Prata, Pedro Miguel Sofia Rosa. 2019. *A Consultoria como Prática: Um Estudo de Caso Etnográfico numa Multinacional de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

4 de Dezembro de 2018, data de início do estudo etnográfico. 08:35 da manhã. Chega às instalações da PMP Cosulting a *Consultant* Bárbara Courelas de 24 anos de idade, horário *standard* para si. Posteriormente, desloca-se para o início do *open space* (pois pertence a equipa de HMS), deixando os seus pertences na secretária. A secretária, composta por um monitor HP de 2009, com um teclado *standard*, um telefone fixo, uma caneca com o logo da PMP Consulting onde deixa o seu economato com um toque cómico devido à fotografia do Quim Barreiros, é onde segue a organizar com os utensílios para realizar as suas tarefas, como o caderno branco, sem linhas e de tamanho médio (abaixo de A4), caneta e tapete do rato. Organiza o correio que terá de rever as moradas para voltar a reenviar aos seus colaboradores, retira os papeis do seu módulo para a mesa com o intuito de os tratar logo que possível. Tendo organizado o essencial, dirige-se à casa de banho, a fim de dar os últimos retoques na maquiagem e no seu cabelo. Neste último ponto, é de referir que a Bárbara não é a única com este hábito. Todas as mulheres dentro do grupo, deslocam-se para o escritório com o cabelo por arranjar, ou molhado, com ténis colocados a fim de poupar a coluna e os pés para o longo dia em saltos altos, e sem maquiagem, pois, durante o caminho a mesma pode sofrer algumas alterações e não ficar tão *sharp* como gostariam.

Posteriormente, segue para o piso 4, onde se encontra o refeitório da PMPGroup Consulting, explorado por uma empresa privada. Ao entrar, depara-se com muitas caras familiares, pois, é o horário normal para o pequeno almoço, antes do longo dia de trabalho que têm pela frente. Colaboradores das diversas marcas do grupo lá se encontram, bem como, os colaboradores das operações de Call Center. Cumprimenta aos que conhece, e segue para a fila a fim de pedir o seu café duplo, em chávena fria. Tendo o seu café, agradece a funcionária e segue para as mesas altas, onde tenho o prazer de conversar com ela.

Refere que está muito cansada, visto que foi trabalhar no Domingo a tarde, tendo ficado cerca de 5 horas no escritório a fim de avançar trabalho para Segunda-feira. Segunda-feira também foi um dia para esquecer, com muitas rescisões contratuais, muitos colaboradores e candidatos para falar, presencial e telefonicamente (refere que fala com pelo menos 100 pessoas por dia), muitas viagens para o Carregado e Azambuja no mesmo dia (cerca de 3), reuniões de *management,* e a lista continua. Eu questiono-a sobre as viagens para o Carregado e Azambuja, pois a sua expressão facial quando tocava nessa temática era bastante negativa, quase demonstrando algum tipo de tristeza, ou ainda frustração.

A Bárbara, tal como já referido, é responsável por uma carteira de clientes do setor logístico, industrial e fabril da zona sul do país, contando com cerca de 150 a 200 colaboradores que se encontram a seu cargo. O seu grande cliente, que alberga por si só mais de metade dos colaboradores da sua carteira, opera no setor do retalho alimentar, situado na Azambuja, onde se encontram 3 das suas plataformas logísticas na zona sul do país. Iremos denominar este cliente por Cosmos. A Bárbara explicou-me que, sempre que coloca alguém a trabalhar no Cosmos, originando de um processo de recrutamento e seleção para uma oportunidade em aberto no cliente, ela tem de se deslocar para as instalações da Azambuja acompanhada de EPI’s (equipamentos de trabalho como bota de biqueira de aço, colete, calças e camisola a rigor), contrato de trabalho e documentação obrigatória legal que os mesmos têm de preencher e devidamente assinar (como documentação bancária (para pagamento de ordenado), declaração de entrega de EPI’s e autorização para tratamento de dados, devido ao RGPD).

