

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO
DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL EM BELO
HORIZONTE**

Carlos Roberto Sícoti

**BELO HORIZONTE
2003**

Carlos Roberto Sícoli

**QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO
DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL EM BELO
HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD - da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes.

Universidade Federal de Minas Gerais

**Belo Horizonte
Universidade Federal de Minas Gerais
2003**

À minha esposa, Cremilda Suely
Passos Sícoli, pelo incentivo para meu
retorno ao curso de mestrado e pela
paciência em cuidar dos nossos
negócios e da nossa casa;

ao meu pai Salvador Sícoli que,
infelizmente, deixou esta vida antes
que este trabalho fosse concluído;

à minha mãe Clélia Bettini Sícoli, que
ensinou-me a ser perseverante,
paciente, organizado e responsável;

aos meus filhos Cristiano e Juliana,
pela paciência em tolerar minha
ausência e suportar minhas ansiedades.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, orientador deste trabalho que, mesmo na Austrália ou durante sua luta em Belo Horizonte contra doença, sempre demonstrou dedicação, transmitiu seu entusiasmo e incentivo para que eu pudesse desenvolver este trabalho,

Ao professor Antônio Luiz Marques que me incentivou a enfrentar nova seleção ao curso de mestrado e me fez ver melhor a importância deste curso para meu futuro,

À professora Zélia Miranda Kilimnik que, com sua amabilidade e competência, sempre se mostrou disponível para apoiar-me e dar importantes subsídios para este trabalho,

Aos professores e professoras recentes e aos antigos que acompanharam minha trajetória no CEPEAD desde 1987,

Aos meus colegas de turma que me deram o prazer do convívio, em especial ao colega Celso Augusto de Matos que me apoiou no trabalho de estatística e na análise dos dados da pesquisa,

Aos gerentes do Núcleo de Recursos Humanos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE-MG - Luiz Cláudio de Lima e Cacilda Nacur Lorentz Thusek, que disponibilizaram o cadastro de consultores e enviaram os questionários de pesquisa aos consultores credenciados pelo SEBRAE-MG,

Ao pessoal do Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais – IBCO - que disponibilizou seu cadastro de consultores associados,

A todos os consultores organizacionais que colaboraram com este trabalho respondendo ao questionário de pesquisa ou disponibilizando seu tempo para entrevistas,

A todos os que me ajudaram fornecendo ou descobrindo os endereços eletrônicos das empresas de consultoria e dos consultores.

RESUMO

O achatamento das estruturas organizacionais, os chamados "downsizing", as reengenharias, a terceirização de atividades não vinculadas ao negócio principal da empresa, levaram ao desemprego milhares de pessoas no Brasil, bem como abriram novas oportunidades de negócios, entre eles o trabalho de consultorias. Neste contexto "entram em cena" os consultores organizacionais ou as empresas de consultoria, com suas equipes de consultores, para ajudar dirigentes e empresas na empreitada de adequação à nova realidade e/ou ao estado desejado. O presente estudo teve o objetivo de retratar a realidade da qualidade de vida no trabalho destes profissionais que atuam como consultores de empresas e conhecer as fontes de pressão no trabalho presentes em seu dia-a-dia. Buscou levantar as condições que estão interferindo em seu trabalho e influenciando seu comportamento dentro e fora do trabalho. Como objetivos secundários buscou identificar fontes de satisfação e de insatisfação relacionadas ao conteúdo e ao contexto de trabalho da amostra destes profissionais, as fontes de pressão também relacionadas ao conteúdo e contexto destes profissionais bem como conhecer o perfil destes profissionais e suas características pessoais e profissionais.

Utilizando abordagem teórica de HACKMAN & OLDHAM (1975) investigou diversas variáveis relacionadas ao contexto de trabalho bem como analisou também variáveis de conteúdo do trabalho, buscando diagnosticar as dimensões básicas das tarefas executadas. Ao investigar as fontes de pressão no trabalho, utilizando o referencial teórico de COOPER et al (1988), buscou diagnosticar as fontes de pressão potencialmente presentes no trabalho dos consultores, analisando fatores que estão ligados intrinsecamente ao trabalho ou relacionados ao papel exercido pelos dirigentes das empresas onde atuam, ou decorrentes do clima organizacional verificando também a interface e interferências entre o trabalho e a casa do consultor.

Palavras-chave: consultores, consultoria, pressão no trabalho, qualidade de vida.

ABSTRACT

The downsizing of the organizational framework reengineering and the transfer of activities not tied to the main business of the company are some of the changes that have been introduced in many companies, and these changes have made thousands of people unemployed in Brazil. On other hand, new business opportunities have been opened up, and one of them is the possibility of working as a consultant. In this context, it is possible to notice that organizational consultants and consulting houses have been playing an increasingly important role by helping companies and their management to cope with the changes that they have to implement in order to achieve their goals. The present study aimed at portraying the actual quality of life presented by professionals who work as management consultants as well as identify the sources of pressures that these professionals have to handle in their everyday life. The secondary aims of this work can be listed as identify the sources of personal satisfaction and dissatisfaction presented by the professionals that have been investigated in connection with the content and the context of the work that they have to do, identify the sources of pressure related to both content and context of these professionals, establish the profile of these professionals as well as their personal and professional characteristics.

Using the theoretical approach proposed by HACKMAN & OLDFHAM (1975), several variables related to the work context and content have also been analyzed in order to identify the scope of the basic tasks performed by these professionals. In order to investigate the sources of pressure at work, using the theoretical reference provided by COOPER et al (1988), this work aimed at diagnosing the potential sources of pressure in the work of organizational consultants by means of using the analysis of variables that are intrinsically connected with working conditions or with the part played by the management of the companies where these professionals work. Furthermore, those variables related to the atmosphere in the working place have been analyzed, and the interface between the consultant's work and home environments as well as the influence that each of these environments can exert on the other have been verified.

Key-words: consultants, consulting houses, sources of pressures, quality of life.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
	1.1 Delimitação do estudo	18
	1.2 Relevância do estudo	19
2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	25
3	FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO	32
4	O CONSULTOR ORGANIZACIONAL	38
5	METODOLOGIA	47
	5.1 Problema de pesquisa	47
	5.2 Objetivos da pesquisa	47
	5.3 Natureza e método de pesquisa	48
	5.4 Universo, amostra e grupos pesquisados	49
	5.5 Definição das variáveis do estudo e modelo teórico hipotético da pesquisa	53
	5.6 Instrumentos de coleta de dados	56
	5.7 Descrição do instrumento e variáveis envolvidas	59
	5.8 Limitações do método	61
	5.9 Tratamento dos dados	62
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	64
	6.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais.....	64
	6.1.1 Sexo	64
	6.1.2 Faixa etária	65
	6.1.3 Estado Civil	66
	6.1.4 Filhos	66
	6.1.5 Faixa etária dos filhos	67
	6.1.6 Tempo de formação superior	68

6.1.7 Tipo de formação superior	68
6.1.8 Área de atuação	69
6.1.9 Tempo de atuação como consultor	70
6.1.10 Vinculação profissional de trabalho	71
6.2 A Qualidade de Vida no Trabalho - conteúdo e contexto do trabalho	72
6.2.1 Variáveis do contexto do trabalho – sentimentos em relação ao trabalho	72
6.2.1.1 Satisfação com a Segurança – SS	75
6.2.1.2 Satisfação com a Compensação – SC	75
6.2.1.3 Satisfação com a Possibilidade de Crescimento – SPC	75
6.2.1.4 Satisfação com o Ambiente Social – SAS	75
6.2.1.5 Satisfação com a Supervisão/direção/cliente – SSU	75
6.2.2 Variáveis do conteúdo e natureza do trabalho – Dimensões básicas da tarefa	76
6.2.2.1 Inter-Relacionamento – IR	77
6.2.2.2 Autonomia – AU	77
6.2.2.3 Identidade da Tarefa – IT	78
6.2.2.4 Variedade de Habilidades – VH	78
6.2.2.5 Significação da Tarefa – ST	78
6.2.2.6 Feedback Extrínseco – FE	78
6.2.2.7 Feedback Intrínseco – FI	79
6.2.2.8 Satisfação Geral com o Trabalho – SGT	79
6.2.3 Variáveis ambientais e organizacionais e sua interferência na dinâmica do trabalho do consultor	83
6.2.3.1 Condições Físicas do Ambiente de Trabalho	83
6.2.3.2 Interferência do Ambiente Externo – Desemprego na opção como consultor	84
6.2.3.3 Interferência do Ambiente Externo - Concorrência de outros consultores na obtenção de contratos de serviços	84
6.2.3.4 Segurança no Trabalho como consultor	84

6.2.3.5 Ambiente Organizacional – Apoio recebido e relacionamento com o cliente/direção das empresas em que atua	85
6.2.3.6 Integração/entrosamento com outros profissionais da área	85
6.2.3.7 Ambiente Organizacional – Relacionamento interno nos diversos níveis hierárquicos da organização	85
6.2.3.8 Ambiente Organizacional – Resistência interna ao trabalho e às mudanças	86
6.3 Fontes de pressão no trabalho - Fatores e fontes	87
6.3.1 Fatores Intrínsecos ao Trabalho	89
6.3.2 Papel Gerencial da direção/cliente	89
6.3.3 Relacionamento Interpessoal	89
6.3.4 Carreira, Valorização e Realização Profissional	90
6.3.5 Clima e Estrutura Organizacional	90
6.3.6 Interface Casa – Trabalho	91
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
APÊNDICES.....	107

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1 – Quadro mostrando as principais pesquisas e estudos de QVT realizados no Brasil.....	20
Figura 2 – Quadro mostrando os fatores e fontes de pressão no trabalho	36
Figura 3 – Quadro mostrando a forma de operacionalização da análise dos grupos de variáveis da pesquisa	54
Figura 4 – Diagrama analítico da pesquisa	55
Figura 5 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo o sexo dos consultores	64
Figura 6 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a faixa etária	65
Figura 7 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo o estado civil	66
Figura 8 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a existência de filhos	67
Figura 9 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a faixa etária dos filhos	67
Figura 10 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo o tempo de formação superior	68
Figura 11 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a área de atuação	70
Figura 12 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo o tempo de atuação como consultor organizacional	70
Figura 13 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a vinculação profissional de trabalho	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Amostra de consultores organizacionais	53
TABELA 2 – Análise fatorial	63
TABELA 3 – Distribuição da amostra segundo o curso superior	69
TABELA 4 – Análise estatística descritiva de questões relativas a sentimentos relacionados ao contexto de trabalho	73
TABELA 5 – Qualidade de vida referente às dimensões do contexto do trabalho	74
TABELA 6 – Qualidade de vida referente às dimensões do conteúdo do trabalho	77
TABELA 7 – Análise estatística descritiva de questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho	80
TABELA 8 – Análise estatística descritiva de questões relativas à percepção sobre o conteúdo do trabalho	81
TABELA 9 – Correlações entre as questões relativas ao conteúdo do trabalho	83
TABELA 10 – Análise estatística descritiva de questões relativas à fatores ambientais e organizacionais	87
TABELA 11 – Médias gerais dos itens relacionados às fontes de pressão no trabalho.	88
TABELA 12 – Análise estatística descritiva dos itens relativos às fontes de pressão no trabalho	92

1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado das mudanças atuais parece marcar um cenário no qual as empresas e as pessoas que as constituem têm que buscar, a todo custo, adaptar-se, adotar uma postura proativa ou reagir rapidamente ao ambiente de mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e culturais que estão ocorrendo, forçando-as a reverem estruturas, políticas, filosofias de trabalho e de relacionamento empresarial e pessoal.

A modernidade empresarial exige cada vez mais agressividade, competitividade, flexibilidade, capacidade de rápida adaptação às mudanças, redução de custos, de estrutura e do número de empregados. O achatamento das estruturas organizacionais, chamada de *downsizing* ou a *reengenharia* empresarial, manifestada pela reorganização administrativa e levada a cabo por um grande número de empresas no Brasil, levou ao desemprego grande número de pessoas, muitas delas com vários anos de experiência e uma grande bagagem profissional.

Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED - do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE – no setor formal do mercado de trabalho, onde estão os trabalhadores protegidos por contratos de trabalho e empregados públicos, foram eliminados cerca de 2,56 milhões de empregos entre janeiro de 1990 e dezembro de 1997. Ao mesmo tempo, houve crescimento do chamado trabalho informal e autônomo, inclusive com profissionais de nível superior que passaram a *engrossar* as estatísticas referentes ao desemprego no País. O volume e a rapidez do declínio no número de postos de trabalho originam-se do processo de abertura comercial que substituiu o antigo modelo de industrialização protegida, característica do desenvolvimento brasileiro até o final dos anos 80 (BRASIL, 1999).

Segundo Wood (1995), quando o ritmo das mudanças era mais lento, até meados do século passado, predominava uma postura administrativa com tendência à continuidade, em que os administradores trabalhavam vislumbrando um futuro semelhante ao passado, traçando objetivos e metas com base em extrapolações de

experiências anteriores, com pequenos ajustes às situações vividas, no momento de seus planejamentos. As mudanças atuais ocorrem em ritmo mais intenso, são descontínuas e imprevisíveis em geral. Pessoas e empresas buscam adequar-se rapidamente às mudanças nos ambientes externo e interno, procurando ajustar-se com resultados efetivos aos seus interesses, objetivos e necessidades presentes.

Profissionais de nível gerencial nas empresas enfrentam desafios para manutenção de suas carreiras e sobrevivência nas organizações, buscando estratégias para ascensão nas mesmas, por meio da integração às novas tecnologias, conhecimento de novos métodos de gestão, treinamentos e qualificação contínua, tornando-se uma busca insana de manter seus empregos e sua empregabilidade (MELO, 2000). Muitas vezes, tal esforço não é o bastante, e esses gerentes vão engrossar as estatísticas dos desempregados e/ou vão buscar transferir suas experiências profissionais, trabalhando como consultores autônomos ou associados a alguma empresa de consultoria, buscando a sobrevivência num novo contexto de concorrência acirrada.

As empresas, na busca da efetividade organizacional, utilizam-se de vários recursos, a redução de seus quadros funcionais, a diminuição dos níveis hierárquicos em suas estruturas organizacionais, trazendo receios e ansiedades para boa parte das pessoas, principalmente daquelas que se sentem inseguras quanto à nova situação apresentada e quanto às possíveis dificuldades que possam apresentar (CHIAVENATO, 2002). Por outro lado, ao reestruturar-se e passando a focar-se em seu negócio principal, as empresas passam à terceirização de atividades ou serviços não ligados diretamente ao seu negócio principal e a buscar apoio externo.

Paradoxalmente, essa situação de busca de recursos externos e novas competências acabam abrindo espaço para a contratação de outros profissionais, especialistas de áreas fora da competência principal das empresas, que vão ajudá-las a explorar novas oportunidades, propor novas alternativas de ação ou mesmo facilitar a transição de um estado atual não satisfatório para um estado desejado mais propício às suas necessidades, interesses e objetivos.

