partir do nível de *manager* era outra faceta desta flexibilidade financeira, em que a empresa fazia repercutir o seu melhor ou pior desempenho na retribuição dos consultores com maiores responsabilidades nesse campo.

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.