Em pleno pequeno almoço, durante o período da manhã, questionei-a, se esses tipos de situações acontecem muitas vezes ao longo da sua semana de trabalho, ao que ela responde: *Pedro, acontecem sim, inúmeras vezes. Só para teres noção, dou-te um exemplo prático. Ontem, por volta das 17:00 da tarde liga-me o cliente a referir que precisava de 3 pessoas para começar a trabalhar as 19:00. Ou seja, eu tinha duas horas para recrutar duas pessoas e dirigir-me, em hora de ponta, para a Azambuja e entregar o fardamento, contrato e documentação legal. E foi o que fiz. Selecionei duas pessoas que, por acaso já as conhecia por experiências passadas, tive de ir buscar os seus equipamentos, tive de pedir um carro da empresa à última da hora, e acredita que não é fácil a essa hora, tive de pedir ao Payroll para fazerem urgentemente os contratos, e acredita que eles são muito resistentes a pedidos urgentes, pois “têm mais que fazer”, tive de imprimir a documentação legal, e saí do escritório pelas 18:13. Cheguei a Azambuja pelas 19:37, entreguei tudo, ajudei-os a preencher a documentação, e quando saí da Azambuja eram 20:00. Cheguei a Lisboa pelas 21:03. E só quando cheguei, é que me deparei com cerca de 16 chamadas não atendidas da minha melhor amiga, porque, era o jantar de aniversário dela, que começava as 19:30, e eu esqueci-me por completo*.

Assim que terminou a sua história queria continuar a questioná-la, mas ela rapidamente se levantou e disse *já estou atrasada*. Eu olhei para o relógio, e eram cerca de 08:45. Ou seja, faltava 15 minutos para o início do trabalho. Chega à secretária, e depara-se com o seu *smart phone* da empresa com chamadas não atendidas desde as 07:14 da manhã, pelo que esteve a retornar todas, tal como a sua *Team Leader* refere que tem de ser feito (um aspeto crucial da vida de consultor são as relações que se criam, e por isso, devemos, sempre que nos contactem para o nosso telemóvel profissional, devolver as chamadas não atendidas, e atender todas as chamadas sempre que possível, isto é uma regra imposta indiretamente pela organização, e diretamente pela *Team Leader*). Termina as suas chamadas e procede à leitura e resolução de assuntos pendentes no seu email: um dos primeiros emails remetia especificamente para o assunto que ela me contou da passada Segunda-feira, em que teve de se deslocar para Azambuja. O email provinha do cliente, e dizia: *Por que motivo, de 3 pessoas solicitadas, só apareceu 1 pessoa para o trabalho? Estas situações podem pôr em causa a nossa parceria. Existe alguma explicação plausível desta vez?* A Bárbara dá um suspiro de frustração, incómodo e, pelo meu entender, de raiva. Fechou o punho com força, como se quisesse agredir o computador, baixou a cara, respirou fundo, cerca de 10 segundos depois vira-se para mim e diz: *Estás a ver Pedro? Estive eu ontem a ter tanto trabalho, perder o jantar de aniversário da minha melhor amiga para depois acontecer esta m\*\*\*\*! Mas pronto, há que saber digerir*. Consegui perceber que ela queria dizer mais, mas em pleno *open space*, existem atitudes que não podem ser tomadas. Ela responde ao email, lamentando-se do transtorno causado, e segue a ligar para as pessoas que falharam ao trabalho, em que, as desculpas apresentadas, por acaso eram iguais – *Deixei- me dormir menina Bárbara, desculpa. Eu quero mesmo trabalhar, mas preciso que me ajude*. A Bárbara pouco falava, mas era notável que não se encontrava bem. Depois de fechar o assunto, vai para o piso 0, para fumar um cigarro. Claramente, era uma pausa, ou um refúgio, que ela precisava.