Nesse contexto, entram em cena os consultores organizacionais autônomos ou as empresas de consultoria, com suas equipes de consultores, para ajudar dirigentes e empresas na empreitada de adequação a uma nova realidade.

Para Bellman (1993), os empresários contratam os consultores organizacionais geralmente para projetos de curta duração, e/ou porque precisam da visão de um especialista, e/ou porque necessitam de uma pessoa para mediar uma situação de forma independente, e/ou para projetos visando readaptações ou reestruturações, redução de custo, aumento de produtividade, lucratividade ou rentabilidade, e/ou para confirmar uma posição já estabelecida por alguém da direção, e/ou por outros possíveis motivos a serem apresentados no decorrer deste trabalho.

Ao consultor cabe estabelecer uma relação de parceria com seu cliente, contribuir para o sucesso deste e seu próprio, conciliar seus valores éticos, filosofia de trabalho, idéias e ideais com os da empresa. Além disso, os consultores devem equilibrar suas ambições, necessidades de sucesso e sobrevivência, transferir seu *expertise*, seu *know-how* de competências, experiências e talento, dedicando-se ao trabalho de consultor com maior engajamento, dedicação e vocação para a profissão (BELLMAN, 1993).

Ser um profissional independente trabalhando como consultor organizacional é uma opção de vida que tem atraído cada vez mais pessoas, especialmente aquelas que não querem ter mais vínculo empregatício, ou que perderam seu emprego, mas que não abrem mão do conhecimento adquirido ao longo de sua vida profissional. Trabalhar como empregado tem seu lado bom uma vez que, sem dúvida, permite orçamento financeiro e familiar mais programados e dão certa segurança. O que não significa que ser consultor é o destino daqueles que não se adaptam à rotina organizacional ou se encontram desempregados (MOCSÁNYI, 1997).

A mudança de uma carreira sólida e emprego estável para o trabalho de consultoria em diversas empresas é descrito por Kilimnik e Rodrigues (2000) em estudo com pessoas pertencentes a um grupo de intercâmbio de profissionais da área de recursos humanos. Nesse estudo, foram analisadas as trajetórias de carreira profissional

e relatadas as situações vividas por profissionais demitidos da área de recursos humanos, seus sentimentos, dificuldades, sucessos e fracassos e até retorno ao trabalho assalariado, principalmente pela insegurança financeira, que é citada pelas autoras como uma das características do trabalho autônomo de consultor. Pode-se supor que a insegurança também pode ser um fator que leva consultores a, na primeira oportunidade de emprego fixo, retornarem ao *porto seguro* do trabalho assalariado.

A insegurança gerada pelas reduções nas estruturas organizacionais ou pela sensação das pessoas de estarem desatualizadas profissionalmente, a insegurança de ter ou não trabalho e a inconstância dos rendimentos do trabalhador autônomo são algumas questões também abordadas no estudo de Kilimnik e Rodrigues (2000), que mostram a busca das pessoas em alcançar, como autônomos ou profissionais liberais, uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Para Veiga (2000), os sucessivos processos de *downsizing*, reestruturações e reengenharias organizacionais que marcaram a década de 1990 exigiram que as pessoas cada vez trabalhassem mais e, por conseqüência, tenham dedicado cada vez menos tempo a si mesmas, ao lazer e à família, afetando a chamada *Qualidade de Vida*.

1.1 Delimitação do estudo

Assim como o consultor está sujeito às influências exercidas pelo ambiente externo, pela situação política, econômica e social do País, também as empresas o estão. O ambiente externo possivelmente influencia o estabelecimento da cultura organizacional, afeta o clima organizacional existente, o processo decisório e a propensão às mudanças pelas organizações.

O foco deste trabalho se situou no conteúdo e no contexto de trabalho do profissional consultor que se dedica a essa profissão, seja por vocação, por decisão própria, por falta de opção de emprego remunerado ou por facilidade fornecida por ex-empregador para sua atuação.

Na busca de retratar uma realidade vivida pelos consultores organizacionais que atuam com aspectos relacionados à gestão de pessoas em empresas de vários tipos e portes, certamente não foram englobados todos os aspectos envolvidos na relação do consultor com seus clientes/empresas. Aspectos como a tecnologia empregada pela empresa, o processo decisório, a propensão às mudanças pelas empresas ou a cultura de cada uma, embora possam afetar a atuação do consultor, não foram objetos desta pesquisa.

Foram levantados os sentimentos de satisfação ou de insatisfação resultantes do trabalho do consultor, suas percepções a respeito do conteúdo e natureza do trabalho, sobre fatores ambientais e organizacionais presentes, além de diversas fontes potenciais de pressão que podem estar presentes no trabalho e que, provavelmente, afetam sua qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Foram pesquisados consultores que já atuam há pelo menos quatro anos na profissão, como autônomos, com empresa própria ou aqueles que estão associados a outros consultores bem como aqueles consultores ligados a empresas de consultoria ou fundações que se dedicam ao desenvolvimento empresarial.

1.2 Relevância do estudo

Embora exista uma significativa quantidade de estudos e abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – desconhecemos qualquer estudo abordando a qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho daqueles que se dedicam à consultoria externa nas organizações, com exceção do estudo recentemente divulgado por Kilimnik e Castilho (2002) e Kilimnik e Rodrigues (2000) que investigaram o trabalho de alguns profissionais ligados à área de recursos humanos que passaram a atuar como consultores autônomos.

A figura 1 nos mostra vários estudos sobre qualidade de vida de diversos tipos de profissionais, realizados no Brasil por diversos autores.

AUTORES	PÚBLICO-ALVO	OBJETIVOS	BASE TEÓRICA
QUIRINO et al. (1983)	Pesquisadores agropecuários e pessoal de apoio à pesquisa (EMBRAPA-Brasília)	Avaliar o nível de satisfação das categorias estudadas, bem como a relação QVT x desempenho organizacional	WALTON (1973)
XAVIER (1985)	Empregados da EMBRAPA (Brasília)	Investigar os fatores intervenientes no clima organizacional, segundo a ótica dos trabalhadores pesquisados	WALTON (1973)
MORAES et al. (1986)	Ocupantes de cargos de chefia intermediária da Região Metropolitana de Belo Horizonte	Diagnosticar a QVT e o nível de <i>stress</i> no trabalho de gerentes, cujo trabalho é mediado pelo computador	HACKMAN e OLDHAM (1975)
FLECK (1987)	Profissionais de informática atuantes no eixo Rio-São Paulo	Propor medidas que permitissem reduzir os índices de rotatividade e elevar o nível de produtividade dos profissionais da área, por meio de melhorias na QVT	HACKMAN e OLDHAM (1975)
FERNANDES e BECKER (1988)	Profissionais da área de informática de doze empresas do setor de serviços	Investigar a QVT de profissionais de informática	HACKMAN & OLDHAM (1975)
FERNANDES e GUTIERREZ (1988)	Empresa comercial do Rio Grande do Sul	Implantar projeto de QVT	WERTHER & DAVIS (1983)
SIQUEIRA e COLETTA (1989)	Empregados de nível técnico-administrativo e operacional de empresas industriais e comerciais de Uberlândia (MG)	Levantar fatores determinantes da QVT, a partir da percepção dos trabalhadores investigados	TRIST et al. (1951)
RODRIGUES (1989)	Gerentes do setor de confecções do estado do Ceará	Analisar a QVT da alta gerência das indústrias de confecções do Ceará	HACKMAN e OLDHAM (1975)
MACEDO (1990)	Empregados dos setores de processamento de dados e de atendimento direto a clientes do Banco do Brasil, na cidade de Belo Horizonte	Investigar os aspectos funcionais intervenientes na QVT de empregados de dois diferentes setores da organização	HACKMAN e OLDHAM (1975)

AUTORES	PÚBLICO-ALVO	OBJETIVOS	BASE TEÓRICA
MORAES et al. (1991)	Gerentes de empresa mineira do ramo de tecnologia de sistemas de iluminação	Investigar a QVT e o nível de <i>stress</i> de ocupantes de cargo de chefia de nível médio	HACKMAN e OLDFHAM (1975)
MORENO (1991)	Profissionais bibliotecários	Investigar a QVT de profissionais bibliotecários das universidades estaduais do Paraná	HACKMAN e OLDFHAM (1975)
MORAES et al. (1992)	Empregados e gerentes de doze empresas mineiras de diferentes setores da economia	Diagnosticar a QVT e o <i>stress</i> dos profissionais pesquisados	HACKMAN e OLDFHAM (1975)
RUSCHEL (1993)	Profissionais de empresas do ramo imobiliário, sediadas em Porto Alegre (RS)	Avaliar a atuação dos indicadores de Westley (1979), no grupo estudado, e propor medidas de melhoria das condições de trabalho dos empregados do setor, elevando o nível de satisfação dos mesmos, com possíveis reflexos no aumento da produtividade nos serviços prestados	WESTLEY (1979)
SEIXAS (1993)	Profissionais de uma instituição bancária federal	Relacionar determinadas variáveis pessoais e ambientais, presentes na organização pesquisada, com as escalas presentes no modelo proposto por Moos (1986)	MOOS (1986)
PALÁCIOS (1993)	Empregados administrativos do Instituto Central de Ciências da UNB	Avaliar o clima social de trabalho dos profissionais do setor administrativo da instituição	MOOS (1986)
OUELLHAS e MORGADO (1993)	Operários e engenheiros do setor de construção civil	Pesquisar o estado atual e prospectivo da QVT no setor de construção civil	TRIST et al. (1951)
VIEIRA (1993)	Profissionais de enfermagem de um hospital de ensino	Estudar a QVT de profissionais de enfermagem	WALTON (1973)
TANNHAUSER (1993)	Psicólogos organizacionais	Proceder a um estudo comparativo do nível real e ideal de atuação dos psicólogos organizacionais na gestão dos recursos humanos das empresas, gerando dados avaliativos sobre a conduta desses profissionais nas organizações	WALTON (1973)
LIMA (1994)	Operários de empresas do setor de construção civil, sediadas em Porto Alegre (RS)	Identificar a percepção dos operários pesquisados sobre a QVT	WALTON (1973)

AUTORES	PÚBLICO-ALVO	OBJETIVOS	BASE TEÓRICA
MORAES et al. (1995)	Empregados de três empresas mineiras	Investigar as inter-relações entre QVT, <i>stress</i> ocupacional e comprometimento organizacional	HACKMAN e OLDHAM (1975)
RAMOS (1995)	Profissionais médicos e enfermeiros	Investigar a influência das variáveis que constituem os indicadores econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos presentes no modelo de Walton (1973) sobre a QVT de profissionais médicos e enfermeiros	WALTON (1973)
VIEIRA (1995)	Empregados da empresa de motores WEG, sediada em Jaraguá do Sul (SC)	Caracterizar a QVT a partir da introdução da Gestão do Controle da Qualidade Total (TQC)	WALTON (1973)
ALMEIDA (1996)	Profissionais de dezoito micro e pequenas empresas paranaenses participantes do programa Rumo à ISO 9000-3, desenvolvido no âmbito do Subprograma Setorial de Qualidade e Produtividade em <i>software</i> do PBQT (SSPQP-SW/PBQP), e de duas empresas mineiras de grande porte do setor de <i>software</i> .	Investigar, sob a ótica da teoria da QVT e dos critérios de excelência para o Prêmio Nacional de Qualidade e Produtividade de 1995, os principais fatores que favorecem e/ou prejudicam a qualidade dos produtos e serviços no setor brasileiro de <i>software</i> .	HACKMAN e OLDHAM (1975)
FERNANDES (1996)	Empresas do Rio Grande do Sul	Propor, com base nos princípios do PDCA, utilizado nos programas de Qualidade Total, e na teoria relativa à auditoria operacional de recursos humanos, um método que permita o levantamento da QVT	WALTON (1973)
SANT'ANNA (1997)	Empregados de áreas de teleatendimento e atendimento direto ao público de uma grande empresa mineira do setor de serviços	Investigar fatores de pressão e de insatisfação presentes em áreas de atendimento ao público - mais especificamente em áreas de teleatendimento e atendimento direto a clientes	HACKMAN e OLDHAM (1975)
BARBOSA (1997)	Egressos do curso de Mestrado em Administração FACE/UFMG	Investigar a trajetória profissional e a qualidade de vida no trabalho de egressos do curso de Mestrado em Administração da FACE/UFMG	HACKMAN e OLDHAM (1975)

AUTORES	PÚBLICO-ALVO	OBJETIVOS	BASE TEÓRICA
HONÓRIO (1998)	Empregados de empresa de telefonia celular	Investigar os impactos sobre a QVT de processos de cisão e privatização	HACKMAN e OLDHAM (1975)
PAIVA (1999)	Professores universitários de instituições mineiras públicas e privadas	Investigar a QVT e o <i>stress</i> entre profissionais de instituições mineiras públicas e privadas de ensino superior	HACKMAN e OLDHAM (1975)
SANTOS (1999)	Empregados de empresa mineira do setor automobilístico	Investigar a QVT e o nível de <i>stress</i> em empregados submetidos ao sistema <i>just in time</i>	HACKMAN e OLDHAM (1975)
TAYLOR (1999)	Empregados de empresa paranaense do segmento de plásticos	Investigar os impactos de programas de Qualidade Total sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em uma organização que buscava a certificação ISO 9002	HACKMAN e OLDHAM (1975)
NUNES (1999)	Empregados de empresa do setor metalúrgico	Investigar o impacto de processos de privatização sobre a QVT	WESTKEY (1979)
OLIVEIRA (2001)	Detetives da polícia civil metropolitana de Belo Horizonte	Investigar a configuração da QVT no contexto de trabalho	WALTON (1973)
SÁ (2000)	Empregados de empresa de economia mista de MG	Investigar as relações entre comprometimento organizacional e QVT	HACKMAN e OLDHAM (1975)
OLIVEIRA (2001)	Empregados do Banco do Brasil	Investigar as relações entre mudanças organizacionais e QVT	HACKMAN e OLDHAM
MORAES et alii (2000)	Policiais militares do estado de Minas Gerais	Diagnosticar a QVT e o <i>stress</i> ocupacional – Relatório de pesquisa parte I	HACKMAN e OLDHAM (1975)
MORAES et alii (2002)	Policiais militares do estado de Minas Gerais	Diagnosticar a QVT e o <i>stress</i> ocupacional – Relatório de pesquisa parte II	HACKMAN e OLDHAM (1975)
MORAES et alii (2002)	Gerentes de empresas – alunos de pós-graduação	Investigar as implicações do treinamento e desenvolvimento de pessoal na QVT – Relatório de pesquisa	HACKMAN e OLDHAM (1975)

Figura 1–Quadro mostrando as principais pesquisas e estudos sobre QVT realizados no Brasil

Fonte – Adaptado de Sant’anna e Moraes, 1999.

Cada vez aumenta mais o número de consultores no mercado de trabalho e o número de organizações públicas e privadas que oferecem consultoria, às vezes prestada por alunos formandos da graduação ou recém-formados, pesquisadores com grande formação acadêmica, além de aposentados ou desempregados, com origem de todas as áreas do conhecimento. Como afirma Bellman (1993), tornar-se consultor é tão simples quanto se declarar como tal.

Não há um certificado reconhecido ou registro necessário, nenhum corpo de examinadores para ser convencido ou para atestar a competência. A única certificação que pode ser obtida no Brasil é através do Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais – IBCO – com sede em São Paulo, que tem apenas três empresas de consultoria de Minas Gerais inscritas e que exige apenas a comprovação de três consultorias prestadas e declarações das empresas. Essa facilidade de tornar-se consultor contribui também para que o mercado de trabalho e as listas telefônicas, como a de Belo Horizonte, apresentem centenas de consultores e tipos de consultoria anunciados (TELELISTA, 2002).

Para Bellman (1993), existem consultores organizacionais que atuam como tal por opção própria e outros que ficaram desempregados e trabalham para sobreviver, podendo sujeitar-se a qualquer condição imposta pelas empresas. Pessoas se lançam no mercado como consultores organizacionais, conhecendo muito pouco sobre a realidade do trabalho que os espera, quais as verdadeiras condições de trabalho, quais os riscos envolvidos nessa profissão, quais as pressões que poderão sofrer no ambiente profissional, nas empresas e na concorrência com outros profissionais e na própria vida familiar.

Portanto, o presente estudo justificou-se por pretender preencher essa lacuna no estudo da Qualidade de Vida no Trabalho de profissionais que atuam como consultores organizacionais e conhecer as fontes de pressão envolvidas nas atividades inerentes a essa profissão. Conseqüentemente, poderá ser útil no fornecimento de subsídios àqueles que pretendem ingressar na profissão, podendo vir a facilitar a adequação desses à realidade da vida profissional do consultor organizacional bem como às empresas que contratam esses profissionais.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

A década de 1950 marca o início de estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, como uma abordagem que focava o comportamento humano na organização, mais genericamente com a satisfação do trabalhador em seu trabalho e na realização das tarefas inerentes ao seu cargo. Desde os primórdios da administração se pesquisa o que faz o homem trabalhar melhor e mais satisfeito, sendo desenvolvidas diversas abordagens como as de Taylor e Fayol, no início do século passado, passando pela Teoria das Relações Humanas, Neoclássica, Comportamental ou pela Teoria Contingencial.

Estudos realizados por Eric Trist e colaboradores, no início da década de 1950, em uma mina de carvão, onde haviam sido introduzidas novas formas de trabalho e mecanização de atividades, constataram que as novas formas de realização das atividades inerentes a cada profissão decorrentes dos processos de mecanização estavam sendo rejeitadas e substituídas por métodos anteriores de produção (TRIST, 1981).

A expressão *Qualidade de Vida* tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973).

Para Berger (1983), o trabalho humano é a atividade fundamental que vai possibilitar a modificação do mundo e as transformações da existência humana. Todavia, a divisão do trabalho favoreceu a perda de identidade do trabalhador na realização de seu trabalho, impulsionando-o a concentrar esforços na busca de fontes de auto-identificação e de significado pessoal em outras atividades.

Gorz (1980) ressalta que os conhecimentos, a inteligência e a vontade do trabalhador foram retirados pela divisão do trabalho e colocados à disposição do capital, representado pelas máquinas, tecnologia e organização do trabalho.

Os estudos sobre motivação desenvolvidos por A. Maslow (1954) constituíram-se em marco importante para o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho. Maslow (1954) afirmava que o comportamento de uma pessoa era motivado pela necessidade de satisfação de uma hierarquia de necessidades, iniciando-se pelas necessidades fisiológicas básicas ou necessidades de sobrevivência, as necessidades de segurança, necessidades sociais ou de pertencer a grupos sociais, necessidades de auto-estima ou de reconhecimento de si mesmo e de reconhecimento pelas pessoas ou organizações e, finalmente, as necessidades de realização pessoal.

Para Herzberg (1968), a motivação estaria relacionada a fatores que produzem: 1. satisfação, relacionada ao conteúdo da tarefa; 2. insatisfação, relacionada ao ambiente de trabalho. Para o autor, as pessoas demonstram dois tipos de necessidades relacionados aos fatores de insatisfação e de satisfação, chamados de fatores *higiênicos* e fatores de *motivação* ou de *satisfação*. As políticas de administração, a remuneração paga e a segurança no trabalho seriam alguns dos fatores cuja ausência ou inadequação causariam desmotivação nas pessoas, embora sua presença não proporcionasse motivação, mas tão-somente evitasse a desmotivação.

Os fatores de motivação, citados pelo mesmo autor, estariam relacionados à satisfação das pessoas no trabalho, relacionadas ao conteúdo do trabalho e representado pelo reconhecimento em relação ao trabalho realizado, a responsabilidade e o reconhecimento pela responsabilidade assumida nos cargos, o desenvolvimento e o progresso profissional.

Tanto Maslow (1954) quanto Herzberg (1968) baseiam-se na premissa de que há sempre uma melhor forma de despertar a motivação nas pessoas, seja por meio da satisfação de uma necessidade premente, seja via enriquecimento das tarefas.

Para Walton (1973), Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada a valores ambientais e humanos que as organizações têm deixado de lado em sua busca de avanço tecnológico, de produtividade e de crescimento econômico. Uma organização deveria oferecer aos seus membros, na busca de melhoria de qualidade de vida, as seguintes variáveis:

- compensação justa e adequada: com justiça na compensação, participação na produtividade, proporcionalidade da remuneração à complexidade dos trabalhos realizados;
- condições de trabalho adequadas: com jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável e sem insalubridade;
- possibilidade de uso e desenvolvimento de suas capacidades: com autonomia, uso de múltiplas habilidades, informações sobre o processo total de trabalho, realização de tarefas significativas, planejamento e implementação de atividades;
- oportunidade de crescimento e segurança: possibilidade de carreira e crescimento pessoal, de melhoria na remuneração e com segurança no emprego;
- integração social na organização: com igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos, relacionamento interpessoal aberto e senso comunitário;
- constitucionalismo: com normas e procedimentos que enfatizem o respeito às leis e direitos trabalhistas, liberdade de expressão, privacidade pessoal e imparcialidade;
- trabalho e espaço total de vida: com estabilidade de horários, de local de trabalho, com tempo para dedicar-se à família e ao lazer e a outras atividades comunitárias ou não;
- relevância social da vida no trabalho: com imagem e administração da empresa que valorize a auto-estima e produtividade do trabalhador, que exerça a responsabilidade social e dos produtos da empresa.

Conceito similar ao de Walton (1973) é o desenvolvido por Werther e Davis (1983), com relação aos avanços tecnológicos, cujo objetivo principal é o de tornar os cargos e as atividades desenvolvidas nas profissões mais produtivos e satisfatórios implicando geralmente a reformulação das atividades e das estruturas das empresas.

Se, por um lado, a busca de qualidade de vida no trabalho preocupa-se em tornar os cargos mais desafiantes e interessantes, levando as pessoas a se sentirem mais felizes na execução de suas tarefas, por outro, fatores como evolução tecnológica, economias de produção ou mesmo a tradição podem bloquear a qualidade de vida no trabalho, tornando-se barreiras a serem vencidas (WERTHER e DAVIS, 1983).

Moraes (1994), em estudo sobre a qualidade de vida de algumas profissões de risco, cita a importância que a teoria de Frederick Herzberg trouxe para os estudos da Qualidade de Vida no Trabalho e faz um paralelo entre a tríade “fatores-atitudes-efeitos” desenvolvida por Frederick Herzberg, em 1968, e o modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) para estudo da QVT que está representado pela tríade *dimensões básicas da tarefa - estados psicológicos críticos - respostas afetivas ao trabalho*.

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram seus estudos numa abordagem que, embora estivesse focada em trabalhadores com vínculo empregatício, apresentaram muitos aspectos que se aplicam àqueles que se dedicam à consultoria, especialmente àqueles empregados em grandes empresas de consultoria, que são assalariados como qualquer outro profissional empregado em empresas.

Esses autores afirmam que os trabalhadores estarão motivados, satisfeitos, desempenharão suas tarefas com qualidade, produtividade e assiduidade no trabalho, quando três estados psicológicos estiverem presentes nos indivíduos:

- Significação Percebida – SP – grau em que o indivíduo percebe a importância, valor e significância de seu trabalho;
- Responsabilidade Percebida – RP – grau de responsabilidade que o indivíduo experimenta em relação aos resultados de seu trabalho;
- Conhecimento dos Resultados de Trabalho – CRT – grau de entendimento do indivíduo quanto à efetividade de seu trabalho.

Por sua vez, estes estados seriam criados por sete dimensões básicas oriundas das tarefas executadas pelos indivíduos:

- Variedade de Habilidade – VH – grau em que a tarefa requer, para sua execução, o envolvimento e o uso de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo;
- Identidade da Tarefa – IT – grau em que uma tarefa é realizada de maneira completa (do início ao fim) e é identificável com resultados visíveis;
- Significação da Tarefa - ST – grau em que o trabalho do indivíduo impacta o trabalho de outros, tanto da organização quanto fora dela;
- Autonomia – AU – grau de liberdade e independência do indivíduo para estabelecer os procedimentos de seu trabalho;
- *Feedback* Extrínseco – FE – grau em que o desempenho do indivíduo é avaliado por meio de informações recebidas dos superiores, colegas ou clientes;
- *Feedback* Intrínseco – FI – grau em que a tarefa requer do indivíduo o trato direto com outras pessoas e clientes internos ou externos.

O modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), para avaliação dos fatores acima citados, foram completados com outros dois grupos de variáveis: *Resultados Pessoais e de Trabalho* e *Satisfações Contextuais*.

No primeiro grupo, busca-se identificar as reações afetivas e sentimentos que uma pessoa expressa ao realizar seu trabalho:

- Satisfação Geral com o Trabalho – SGT – medida geral do nível em que a pessoa está satisfeita em seu trabalho;
- Motivação Interna para o Trabalho – MIT – grau de automotivação que a pessoa sente ao realizar seu trabalho;

- Produção de Trabalho de alta Qualidade – PTQ – grau em que o trabalho produzido por uma pessoa é considerado de qualidade superior;
- Absenteísmo e Baixa Rotatividade – ABR – nível de faltas ao trabalho e rotatividade de pessoas.

No segundo grupo, chamado *satisfações contextuais*, incluem-se variáveis que buscam investigar o bem-estar das pessoas em relação a:

- Satisfação com a Possibilidade de Crescimento – SPC – possibilidade de se desenvolver profissional e pessoalmente;
- Segurança no Trabalho – SS – segurança com a empresa e com o trabalho;
- Compensação – SC – compensação satisfatória em relação ao trabalho executado e ao mercado externo;
- Ambiente Social – SAS – ambiente de inter-relacionamento social satisfatório na empresa;
- Supervisão – SSU – supervisão satisfatória recebida com orientações adequadas.

O modelo desenvolvido por esses autores que serviu de fundamento para nosso estudo possibilita também estabelecer uma relação entre as características da tarefa e as respostas individuais por meio de uma variável denominada *Necessidade Individual de Crescimento* – NIC – que, quando alta, provavelmente requer que a realização da tarefa produza estados psicológicos mais intensos e elevados (em termos de significação do trabalho, responsabilidade e conhecimentos dos resultados do trabalho).

As insatisfações com os resultados pessoais e com os resultados alcançados no trabalho, as insatisfações com o contexto do trabalho, fatores básicos citados por Hackman e Oldham (1975), bem como a insatisfação com as condições de trabalho, estabelecidas por Werther e Davis (1983) em seus estudos, podem influir na qualidade

de vida no trabalho dos consultores organizacionais e estão bastante relacionadas com as fontes de pressão no trabalho, que serão objeto de explanação a seguir.

3 FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO

Segundo Evans (1996), uma tendência social muito marcante é a busca da autonomia. As pessoas querem se sentir independentes, autônomas; querem ter o controle de suas vidas, distanciando-se do poder impessoal, que representa autoridade. Por outro lado, as organizações buscam não apenas profissionais engajados, envolvidos numa relação de prazer com suas funções mas também devem procurar fornecer um ambiente de trabalho baseado em valores básicos e simples da vida como a autonomia, a confiança e a clareza de objetivos.

O papel do trabalhador na sociedade mudou muito rapidamente, e o quadro competitivo indica que as empresas tendem a dispor de um número muito menor de pessoas em seus quadros. Em consequência, as pessoas terão que desenvolver cada vez mais funções e se aperfeiçoar cada vez mais. Cooper, Sloan e Williams (1988) abordaram a questão das exigências de preparo constante dos trabalhadores para conseguirem acompanhar as constantes mudanças tecnológicas que ocorrem cada vez mais rapidamente.

Mudanças políticas, econômicas e sociais também têm levado a grandes transformações no interior das empresas, exigindo dos trabalhadores esforço constante para adaptarem-se às novas condições de trabalho. Tais exigências têm resultado em fontes de pressão geradoras de estresse nos dirigentes de empresas e trabalhadores.

Para Albretch (1988), a produtividade é resultante da capacidade, interesse e competência do trabalhador, que se sente produtivo à medida que recebe a remuneração de acordo com o que faz e segundo a complexidade das tarefas exercidas. Se o trabalhador é exigido dentro de limites pessoais estabelecidos, ele vai reagir de acordo com a pressão recebida e desafios percebidos. O autor considera ainda que, para o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, é necessário que as condições de produtividade, citadas no parágrafo anterior, sejam satisfeitas. Esse equilíbrio é considerado como uma *zona de conforto* que permite que o indivíduo funcione bem e

satisfaça suas necessidades. As condições físicas do trabalho, o volume e variedade das tarefas, o nível de controle exercido e o status e desafios representados pelo trabalho executado desempenham um papel importante nesta *zona de conforto*. Esses fatores são fontes de pressão que geram os estresses ocupacionais, que é entendido por este autor como consequência da falta ou do excesso desses fatores, que podem comprometer o desempenho e provocar efeitos colaterais indesejáveis no indivíduo.

Já Arroba e James (1988) consideram as fontes de pressão ocupacional como sendo o estresse manifestado quando as pessoas estão trabalhando. Todavia, apontam também que nem sempre as fontes de pressão são oriundas diretamente do trabalho realizado ou decorrente de acontecimentos no trabalho. Fatores relacionados com as expectativas econômico-financeiras do indivíduo, com questões políticas ou com questões relacionadas a aspectos sociais ou culturais também devem ser consideradas como fontes de pressão sobre o indivíduo.

No ponto de vista de Cooper, Sloan e Williams (1988), o estresse decorre de características negativas no ambiente percebidas pelo indivíduo, as quais são capazes de lhe trazerem consequências físicas ou mentais indesejáveis. Essas percepções são resultantes da incapacidade do indivíduo de combater por si só as fontes causadoras de estresse.