Quando regressa, mais ou menos, pelas 10:14 da manhã, refere que tem de ir a uma reunião de última hora, a que a sua *Manager*, Marina Anadarko, solicitou que fosse, sendo que se tratava de uma questão urgente. Eu não pude acompanhá-la, e por isso procedi ao meu trabalho. Pelas 14:27, a Bárbara entra no escritório, cumprimenta toda a equipa, que lhe perguntam logo, *“Já almoçaste?* - Respondendo a Bárbara – “*Ainda não, não tenho fome*”. Pessoalmente, não creio que seja uma questão de não ter fome, mas sim de não ter tempo. Ainda não tinha conseguido perceber o que se tinha passado na reunião, pois ela mesmo antes de se sentar estava a “levar na cabeça” da *Team Leader* por não ter feito um conjunto de tarefas que a mesma a enviou por email. A Bárbara respondia - *Não tive tempo, a Marina ligou-me para acompanhar o Diogo a uma reunião, e por isso, não tinha ainda visto o teu email*. A *Team Leader* diz a seguir - *Isso são desculpas, e desculpas não é o que quero ouvir. Tens de fazer isso já!*

A Bárbara senta-se, verifica o email em questão, em que, basicamente, dizia que a mesma tinha de criar os pedidos de recrutamento em PMP, o sistema informático da PMP Consulting. Eu percebi, pelo que ela me contava, que os pedidos da *Team Leader* eram quase sempre “para ontem”. Por isso, ela estava quase sempre mais preocupada em garantir o seu cumprimento das necessidades do que em cumprir tarefas administrativas no sistema. Mas, como a *Team Leader* leva pressão de cima da Manager, Marina, que é uma pessoa que pode ser muito fria e rude, em certos momentos, a mesma também passa essa pressão aos seus consultores. Tendo terminado de criar os pedidos em PMP, a Bárbara decide ir comer, e eu acompanho-a. Eu, com o intuito de questioná-la sobre a reunião, procedo a elaborar a questão, pelo que antes de me deixar de terminar a minha questão, ela diz-me: “*Não fales agora por favor, deixa-me fumar um cigarro em paz primeiro*”. Eu compreendi, e não quis de alguma forma perturbá-la ou incomodá-la mais do que já estava.

Dirigimo-nos depois para o café do Sr. Lima. Quando chegamos, deparamo-nos com o Sr. Lima a limpar as bancadas.

Sentamo-nos numa mesa no final do café, e só aí a Bárbara diz-me – *Sabes Pedro, eu já tenho muito trabalho, mas agora percebo que vou ter ainda mais. A reunião que querias saber, foi por causa de um cliente que se denomina como Systematic S.A., localizado ali na zona de São Domingos de Rana, em Cascais. Eles querem recrutar 50 pessoas para trabalhar durante 4 dias, espalhados em três turnos, neste caso, das 10:00 – 18:30, das 19:00 as 01:30 e das 02:00 as 09:30. Isto é para ser feito nas próximas duas semanas, eu não sei onde vou buscar estas pessoas, ou ainda, como vou ter tempo para me dedicar ao projeto. Em cima disso, o esforço de recrutamento que vou ter, não faz sentido, uma vez que vamos ter uma margem esmagadora. O comercial que negociou a proposta, quase que fez aquilo de graça. Não vamos ter um ganho muito elevado, e isso é que ainda me deixa pior*.

Quando regressa, vê cerca de 20 chamadas não atendidas, mais de 70 emails por responder, sendo o primeiro um pedido de recrutamento para o cliente Cosmos, para iniciar no dia de hoje às 19:00. Eu consegui perceber o desânimo e a frustração na sua cara, quando Bárbara percebeu que, o que fez ontem, terá de fazer hoje novamente. Correndo sempre o risco de as pessoas não comparecerem novamente ao trabalho, e ter sido o seu esforço em vão. Enquanto processava a situação a sua *Team Leader* diz – *Já viste o email da COSMOS? Tens de pôr fogo à peça já*!. A Bárbara nem responde. Pega na sua base de dados de candidatos começa a fazer chamadas, recruta as pessoas que tinha de recrutar, vai buscar os equipamentos de trabalho dos mesmos, pede um carro urgente da empresa, liga ao Payroll para elaborarem os contratos, levando berros do outro lado porque *nós não somos obrigados a fazer todos os vossos pedidos urgentes*, e vira-se para mim, carregada de equipamentos que até se dobrava e diz – *Lembras- te do que falávamos hoje de manhã? São 16:13, e vou agora sair daqui, esperando estar em Lisboa outra vez pelas 19:00, se conseguir, e trabalhar o que não trabalhei até as 22:00. Sabes, isto é uma vida de cão. Até amanhã, Pedro*. – E sai do Open Space.