Para Aubert (1993), a mobilização excessiva da energia de adaptação do indivíduo para o enfrentamento das solicitações de seu ambiente profissional leva a um processo de perturbação desse indivíduo, quando tais solicitações ultrapassam suas capacidades atuais físicas e/ou psíquicas.

Os efeitos causados pelas situações de pressão e que podem levar ao estresse podem variar de pessoa para pessoa, dependendo do nível de maturidade, de sua capacidade de resolver problemas e do seu grau de resistência às pressões recebidas.

Para Albrecht (1988), num ambiente de trabalho, se não houver certo grau de pressão, não haverá estímulo dos indivíduos para o trabalho ou para enfrentar desafios, superar obstáculos e produzir mais. Isso seria até benéfico, contribuindo para que as

peças se tornem saudáveis, produtivas e satisfeitas com a organização em que atuam, exigindo cada vez mais esforço para alcançar os resultados esperados.

A contrapartida oferecida pelas empresas pelo esforço exigido daqueles que atuam na organização nem sempre é devidamente proporcional. Oliveira (1988) destaca que as empresas exigem cada vez mais dos empregados, em termos de utilização de todo o seu capital intelectual e total comprometimento com o trabalho. Mas não se comprometem com os indivíduos, exigindo que eles exercitem sua empregabilidade se quiserem manter seus empregos. Tais exigências podem vir a constituir-se fontes de pressão causadoras de estresse nos indivíduos.

Couto (1987) enquadra as fontes de pressão estressantes no ambiente de trabalho em três grupos: 1. relacionadas ao comportamento das pessoas; 2. relacionadas ao trabalho propriamente dito; 3. relacionadas à organização.

No primeiro grupo estariam os seguintes fatores: a) relacionamento interpessoal destrutivo; b) incoerências no trato dos assuntos de pessoal; c) autoridade não compatível com a responsabilidade; d) chefia não representativa dos anseios do pessoal; e) ambiente tenso, inseguro ou causador de medo; f) divergência entre estilos de trabalho.

No 2º grupo estariam: a) falta de subsídios para a tomada de decisões; b) responsabilidade excessiva não compatível com a capacidade requerida para execução de uma tarefa; c) prazos pouco razoáveis para a realização de uma tarefa; d) falta de informações; e) volume excessivo de trabalho; f) deficiências de outras áreas prejudicando o andamento do trabalho da pessoa.

No 3º grupo estariam os fatores relacionados a: a) incompatibilidade entre o sistema de compensação e a capacidade/responsabilidade desempenhada numa tarefa; b) critérios de promoção nem sempre baseados na competência; c) conflitos entre os valores de uma pessoa e a cultura empresarial; d) organização deficiente do trabalho ocasionando alta incidência de perdas.

O modelo teórico de pressão no trabalho que foi utilizado foi desenvolvido por Cooper, Sloan e Williams (1988) e levou à criação de instrumento denominado Occupational Stress Indicator – OSI – tendo sido traduzido e adaptado por Moraes, Swan & Cooper (1993), com objetivo de levantar as fontes de pressão no trabalho que atuam como agentes estressores nas organizações.

Para Cooper, Sloan e Williams (1988), os agentes estressores são comuns a todo trabalho ou ocupação, variando os tipos de agentes e a potência de sua manifestação de acordo com as características da organização em que o indivíduo atua e com a personalidade da própria pessoa.

Seis categorias foram estabelecidas pelos autores para determinar as fontes de pressão potencialmente geradoras de estresse, apresentadas na figura 2.

CATEGORIAS DE FATORES	FONTES DE PRESSÃO
Fatores Intrínsecos ao trabalho	Volume de trabalho, surgimento de novas tecnologias, natureza e conteúdo das tarefas realizadas ou exigidas, ritmo de trabalho.
Relacionados ao Papel Gerencial	Nível de supervisão e controle sobre o trabalho.
Fatores de Inter-relacionamento	Apoio, disponibilidade para o outro, atitudes de isolamento, conflitos de personalidade.
Relacionados ao Desenvolvimento da Carreira ou Realização	Sistema de compensação, oportunidades de desenvolvimento e treinamento, reconhecimento e valorização do desempenho, perspectivas de melhoria ou promoção, segurança.
Relacionados à Estrutura e Clima Organizacional	Políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho, características estruturais.
Interface Casa/ Trabalho	Ocorrências externas ao trabalho, apoio familiar, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar, conciliação ou conflito entre a carreira e a vida familiar.

Figura 2 – Quadro mostrando fatores e fontes de pressão no trabalho

Fonte - Occupational Stress Indicator – OSI – COOPER et al (1988)

A decisão de utilizarmos o modelo teórico de Cooper, Sloan e Williams (1988), que permitiu aos autores a criação do OSI baseia-se em Moraes (1994), que considera ser o instrumento uma opção segura e viável de pesquisa, aliando estrategicamente praticidade e eficácia, já que se baseia em um modelo teórico validado internacionalmente, tendo se revestido de um caráter prático ao resgatar mais de 25 anos de pesquisas empíricas na área.

O levantamento das fontes de pressão permitiu conhecer melhor os aspectos que podem estar interferindo na qualidade de vida do profissional que se dedica ao trabalho de consultor organizacional, cujos aspectos teóricos serão expostos a seguir.

4 O CONSULTOR ORGANIZACIONAL

A palavra consultor vem do latim – *consultare* – que significa dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado.

Segundo Bretas Pereira (1999), o ser humano sempre procurou a ajuda de outro quando se sentiu em dificuldades, aconselhando-se com quem supunha deter mais conhecimento ou fosse capaz de ajudá-lo a resolver seus problemas. Ter conhecimento e capacidade de ajudar alguém a tomar decisões importantes constituiu-se fonte inesgotável de poder e prestígio.

Para Bretas Pereira (1999), pode-se chamar de consultor todo aquele que, em qualquer tempo, cultura ou condição, desenvolveu uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisões de outras pessoas. Cristo, Maomé, Buda e Confúcio foram sábios que perpetuaram seu carisma, liderança e poder pelo conhecimento que detinham e conselhos distribuídos, propiciando grandes mudanças culturais e transformações na sociedade. Grandes filósofos gregos, oradores romanos, doutores de igreja e assessores políticos também podem ser considerados consultores, como Sócrates, Lutero, Santo Agostinho, Richelieu e Maquiavel.

Segundo a mitologia, o célebre oráculo de Delfos, representado pela pitonisa, deveu sua fama à crença de que o próprio deus Apolo falava por intermédio de sua boca. No início, o oráculo de Delfos dava conselhos apenas anualmente, mas, com o aumento da demanda, passou a aconselhar também nos sétimos dias de cada mês, exceto no inverno. A dubiedade das previsões feitas permitia que o oráculo sempre acertasse em suas previsões. O consultor também pode significar uma pessoa *mágica* com as soluções para todos os problemas das empresas em que atua. O consultor contemporâneo, embora com amparo da ciência e da literatura, pode ter características de seus ancestrais. A consultoria exercida nas empresas contemporâneas é um produto do Ocidente. Os aspectos *mágicos* da consultoria são inegáveis e nem sempre negativos ou condenáveis (BRETAS PEREIRA, 1999).

Schein (1972), um dos primeiros autores conhecidos a publicar um livro sobre o tema, destaca as dificuldades que podem ser enfrentadas pelo consultor no processo de consultoria. Para o autor, é muito importante ajudar o dirigente da empresa a definir qual é o problema para, somente a partir daí, decidir a forma como a empresa pode ser ajudada. Os dirigentes das empresas sentem, freqüentemente, que nem tudo vai bem ou que as coisas poderiam estar melhores não sabendo, porém, como traduzir essas vagas sensações para ações concretas.

Ao definir a consultoria de procedimentos, Schein (1972) destaca que esta não pressupõe que o administrador saiba o que está errado, o que é necessário ou o que o consultor deve fazer. O que se espera para que o processo comece de maneira construtiva é a intenção do dirigente de melhorar a situação vigente. O administrador deve agir em conjunto com o consultor no diagnóstico da situação, mesmo porque, raramente, o consultor conhece suficientemente a empresa para saber, com segurança, qual o melhor caminho a seguir. O papel do consultor, para esse autor, consiste em ensinar técnicas de diagnose e de resolução de problemas, mas ele próprio não deve se envolver na solução do problema real.

Para Block (1991) o consultor é uma pessoa que está tentando exercer alguma influência sobre um grupo ou uma organização, mas que não tem o poder direto de fazer as mudanças acontecerem ou implementar os programas, devendo ter como metas básicas:

- estabelecer um relacionamento de colaboração;
- propor soluções para os problemas;
- garantir que está dando atenção tanto aos problemas técnico-administrativos quanto aos relacionamentos;
- desenvolver, como meta secundária, o comprometimento do cliente com a solução dos problemas.

O processo de mudança acelerado característico do mundo atual é abordado por Caravantes, Caravantes e Bjur (1997), que enfatizam que as mudanças organizacionais são necessárias para que as empresas se mantenham no mercado, sendo necessário, mais do que nunca, potencial criativo das pessoas e apoio externo sempre que necessário.

Bellman (1993) enfatiza o papel do consultor como educador, conselheiro, apoiador e orientador na tomada de decisões empresariais. Considera a consultoria como sendo uma relação de ajuda, em que o consultor atua com base na experiência adquirida em outras organizações, no conhecimento prático e/ou na base conceptual ou teórica. O consultor é um agente de mudanças, um sistematizador de informações e do conhecimento, um redutor de incertezas. Para o autor, o consultor deve ser um mediador da transição do cliente de um estado atual para um outro estado desejado por ele.

As expectativas geradas em torno do papel do consultor podem ser grandes e de grande responsabilidade política, econômica e social para este. O consultor deve ajudar o cliente a ter uma visão do todo, pensar globalmente e agir localmente onde os fatos estão ocorrendo. Deve ajudar o cliente a conseguir os especialistas para os casos específicos, dentro do contexto global (BLOCK, 1991).

Sentimentos de frustração também podem fazer parte da vida do consultor organizacional já que, segundo Bellman (1993), os consultores geralmente não têm poder de decisão ou de execução, atuando apenas como facilitadores dos processos de mudança. Pode, com isso, ser gerada certa frustração, pois o mérito do sucesso é do cliente, e a culpa pelo eventual fracasso é do consultor.

As empresas não parecem estar preocupadas com o nível de pressão exercida sobre os consultores organizacionais, já que se preocupam em gerenciar e reduzir o nível de pressão exercido apenas sobre seus empregados, quando for o caso. Consultores podem ser vistos como pessoas isentas de sofrerem pressão de qualquer tipo, por conhecerem coisas que os outros não sabem, o que confere aos consultores umas auras míticas, transformadas muitas vezes, em personagens heróicos ou lendários, com fama, poder e fortuna considerável (BRETAS PEREIRA, 1999).

Para Schein (1972) os administradores não sabem o que está errado e necessitam de uma ajuda especial para diagnosticarem seus problemas e desconhecem que tipo de ajuda os consultores podem lhes prestar, precisando de ajuda para isto. Os administradores têm a intenção construtiva de melhorar as coisas, mas necessitam de ajuda para identificar o que melhorar e como melhorar. Como o consultor não conhece suficientemente a cultura da organização, ele deve trabalhar em conjunto com os membros da organização, sendo seu papel oferecer novas alternativas para serem consideradas pelo cliente. A tomada de decisões deve ser do cliente, e o consultor funciona apenas como um elemento de apoio, desenvolvendo diagnósticos e estabelecendo um relacionamento que possa, efetivamente, ajudar seus clientes.

Posição diferente é adotada por Greenbraum (1991), ao afirmar que o consultor pode e deve, muitas vezes, assumir o papel de consultor-líder do processo de transformação da empresa, podendo vir a enfrentar grandes resistências dentro das organizações. Para esse autor, o consultor deve, não apenas apresentar resultados, mas também provar ao cliente que vale a pena manter essa relação, porque oferece um serviço que é benéfico ao crescimento da empresa. Manter as relações de prestação de serviço é, para esse autor, uma das partes mais difíceis do trabalho de um consultor.

Block (1991) considera que a meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é chamado de *intervenção*. O termo *intervenção* descreve qualquer ação que o consultor adota em relação a um sistema do qual não faz parte.

O autor ressalta que a *intervenção* pode ocorrer de duas maneiras: em um nível, uma intervenção pode ser qualquer mudança na organização da linha, sendo de natureza estrutural, política ou de procedimentos. Em outro nível, pode ter como resultado final o fato de que uma ou muitas pessoas na organização aprendem algo novo, tendo participação no processo.

Os serviços de um consultor estão entre os mais difíceis produtos a serem vendidos no mundo segundo Greenbraum (1991), que aponta algumas dificuldades que normalmente são enfrentadas:

- bem impalpável: o consultor vende um bem impalpável. O produto final de um serviço de consultoria pode ser apenas um relatório ou um conjunto de recomendações;
- venda sem garantia: às vezes, o sucesso definitivo de um trabalho de consultoria não depende do consultor. Ocorre também que, freqüentemente, o consultor está sedento por negócios e pode fazer o trabalho a qualquer preço. De qualquer forma, não há garantias do sucesso de seu trabalho, o que força os clientes a demorarem a decidir pelo processo, a pesquisarem com exaustão experiências anteriores do consultor e a negociarem preços menores;
- necessidades mal definidas pelo cliente: pode ocorrer que o consultor seja levado a uma situação na qual o cliente demanda uma solução para um problema mal definido. Ou pode acontecer de o cliente querer um trabalho que, posteriormente, é identificado como inadequado para o problema real;
- ambiente competitivo: como o custo inicial de entrada nesse ramo de consultoria é geralmente baixo, é comum a presença de executivos sem emprego, profissionais aposentados ou membros da comunidade acadêmica que oferecem serviços em suas áreas de experiência ou de conhecimento teórico;
- poder de decisão de pessoas da empresa: muitas vezes, o consultor se depara com profissionais da empresa que têm poder de dizer *não* mas não têm o poder de dizer *sim*. Geralmente, são pessoas do escalão intermediário, que devem se tornar *advogados* do consultor junto aos níveis decisórios de maior vulto;
- ameaça representada pelo consultor: muitos empregados ou mesmo pessoas de nível gerencial elevado na organização se sentem ameaçados pela presença de um consultor externo, por terem de reconhecer sua inexperiência ou despreparo para lidar com situações que se apresentam na empresa;

- custo do consultor: grande número de clientes não têm noção do custo de contratação de consultores e podem se sentir mal por terem que pagar valores muito superiores àquilo que ganham normalmente.

Mocsányi (1997) apresenta uma visão mais otimista do consultor organizacional, relacionando alguns ganhos que podem ser obtidos por aqueles que adotam essa profissão: independência, segurança, auto-sustentabilidade e flexibilidade, ressaltando a flexibilidade como a capacidade de reação aos desequilíbrios da economia por meio da busca de novas alternativas de sobrevivência financeira fora do mercado formal de trabalho, que se reduz cada vez mais. Para o autor, as pessoas empregadas possuem uma falsa sensação de segurança, principalmente em função do salário regular, dos benefícios trabalhistas garantidos pela legislação vigente ou concedidos por livre e espontânea vontade pelos empregadores.

Por outro lado, o autor destaca ainda alguns ganhos importantes daqueles que se dedicam à consultoria:

- acumulação de capital, por meio dos bons rendimentos, desde que se saiba administrar ganhos e gastos de forma competente;
- possibilidade de fazer aquilo de que se gosta, que é a oportunidade de poder escolher o que fazer;
- segurança maior nas instabilidades do mercado de trabalho e das instabilidades econômico-financeiras do País do que a pessoa que está empregada;
- preparo para o mercado de trabalho, pelas próprias exigências de competência técnica e/ou gerencial do consultor;
- possibilidade de ser *dono do próprio nariz*, auto-satisfação proporcionada pela sensação de liberdade, poder escolher o que fazer, quando fazer e para quem fazer, sem depender de *nada nem de ninguém*;

- possibilidade de exercer uma atividade sem se preocupar com aposentadoria, podendo ser exercida até quando for possível ter capacidade de trabalho.

Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) ao analisarem a relação do gerente da empresa cliente e o consultor, destacam que um gerente competente deve ter capacidade de decidir sobre qual tecnologia ou serviço comprar e em quais consultores deve confiar para obter orientação técnica. O gerente deve ter, para o autor, competência paradigmática para julgar as diferentes abordagens conceituais usadas pelos consultores, decidindo sobre o que é melhor para a organização.

Para Block (1991) o consultor pode realizar uma consultoria "impecável", desde que:

- sua experiência como consultor seja melhor utilizada;
- as recomendações do consultor sejam mais freqüentemente implementadas;
- a relação consultor-cliente seja de parceria;
- situações de consultoria na qual ninguém saia ganhando sejam evitadas;
- relação de comprometimento interno com os clientes seja desenvolvida;
- apoio dos clientes seja recebido;
- a influência que exerce sobre os clientes seja significativa;
- relacionamentos mais confiáveis com seus clientes sejam estabelecidos.

Para o autor, trabalhar em uma organização significa ser constantemente bombardeado pela pressão de ser esperto e indireto e para ignorar o que sente em um dado momento. O desejo de ser bem-sucedido pode levar o consultor a desempenhar papéis e adotar comportamentos que são alheios a ele. Considera ainda que os consultores são especialmente vulneráveis a esse conflito porque acreditam estar servindo às necessidades dos clientes. Além disso, os projetos tendem a ser de curto prazo, e trabalha-se segundo a vontade do cliente.

Essa sensação de vulnerabilidade pode tornar-se uma racionalização para que os consultores neguem suas próprias necessidades e sentimentos, não sejam autênticos e não expressem sua realidade (BLOCK,1991).

Para Bellman (1993) o consultor deve considerar a consultoria como um meio de vida, como um ideal, uma vocação à qual deve dedicar-se inteiramente, com forte comprometimento e empenho profissional e pessoal. Deve ser como uma *religião*, com todo amor por si mesmo, pelo trabalho e pelas pessoas.

Por outro lado, deve conciliar seu trabalho com sua vida pessoal, tendo claro o quanto quer trabalhar, quais as condições éticas de seu trabalho, recusando os trabalhos para os quais não tenha competência suficiente e dizer *não* para aqueles trabalhos com resultados dirigidos ou eticamente duvidosos.

O autor ressalta também a necessidade de uma forte parceria entre o consultor e seu cliente, por meio do qual, um oferece oportunidades em troca das habilidades e dedicação do outro. Os consultores vão oferecer suas habilidades, especialidades e novas perspectivas para os clientes, devendo mostrar respeito pela organização e pelo que está tentando realizar, bem como respeito pela cultura e valores da organização.

Para esse autor, a relação de parceria entre consultores e clientes pode ser prejudicada por vários fatores, que são os seguintes:

1. falta de contratação clara, sobre o que será feito, quais resultados são esperados e valores subjacentes;
2. falta de coordenação entre a agenda do consultor e a necessidade do cliente;
3. falta de empatia nas relações consultor-cliente;
4. o orçamento financeiro do cliente menor do que o que precisa ser feito;
5. o projeto torna-se menos importante para o cliente do que para o consultor;

6. o trabalho se dirige à área de competência diferente da área principal do consultor;
7. valores financeiros mal negociados gerando desconforto posterior de uma das partes;
8. o consultor contrai a *doença* da organização, envolvendo-se a ponto de gerar desconforto ou incapacidade de enxergar o problema;
9. o consultor faz suposições erradas a respeito da capacidade de o cliente resolver ele próprio os problemas da organização ou o contrário;
10. o consultor assume hipóteses falsas sobre *assuntos-chave* que não são abordados pelas pessoas da organização, ou as pessoas fingem não saber para não causar constrangimento ou procuram ocultar assuntos confidenciais que julgam não ser importante ou com confiança suficiente para comentar com o consultor.

Se o cliente/empresa passa pelas dificuldades da mudança o consultor também pode estar sofrendo diversas pressões que devem estar afetando sua qualidade de vida no trabalho (BRETAS PEREIRA, 1999).

As afirmativas de Bellman (1993), que serão analisadas neste trabalho, mostram que a forma como o consultor encara o próprio trabalho e de como se dá o relacionamento com a empresa-cliente serão decisivos para a qualidade de vida que tem em seu trabalho.

Este estudo, ao adotar os modelos de análise da qualidade de vida e de fontes de pressão no trabalho citados anteriormente, se propôs ao desafio de identificar informações que permitissem conhecer a possível realidade da qualidade de vida e das fontes de pressão que podem estar presentes no trabalho do consultor organizacional.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos, adotados neste trabalho, que se referem: ao problema da pesquisa; ao objetivo principal e objetivos secundários; à natureza e método da pesquisa; ao universo, amostra e grupos pesquisados; às variáveis de estudo e modelo hipotético da pesquisa; aos instrumentos utilizados para coleta de dados; ao tratamento dos dados e aos comentários sobre as limitações do método.

5.1 Problema de pesquisa

Os consultores atuam na promoção de mudanças organizacionais num contexto de grandes pressões ambientais tais como, altas taxas de desemprego, altas taxas de juros e dificuldade de crédito para as empresas, insegurança e instabilidade de remuneração, concorrência entre os colegas, luta pela sobrevivência, mudança constante de focos de atuação e outras considerações feitas pelos autores citados no capítulo anterior, que apontam para um contexto no qual várias possíveis fontes de pressão podem estar afetando sua qualidade de vida.

Daí surge o problema desta pesquisa que é apresentado da seguinte maneira:

Como é a qualidade de vida do consultor organizacional e quais fontes de pressão estão presentes e podem estar afetando ou não o contexto de seu trabalho?

5.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo deste estudo foi analisar a realidade da qualidade de vida e das fontes de pressão no trabalho presentes no contexto de atuação do consultor organizacional externo, buscando identificar as condições que possam estar interferindo no trabalho desse profissional e influenciando seu comportamento dentro e fora do trabalho.

Como objetivos secundários a pesquisa buscou:

- identificar fontes de satisfação e de insatisfação relacionadas ao conteúdo e contexto do trabalho da amostra desses profissionais;
- identificar fontes de pressão presentes no contexto do trabalho desses profissionais;
- identificar fatores ambientais e organizacionais presentes no trabalho do consultor;
- conhecer qual o perfil dos profissionais que atuam na profissão de consultor organizacional, suas principais características pessoais e profissionais;

5.3 Natureza e método da pesquisa

Considerando o critério de classificação de pesquisas proposto por Vergara (2000), quanto aos fins e quanto aos meios, podemos afirmar que:

- quanto aos fins tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória por se realizar junto a profissionais sobre os quais há pouco conhecimento sistematizado. Além disso, procurou sistematizar idéias e formular hipóteses para estudos posteriores;
- teve natureza descritiva porque, também de acordo com Kerlinger (1980), pretendeu-se determinar as características e opiniões de uma população e buscou-se estabelecer um grau de generalidade no contexto desses profissionais;
- teve também caráter qualitativo porque, segundo Godoy (1995), buscou obter dados descritivos de uma realidade vivenciada pelos pesquisados, com a preocupação de apreender os fatos e situações e não somente de registrá-los e descrevê-los. Teve também caráter quantitativo na medida em que o pesquisador buscou uma medição objetiva e a quantificação dos dados levantados.

5.4 Universo, amostra e grupos pesquisados

O universo de pesquisa foi composto por:

- consultores organizacionais externos, isto é, sem vínculo empregatício e sem qualquer relação de subordinação hierárquica com as empresas-cliente às quais prestam serviços;
- consultores com prestação de serviços em empresas de consultoria ou organizações que se dedicam ao desenvolvimento empresarial como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa – SEBRAE;
- consultores estabelecidos e atuando em Belo Horizonte, associados ao Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais - IBCO, cuja sede se localiza na cidade de São Paulo e é responsável pela certificação de consultores e empresas prestadoras de serviços de consultoria organizacional em todo o Brasil;
- consultores que atuam como profissionais liberais autônomos ou como sócios-proprietários de empresas de consultoria ou ainda como associados ou subcontratados temporários de empresa de consultoria;
- consultores relacionados na Lista Telefônica da TELEMAR de Belo Horizonte (MG) como consultores de empresas;
- consultores com pelo menos quatro anos de formação superior (eventuais questionários respondidos por consultores que não atenderam a tais requisitos foram desconsiderados);
- residentes em Belo Horizonte, embora possam estar atuando em qualquer parte do País;
- com atuação em qualquer tipo e porte de empresa.

Considerando que nosso objeto de estudo foi o consultor externo, que atua em aspectos organizacionais em uma ou mais empresas e sem vínculo empregatício com as mesmas, não foram abordados aqueles que trabalham como consultores internos das organizações.

Tampouco foram pesquisados os consultores que atuam nas chamadas *Consultorias Júnior*, normalmente ligadas a instituições de ensino e compostas por estudantes de últimos anos e/ou recém formados. Estas *Consultorias Júnior*, normalmente tem como objetivo preparar os estudantes e dar alguma experiência prática em empresas, sob supervisão de professores das faculdades, para uma posterior atuação profissional independente ou vinculada a alguma empresa.

Não foram pesquisados consultores com emprego fixo ou com contrato de trabalho em empresa de consultoria, exceção feita aos consultores que atuam como professores universitários em parte do dia, mas cuja atividade principal seja a de consultor e não a de professor, haja vista uma das principais questões formuladas no objeto desta pesquisa ser exatamente verificar a qualidade de vida do consultor sem a *segurança* do emprego com carteira de trabalho assinada.

Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa de campo com os consultores cujo acesso foi possível em seu próprio local de trabalho. Para Vergara (2000), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou se dispõe de elementos para explicá-lo.

A amostra foi não-probabilística, selecionada pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2000), a partir de: 1. relação de consultores organizacionais credenciados, fornecida pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE-MG; 2. pelo Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais – IBCO, que possui sede em São Paulo (SP), mas congrega associados de todo o Brasil, sendo selecionados aqueles residentes em Belo Horizonte (MG); 3. a Lista Telefônica de assinantes comerciais da TELEMAR também em Belo Horizonte (MG).

Participaram da pesquisa um total de 121 consultores organizacionais, pertencente a quatro grupos: um grande grupo, formado por consultores credenciados pelo SEBRAE – MG, consultores estes habilitados para prestar consultoria a pequenas e médias empresas. Outro grande grupo de consultores de empresas listados na lista telefônica de assinantes comerciais da operadora telefônica TELEMAR. Um terceiro e pequeno grupo composto de empresas e profissionais filiados ao IBCO em Belo Horizonte (MG). Um último grupo de consultores foi formado por consultores conhecidos do pesquisador e que se dispuseram a responder pessoalmente ao questionário e se submeter à entrevista.

Quanto ao primeiro grupo citado, foram enviados questionários para autopreenchimento, por meio de correspondência via endereço eletrônico (*e.mail*), para 265 consultores credenciados e que prestam serviços ao SEBRAE como autônomos ou com empresa própria. Desses, 56, ou seja 21,1% do total de consultores credenciados, responderam ao questionário. Tais consultores representaram 46,3% do total de 121 questionários respondidos e considerados neste trabalho. Os questionários foram enviados diretamente pela gerência de Recursos Humanos do SEBRAE-MG e solicitada sua resposta aos consultores por duas vezes.

Outro grupo diversificado de consultores organizacionais foi objeto desta pesquisa. Consultando a lista telefônica de assinantes comerciais de Belo Horizonte, foi visto que os consultores e suas empresas se agrupavam como: "Consultores Econômico-Financeiros, Consultores de Empresas, Consultores em Gestão de Qualidade, Consultores Hospitalares, Consultores de *Marketing*, Consultores de Organização e Métodos, Consultores em Recursos Humanos, Consultores em Segurança, Consultores em Telecomunicações", além de grupos específicos enquadrados em profissões como, por exemplo, empresas de consultoria em engenharia, empresas de consultoria contábil ou escritórios de contabilidade, escritórios de advocacia e consultoria jurídica empresarial entre outros.

A opção feita foi levantar, por meio de pesquisas na Internet pelo nome das empresas e contatos por telefone, os endereços eletrônicos (*e.mail*) dos assinantes agrupados sob o título "Consultores de Empresas", por representarem vários dos tipos

de empresas de consultoria organizacional e de consultores, além de ser o maior de todos os grupos de consultores, do ponto de vista quantitativo, com 568 assinantes. Alguns desses consultores ou empresas também constavam em outros grupos. Dos 568 assinantes deste grupo de consultores de empresas, foram também enviados questionários, via *e.mail*, para o endereço eletrônico de 461 assinantes ou 81% do total. Os demais 107 assinantes, 19% do total, não receberam o questionário, ou por se recusarem a fornecer o endereço eletrônico ou por afirmarem desconhecer o mesmo ou por não terem sido localizados. Dos 461 questionários enviados 41 foram respondidos, representando 8,9% dos assinantes.

Também foram enviados questionários para as únicas três empresas de consultoria organizacional filiadas ao IBCO em Belo Horizonte, que resultaram em 1 questionário respondido, que significa 0,82% do total de questionários considerados.

Outros 23 consultores organizacionais foram contatados pessoalmente pelo pesquisador e se dispuseram a responder ao questionário, dos quais, 11 se prestaram também a participar de entrevistas semi-estruturadas.

Como os consultores encontrados na lista telefônica também eram consultores do SEBRAE-MG, e vice-versa, e consultores convidados pelo pesquisador também constavam na lista de consultores dos consultores extraídos da lista telefônica e alguns também eram consultores credenciados pelo SEBRAE-MG, optou-se por não separar esses grupos nas análises estatísticas e fatoriais.

Os dados quantitativos gerais da amostra, relativos aos quatro grupos de consultores citados anteriormente, são apresentados na tabela 1 a seguir, que apresenta a quantidade de consultores convidados a responder ao questionário, bem como os percentuais de resposta obtidos.

Tabela 1 - Amostra de consultores organizacionais

Origem da amostra	Universo convidado	Respostas	% Respostas	Total de respostas
Credenciados SEBRAE-MG	265	56	21,1	46,3%
Consultores de empresas Lista	461	41	8,9	33,9%
Credenciados IBCO	3	1	33,3	0,8%
Convidados pessoalmente	23	23	100	19,0%
TOTAL		121		100,0%

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação com dados da pesquisa.

5.5 Definição das variáveis do estudo e diagrama analítico da pesquisa

Neste estudo, foram investigados cinco grupos de variáveis, extraídas dos modelos propostos por Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan e Williams (1988), conforme a figura 3.

GRUPO DE VARIÁVEIS	OPERACIONALIZAÇÃO
1. Demográficas e ocupacionais	- Levantamento de dados pessoais, educacionais e profissionais dos participantes da pesquisa.
2. Contexto do trabalho	- Diagnóstico dos sentimentos de satisfação e insatisfação em relação às possibilidades de crescimento, segurança, ambiente social, compensação recebida, supervisão e apoio recebido da direção das empresas onde atuam.
3. Conteúdo do trabalho	- Diagnóstico das dimensões básicas das tarefas executadas em relação ao inter-relacionamento, autonomia no trabalho, identidade da tarefa, habilidades requeridas pelo trabalho, significação do trabalho, feed-back intrínseco e extrínseco obtido e a satisfação geral no trabalho de consultor.
4. Ambientais e organizacionais	- Diagnóstico de fatores internos ou externos ambientais e organizacionais intervenientes no cotidiano de trabalho dos participantes da pesquisa.
5. Fontes de pressão no trabalho	- Diagnóstico de fontes de pressão potencialmente presentes no trabalho dos participantes, sendo fatores ligados intrinsecamente ao trabalho, ou relacionados do papel exercido pelos dirigentes das empresas onde atuam, decorrentes do clima organizacional ou com interface trabalho/casa dos participantes.

Figura 3 – Quadro mostrando as formas de operacionalização dos grupos de variáveis da pesquisa

Fonte: COOPER et al, 1988, e HACKMAN & ODLHAM, 1975.

Os grupos de variáveis relacionadas ao contexto e conteúdo do trabalho pertencem ao modelo de Hackman e Oldham (1975). As relacionadas às fontes de pressão no trabalho pertencem ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988). As variáveis ambientais e organizacionais baseiam-se no modelo teórico de Werther e Davis (1983).

As variáveis contidas em cada grupo de variáveis estão citadas no modelo teórico analítico da pesquisa proposto na figura 4.

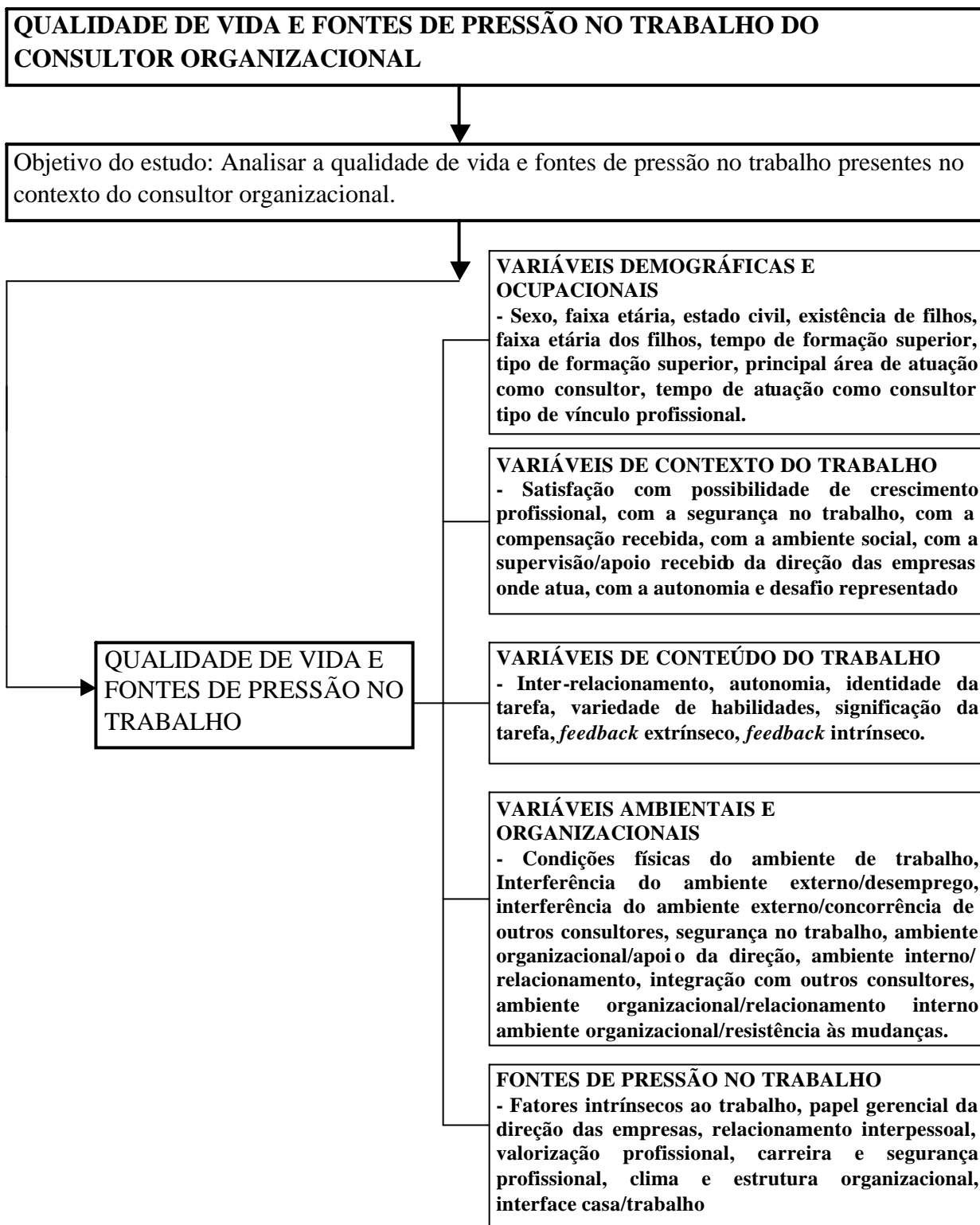


FIGURA 4 - Diagrama analítico da pesquisa

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação

5.6 Instrumentos de coleta de dados

Tendo em vista a amostragem não-probabilística e a facilidade maior ou menor de acesso aos pesquisados, optamos por utilizar um questionário, adaptado especificamente para esta pesquisa, a partir dos modelos citados, que foi enviado ao endereço eletrônico (*e.mail*), juntamente com carta de apresentação.

Autores como Selltiz et al. (1987) sugerem o uso de questionários ou entrevistas quando se pretende obter informações referentes a percepções, crenças, sentimentos e comportamentos. A grande vantagem citada pelos autores é a garantia de privacidade, confiança e anonimato, que pode ser muito importante no caso da população a ser pesquisada visto que se pode estar lidando com questões estratégicas das organizações onde estão atuando.

Outras vantagens puderam ser representadas pelo custo relativamente baixo de envio dos mesmos por meio eletrônico e uniformidade na avaliação das respostas, além da possibilidade de realização de pré-teste para avaliação, se o questionário estava avaliando aquilo que o pesquisador pretendia.

Para Bowditch e Buono (1992), questionários permitem uniformidade no tratamento dos dados e à análise qualitativa rigorosa, sendo o melhor método para levantamento de grande número de dados, como acreditávamos que seria o caso desta pesquisa.

Outras vantagens são também apontadas por Marconi e Lakatos (1982) que enfatizam que o uso de questionários permite a obtenção de respostas mais rápidas, precisas e seguras, pelo fato de os mesmos não serem identificados, além de maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Pelas vantagens citadas, foi escolhido o questionário como método de coleta de dados, sendo elaborado e adaptado de acordo com a investigação desejada, com base nos modelos dos autores citados.

Ackoff (1967) considera a necessidade de utilização de algumas regras básicas e práticas na elaboração do questionário, entre elas, a realização de pré-teste, visando minimizar o risco de prejuízo na coleta de dados.

Buscando o aprimoramento e aumento da validade do questionário e buscando evidenciar "inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante", (MARCONI e LAKATOS. 1982) ressaltam a importância da execução de pré-teste do questionário.

Neste trabalho, o pré-teste foi realizado com dois grupos de sete e seis consultores cada um que responderam o questionário e avaliaram o conteúdo em painel e deram sugestões. Alunos do curso de mestrado em administração também opinaram quanto à forma do questionário.

Ao questionário foi anexada carta de apresentação, conforme sugerem Marconi e Lakatos (1982), contendo orientações e instruções para devolução dos mesmos. Foram utilizadas duas cartas de apresentação de mesmo conteúdo, porém com remetentes diferentes.

Uma carta de apresentação foi encaminhada pela Gerência de Recursos Humanos do SEBRAE-MG aos consultores organizacionais credenciados para prestação de serviços de consultoria especializada, todos com suas próprias empresas de consultoria e emitentes de notas fiscais de serviços ao SEBRAE-MG, quando requisitados a apoiar pequenas e médias empresas.

Outra carta de apresentação foi encaminhada pelo pesquisador aos demais consultores e empresas de consultoria contendo, além do pedido de colaboração, carta anexa ao questionário em nome do orientador e da Universidade.

Nas cartas, foram expostos os objetivos e a importância da pesquisa, visando despertar o interesse no respondente (SELLTIZ et al.1987).

Foi facultado também aos respondentes a possibilidade de receberem uma síntese dos resultados da pesquisa, mediante manifestação positiva em item introdutório

da pesquisa, sendo que 65% dos respondentes manifestaram interesse em receber síntese dos resultados.

A cada um dos respondentes foi enviada resposta, por meio eletrônico (*e.mail*), com agradecimento pelas respostas e com o compromisso de envio posterior das sínteses dos resultados, assim que os dados fossem analisados e os estudos concluídos.

Em outra medida preventiva utilizada para buscar aumentar a taxa média de devoluções com respostas do questionário ou para diminuir o que Ackoff (1967) chama de *ausência*, procurou-se obter o número telefônico e manter contato com os possíveis respondentes, falando a respeito do envio do questionário e enfatizando a importância de resposta ao mesmo.

Nos *e.mail* enviados, o pesquisador solicitou a resposta sobre o recebimento do mesmo, obtendo 318 confirmações de recebimento, equivalentes a 69% do total de 416 questionários enviados ao grupo de assinantes comerciais chamado de *Consultores de Empresa* da lista telefônica da TELEMAR em Belo Horizonte.

Após duas semanas do envio dos questionários foi feito novo contato via *e.mail* pelo pesquisador e via telefone por secretárias, perguntando sobre o preenchimento do questionário e agradecendo antecipadamente pela colaboração.

Dados foram obtidos também por meio de entrevistas semi-estruturadas. A entrevista complementou os dados obtidos pelos questionários, permitindo ao pesquisador captar pessoalmente informações e perceber diretamente as reações dos profissionais, pois, segundo Vergara (2000), é importante compreender qual é o ponto de vista dos indivíduos ou grupos sociais estudados acerca das situações que vivem, qual a percepção desses sobre tais situações, como eles a interpretam, qual seu sistema de valores, quais seus problemas, suas preocupações e qual a lógica de seu raciocínio.

As entrevistas foram realizadas com treze consultores cuja disponibilidade e acesso direto foram possíveis ao pesquisador. Antes de cada entrevista, foram explicados aos entrevistados os objetivos, a relevância da pesquisa e a importância da colaboração de cada um, além do caráter sigiloso que seria dado às suas respostas.

5.7 Descrição do instrumento e variáveis envolvidas

O questionário foi dividido em 4 seções, quais sejam:

- seção 1, contendo questões que buscaram informações demográficas e dados ocupacional tais como, sexo, faixa etária, estado civil, existência de filhos, faixa etária dos filhos, tempo e tipo de formação superior, principais áreas de atuação como consultor, tempo de atuação como consultor, vínculo de trabalho (autônomo, associado, empregado, proprietário ou sócio de empresa própria) e outras atividades exercidas;
- seção 2, em que foram levantados fatores de satisfação e insatisfação em relação ao trabalho, com pontuação de um a quatro graus, relacionados à segurança, e estabilidade no trabalho, à compensação recebida, remuneração, ao ambiente social, à supervisão e apoio da direção das empresas-clientes, à autonomia e desafio do trabalho;
- seção 3, cujas partes I e II avaliaram as percepções do consultor relacionadas ao conteúdo e natureza do trabalho realizado, nas variáveis de inter-relacionamento, autonomia, identidade da tarefa, variedade de habilidades, significação das tarefas, *feedback* extrínseco, *feedback* intrínseco obtido e satisfação geral com o trabalho realizado. Na parte III, levantaram-se as percepções do consultor relativas a fatores ambientais e organizacionais, verificando condições físicas do ambiente de trabalho, interferência do ambiente externo e desemprego na opção de trabalho como consultor, interferência do ambiente externo representado pela concorrência de outros consultores na obtenção de contratos de serviços de consultoria, segurança no trabalho como consultor, apoio recebido e relacionamento com o cliente/direção das empresas, integração com outros profissionais da área, ambiente e relacionamento interno, ambiente organizacional e resistência às mudanças. Utilizou-se uma escala tipo Likert, com quatro níveis para escolha pelo respondente. Na seção 3 - parte 2 do questionário, são abordadas

questões relacionadas à percepção sobre o conteúdo do trabalho apresentadas, algumas vezes, de tal forma que a valorização de um a quatro pode ter significado invertido em relação a outras questões. Isto exigiu dos respondentes maior atenção para evitar respostas incoerentes em relação a outras do mesmo questionário.

As seções 2 e 3 foram versões reduzidas com base nos instrumentos elaborados por Hackman e Oldham (1975), chamados *Job Diagnostic Survey* – JDS – adaptados, testados e validados por Moraes & Kilimnik (1994), cujas questões têm como objetivo verificar o sentimento do trabalhador em relação à atividade exercida nas empresas, ao conteúdo e à natureza das tarefas e à sua percepção de seu trabalho, questões estas que foram adaptadas para o contexto do profissional consultor organizacional;

- seção 4, onde foram listados 51 itens, que se constituíram em indicadores de fontes de pressão no trabalho, para diagnóstico dos fatores potencialmente estressantes que poderiam estar presentes no dia-a-dia dos profissionais que atuavam na profissão, utilizando-se quatro graus para escolha pelo respondente. Esses fatores podem ser intrínsecos ao trabalho, relacionados ao papel gerencial exercido pela direção da empresa/cliente, ao relacionamento interpessoal, à carreira e valorização ou realização profissional, ao clima e estrutura organizacional e/ou relativos à interface casa-trabalho de consultoria. A seção 4 utilizou parte do instrumento Occupational Stress Indicator – OSI – elaborado por Cooper, Sloan e Williams (1988), com tradução e adaptação de Moraes, Swan e Cooper (1993), e teve como objetivo levantar as fontes potenciais de pressão no trabalho, tendo sido também adequada ao trabalho específico dos consultores.

5.8 Limitações do método

A metodologia escolhida para o estudo, envolvendo questionários e entrevistas, apresenta algumas limitações, que são expostas a seguir.

É possível que as pessoas selecionadas para as entrevistas e respostas ao questionário não sejam as mais representativas do universo estudado, por se tratar de amostragem não-probabilística, sendo este, todavia, um risco comum a vários processos de investigação.

Os entrevistados podem ter fornecido respostas falsas ou que não traduziram suas opiniões reais, por razões conscientes, deturpando ou não querendo mostrar uma realidade incômoda vivida, ou ainda por questões de possível sigilo quanto a questões internas das empresas-clientes, embora tenham sido ressaltados o caráter absolutamente confidencial e propósitos absolutamente científicos. Razões inconscientes relacionadas ao medo de se expor também podem ter estado presentes.

O tempo requerido pelas entrevistas limitou bastante o número de pessoas entrevistadas, na medida em que essas atuam, muitas vezes, com base em remuneração por hora. O tempo gasto pelos consultores para responder ao questionário também foi considerado grande pelos entrevistados, sendo que a maioria dos entrevistados (55%) se queixou desse aspecto.

A história de vida pessoal e profissional do pesquisador, que também era um profissional da área pesquisada e que conta com uma percepção pessoal a respeito do tema e das variáveis pesquisadas, pode ter influído inconscientemente na interpretação dos dados coletados e análise das informações obtidas. Por isso, procurou-se manter a maior isenção e distanciamento possíveis, embora se admita a inexistência de completa neutralidade científica.

5.9 Tratamento dos dados

Para análise dos dados, foi utilizado o programa estatístico *Statistical Package for the Social Science* – SPSS – versão 9.0. O motivo da escolha se deve não só ao fato de ser um dos mais usados nas pesquisas em Administração, mas também por atender aos objetivos da pesquisa e por ser um programa disponível e utilizado no laboratório do Centro de Pesquisas e Estudos em Administração – CEPEAD – da FACE/UFMG.

A fim de resumir e interpretar o conjunto total de questões, foi utilizada a técnica estatística multivariada de Análise Fatorial. Entretanto, alguns requisitos precisariam estar presentes para que tal técnica fosse aplicada como de fato o foi pelos motivos abaixo.

Segundo Hair et al. (1998), o número mínimo de casos por variável deve ser cinco, sendo recomendável 10 ou até 20, segundo outros autores. No caso da amostra pesquisada, a relação foi de 5,5 (121/22), considerando a escala de perguntas usada na seção 2, relativa à satisfação ou insatisfação com o trabalho.

Outros testes recomendados por Malhotra (1996) são:

- a Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO;
- o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O primeiro indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis sendo que, no caso de valores acima de 0,5, já é recomendável o uso da análise fatorial (MALHOTRA, 1996). Na amostra pesquisada, o valor encontrado foi de 0,813.

Já o segundo verifica em que medida há correlação entre as variáveis, sendo que um valor elevado, acompanhado de uma significância menor que 0,05, indica a necessidade de uso da análise fatorial (MORGAN e GRIEGO, 1998). Na amostra pesquisada, o valor encontrado foi de 2.404,98 com significância igual a 0,000. Estes resultados requerem o uso da análise fatorial, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2
Análise fatorial

Análise fatorial - Medidas de adequação da amostra		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,813
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	2404,978
	gl	231
	Sig.	0,000

Fonte – Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

Foi realizada análise qualitativa e quantitativa dos questionários verificando-se por meio da análise fatorial, os dados quantitativos e análise comparativa entre as médias de uma mesma variável.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

Nos itens a seguir, serão apresentados e analisados os resultados relativos às variáveis demográficas e ocupacionais relacionados aos consultores, quais sejam: sexo, faixa etária, estado civil, existência de filhos, tempo de formação superior, tipo de formação superior, área de atuação, tempo de atuação como consultor e tipo de vínculo profissional de trabalho.

6.1.1 Sexo

Em relação ao sexo, verifica-se uma grande predominância dos consultores de sexo masculino (76%) em comparação aos 24% de consultoras de sexo feminino, o que nos leva à constatação de que a profissão de consultor organizacional é dominada por profissionais do sexo masculino.

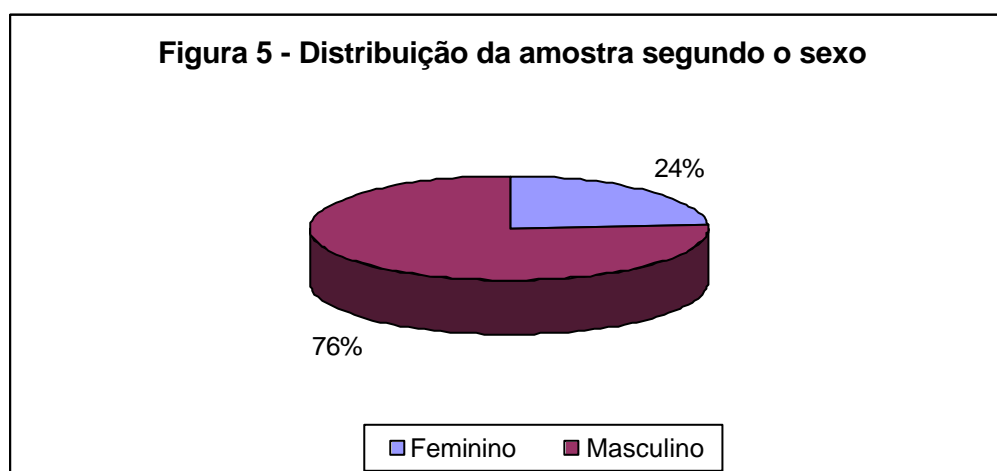


Figura 5 – Distribuição da amostra segundo o sexo dos consultores
Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.2 Faixa etária

Quanto à idade, nota-se um número significativo de profissionais com mais de 45 anos (37%), o que se constitui uma característica, principalmente, dos consultores credenciados pelo SEBRAE-MG, conforme informações obtidas junto à Gerência de RH daquela instituição. O próprio desemprego ocorrido devido aos processos de redução de quadros das empresas também pode ter contribuído para o aumento desse número, haja visto os relatos prestados pelos entrevistados que perderam seus empregos devido à renovação dos quadros ou por opção em planos de incentivo à demissão voluntária ou planos de aposentadoria das empresas.

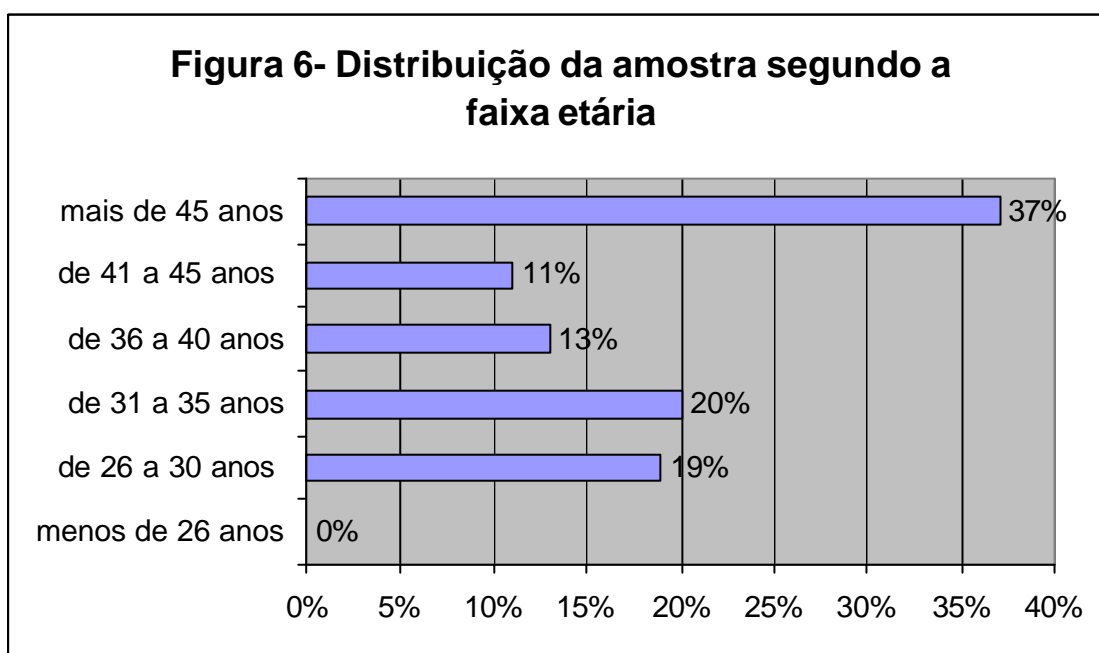


Figura 6 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a faixa etária

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.3 Estado civil

Com relação ao estado civil, a maioria dos consultores é casada (55%), acrescentando-se que número significativo deles foi casado, estando atualmente separados, divorciados ou desquitados, como pode ser visto na figura 7.

Pode-se inferir que essa é uma característica predominante dos consultores organizacionais.

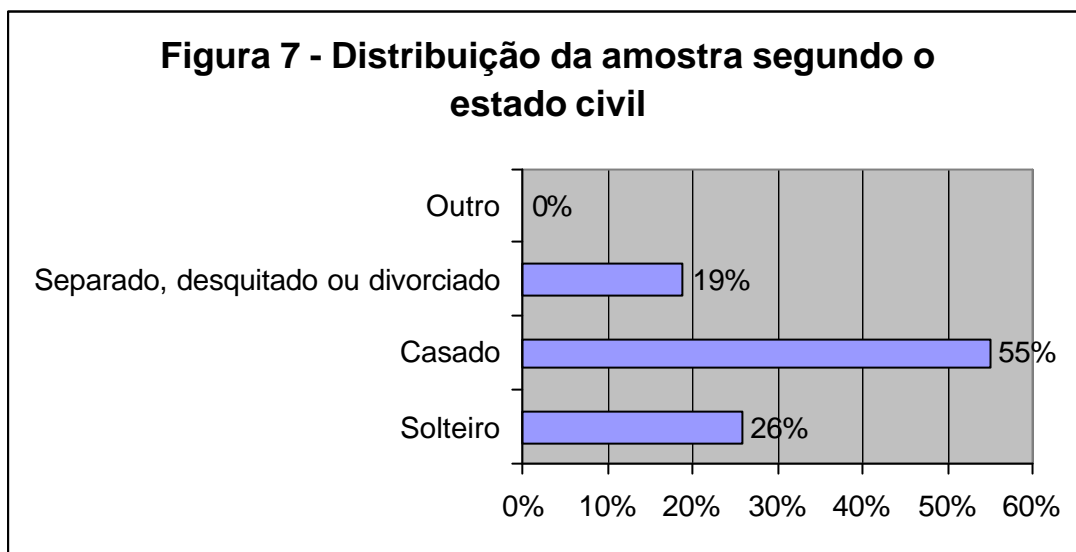


Figura 7 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo o estado civil

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.4 Filhos

A maioria dos consultores tem filhos, o que pode ter relação com o fato de a maioria ser casada. Foi relatado nas entrevistas que o fato de ter filhos para criar constitui-se grande fonte de preocupação, devido à inconstância de renda obtida com o trabalho de consultor.

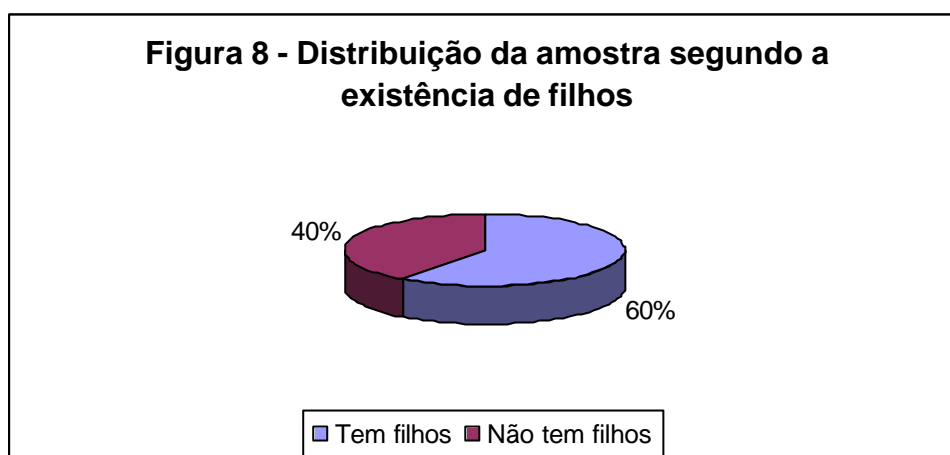


Figura 8 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a existência de filhos

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.5 Faixa etária dos filhos

Ocorreu um empate amostral com relação à faixa etária dos filhos, sendo que uma metade tem filhos com menos de 18 anos, portanto, possivelmente mais dependentes da renda do trabalho do consultor, enquanto outra metade tem filhos maiores de idade.



Figura 9 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a faixa etária dos filhos

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.6 Tempo de formação superior

Em relação ao tempo de formação superior, um grande número (39%) tem de quatro a oito anos de formado. 61% tem mais de nove anos de formação superior, sendo que, desses, 52% tem mais de 14 anos de formação superior.

Os dados mostram a grande predominância de profissionais mais experientes atuando como consultores, o que demonstra uma característica desse tipo de profissional.

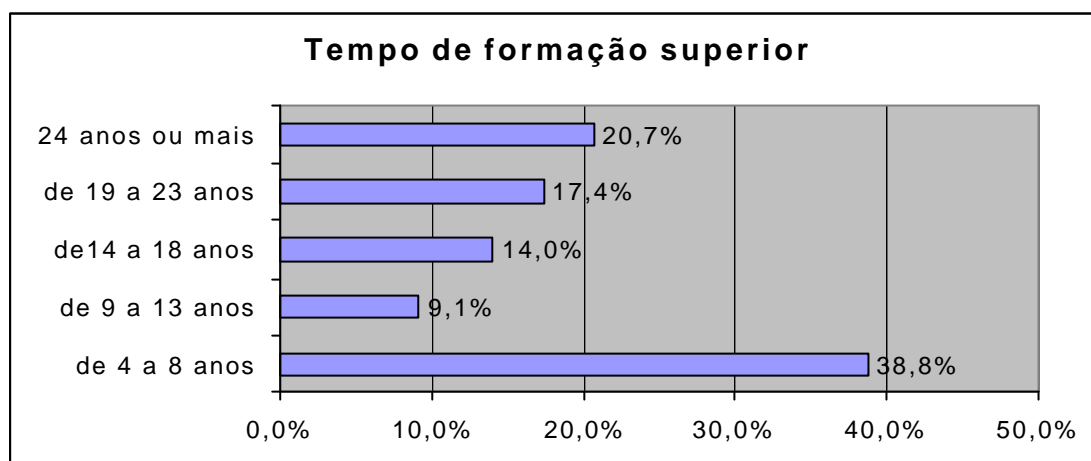


Figura 10 – Gráfico com a distribuição dos consultores segundo o tempo de formação superior

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.7 Tipo de formação superior

Quanto ao tipo de formação, a amostra foi bastante diversificada, sendo que predominam os formados em administração de empresas, seguidos pelos psicólogos.

Nota-se também um número significativo de engenheiros de diversas especializações, sendo que os principais são os engenheiros agrônomos e os civis. Se agrupados todos os tipos de engenheiros, teremos o total de 27, o que tornaria o grupo de engenheiros o segundo mais freqüente, como pode ser visto na tabela 3.

Pelas entrevistas realizadas, pode-se hipotetizar que engenheiros estão atuando em áreas de recursos humanos e administrativas.

Tabela 3
Distribuição da amostra segundo o curso superior

Curso Superior		
	Frequência	%
administração de empresas	31	24,8
psicologia	20	16,5
agronomia	10	8,3
engenharia civil	9	7,4
ciências sociais	8	6,6
direito	4	3,3
economia	4	3,3
engenharia mecânica	4	3,3
pedagogia	4	3,3
ciências econômicas	3	2,5
desenho	3	2,5
engenharia química	3	2,5
física	3	2,5
geografia	2	1,7
Jornalismo	2	1,7
letras	2	1,7
pedagogia	2	1,7
análise de sistemas	1	,8
biblioteconomia	1	,8
comunicação social	1	,8
engenharia industrial	1	,8
filosofia	1	,8
história	1	,8
jornalismo	1	,8
Total	121	100,0

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Pudemos verificar entre os consultores pesquisados, que apenas um pequeno número (7) possui pós-graduação "strictu sensu", sendo 5 com mestrado completo (4,1% do total) e 2 com doutorado completo (1,6% do total).

6.1.8 Área de atuação

Em relação à área de atuação, a maioria atua nas áreas de recursos humanos e área administrativa, como pode ser visto na Figura 11.

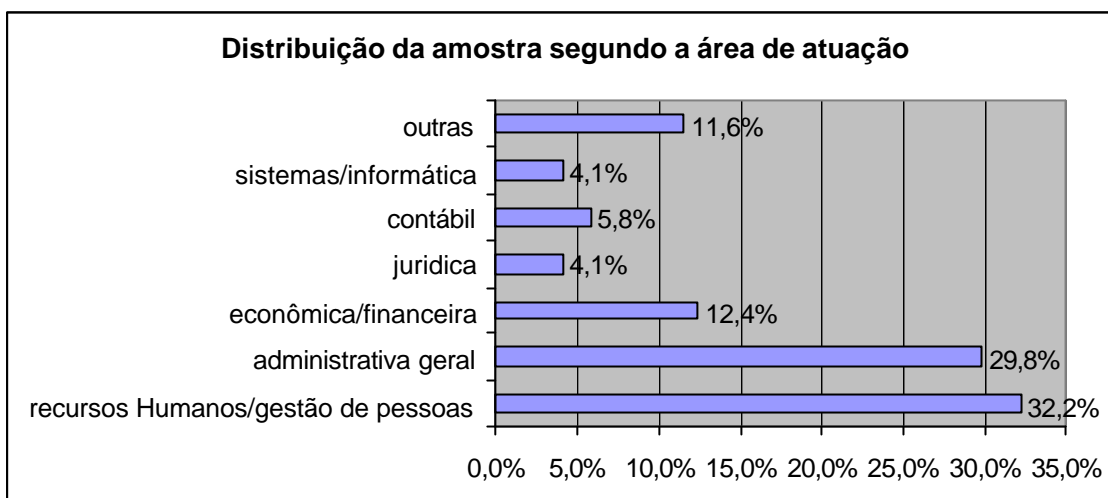


Figura 11 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a área de atuação

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.9 Tempo de atuação como consultor

Como pode ser visto na Figura 12, com relação ao tempo de atuação como consultores, nota-se que a maioria tem entre quatro e oito anos que atua na profissão, o que pode estar coincidindo com o período no qual muitas empresas iniciaram processos de enxugamento de suas estruturas organizacionais, levando-os à prestação de serviços.

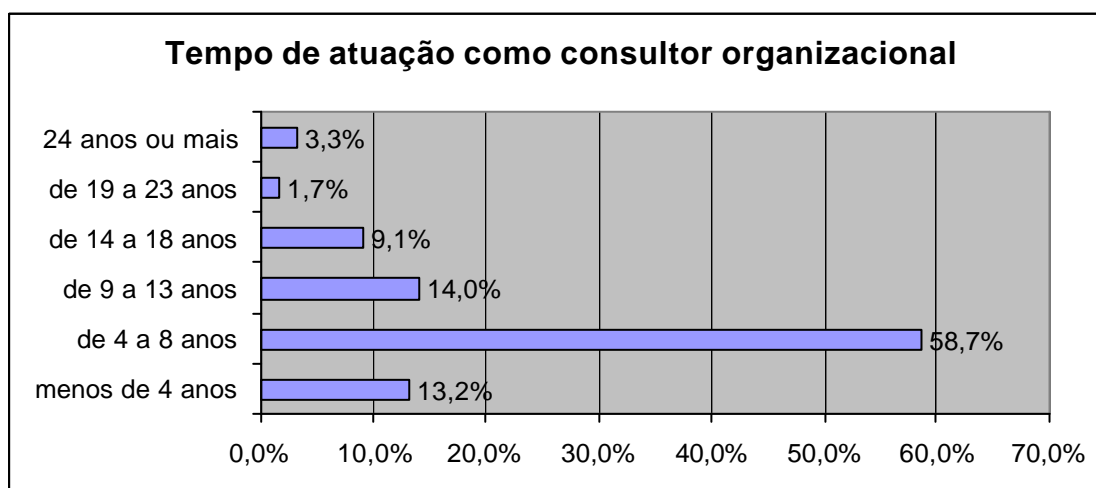


Figura 12 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo o tempo de atuação como consultor organizacional

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.1.10 Vinculação profissional de trabalho

Em relação ao tipo de vínculo profissional, como pode ser visto na Figura 13, a maioria (69%) dos consultores possui sua própria empresa registrada, o que lhes permite emitir notas fiscais para as empresas em que atuam e por exigência também do SEBRAE-MG, já que muitos são credenciados por essa instituição. O segundo tipo de vinculação profissional mais freqüente foi aquele formado pelos consultores autônomos, que emitem os chamados Recibos de Pagamento de Autônomos – RPAs. O terceiro tipo de vínculo profissional mais freqüente foi aquele formado por consultores que estão associados a alguma empresa de consultoria. Três dos consultores pesquisados eram empregados em empresas de consultoria e foram também considerados na amostra por terem contrato apenas temporário com as empresas em que atuam.

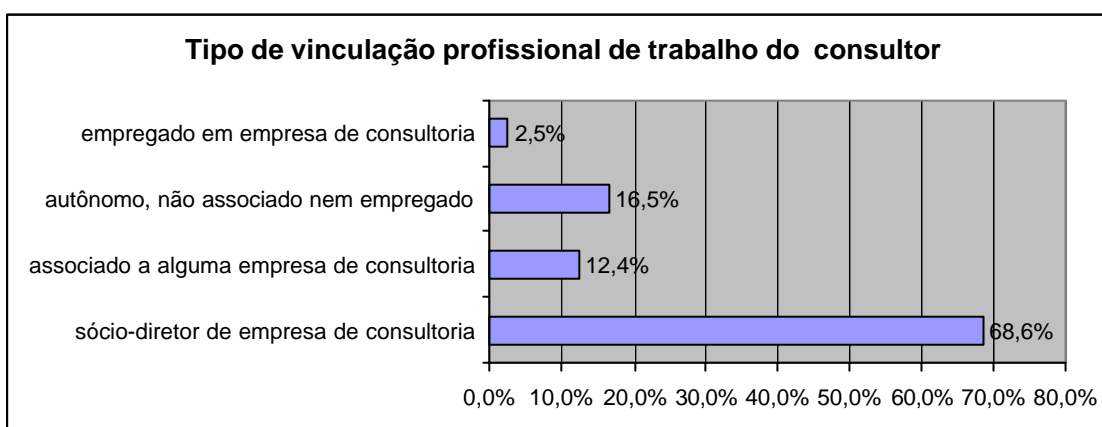


Figura 13 – Gráfico com a distribuição da amostra segundo a vinculação profissional de trabalho

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.2 A Qualidade de Vida no Trabalho - Conteúdo e contexto do trabalho

Nos itens a seguir, serão analisadas variáveis relacionadas: 1. ao contexto do trabalho, em que foram levantados os sentimentos de satisfação ou de insatisfação com a segurança do trabalho, com a compensação recebida, com a possibilidade de crescimento, com o ambiente social no trabalho, com a supervisão recebida, com a autonomia e desafio representado pelo trabalho de consultor; 2. ao conteúdo e natureza do trabalho em relação às dimensões básicas da tarefa buscando analisar a percepção sobre o trabalho, no tocante ao inter-relacionamento no exercício do trabalho, a autonomia no trabalho, a variedade de habilidades requeridas, a significação da tarefa, o *feedback* extrínseco e o *feedback* intrínseco recebidos e à satisfação geral com o trabalho de consultor.

6.2.1 Variáveis do contexto de trabalho – Sentimentos de satisfação e insatisfação

Quanto à satisfação e insatisfação no trabalho, foram formuladas as questões a seguir, na Seção 2 do questionário, relacionadas a como o consultor se sentia em relação ao trabalho.

Foi solicitado que cada respondente preenchesse os espaços em branco com o número que melhor correspondesse ao seu grau de satisfação em relação a cada questão, de acordo com escala de 1 a 4, sendo 1= muito insatisfeito, 2=insatisfeito, 3= satisfeito e 4= muito satisfeito.

A tabela 4, a seguir, apresenta a análise estatística que foi realizada, com os itens em ordem decrescente a partir das maiores médias encontradas.

Tabela 4
Análise estatística descritiva de questões relativas a sentimentos relacionados ao contexto de trabalho

Tabela de análise de questões relativas à variáveis de contexto do trabalho					
Estatística descritiva	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
As pessoas com quem eu me relaciono e convivo no meu trabalho	121	1	4	3,39	,65
A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho	121	1	4	3,11	,83
O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho	121	1	4	3,07	,85
O respeito e o tratamento que recebo dos dirigentes das empresas-clientes	121	1	4	3,01	,79
O volume de trabalho que tenho de realizar	121	1	4	2,93	,72
A forma como meus esforços são valorizados pela organização	121	1	4	2,64	,89
A qualidade, em termos gerais, da participação dos dirigentes das empresas nos trabalhos que executo	121	1	4	2,54	,68
A remuneração que recebo pelo que eu contribuo com as empresas	121	1	4	2,51	,82
O pagamento que eu recebo pelos meus trabalhos	121	1	4	2,42	,93
Os benefícios que eu recebo	121	1	4	2,40	,91
A maneira como os conflitos são resolvidos na organização	121	1	4	2,38	,69
A segurança que tenho quanto ao meu futuro neste tipo de trabalho	121	1	4	2,30	,93
A segurança que este tipo de trabalho me proporciona.	121	1	4	2,26	,77
A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.	121	1	4	2,23	,67
As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização	121	1	4	2,21	,75
Total de respostas válidas N	121				

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação a partir dos dados da pesquisa

A tabela 5 a seguir possibilita uma análise geral da qualidade de vida no trabalho a partir dos resultados obtidos nos diversos itens, agrupados em seis fatores gerais relacionados às dimensões do contexto do trabalho.

De um modo geral as pontuações mais altas, acima de 3,0, indicam satisfação com os fatores analisados, enquanto valores próximos a 2,0 indicam insatisfação com os fatores relacionados.

Podemos concluir que, de modo geral, aspectos ligados ao ambiente social onde os trabalhos se desenvolvem e as possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional são aspectos de satisfação no trabalho do consultor no que se refere às variáveis contextuais. Por outro lado, a segurança propiciada por este tipo de trabalho e a compensação financeira recebida são insatisfatórias. Considerada a média geral, os resultados demonstram que a qualidade de vida no trabalho, relacionada às dimensões do contexto do trabalho, está mais próxima à satisfação do que à insatisfação.

Tabela 5

Qualidade de vida no trabalho referente às dimensões do contexto de trabalho

Fatores	Itens	Médias
Satisfação com a segurança	2.1, 2.11	2,28
Satisfação com a compensação recebida	2.2, 2.3, 2.9, 2.16	2,49
Satisfação com as possibilidades de crescimento	2.4	3,11
Satisfação com o ambiente social	2.5, 2.8, 2.12, 2.17	3,17
Satisfação com a direção/supervisão	2.6, 2.14, 2.18, 2.20	2,71
Media Geral da qualidade de vida extrínseca ao trabalho		2,75

Através da análise dos resultados apresentados nas respostas às questões formuladas, pelos resultados da análise fatorial e pelas afirmações feitas nas entrevistas, foi possível estabelecer uma série de considerações específicas, que serão apresentadas a seguir.

6.2.1.1 Satisfação com a Segurança

Pela análise dos dados percebe-se que o trabalho desempenhado como consultor não possibilita sentimentos mais fortes de segurança ou estabilidade no trabalho o que, de certa forma, parece ser uma característica marcante nesse tipo de trabalho. O sentimento de insatisfação com a segurança que esse tipo de trabalho proporciona parece estar mais relacionado ao presente que ao futuro.

6.2.1.2 Satisfação com a Compensação

Os pagamentos recebidos pelos profissionais encontram-se em níveis satisfatórios, embora estejam mais restritos em termos de quantidade e periodicidade dos recebimentos. Os benefícios concedidos pelas empresas são inexistentes, e a valorização interna dos resultados alcançados não é expressivamente representada nos resultados apresentados nos questionários.

6.2.1.3 Satisfação com a Possibilidade de Crescimento

Quanto à possibilidade de crescimento profissional, mostram-se resultados em nível elevado, demonstrando um alto grau de satisfação com a possibilidade de crescimento profissional futuro.

6.2.1.4 Satisfação com o Ambiente Social

Nota-se uma razoável satisfação com o ambiente social e relacionamento interno, devido à oportunidade de conhecer e de ajudar as pessoas que o trabalho de consultor proporciona.

6.2.1.5 Satisfação com a Supervisão/direção/cliente

De modo geral, percebe-se que os consultores mostram-se satisfeitos com o respeito e o tratamento recebido pelos dirigentes das empresas, com a sua participação nos trabalhos desenvolvidos, com a maneira como as mudanças e inovações são implementadas e com o grau de participação que os consultores têm nas decisões em relação ao próprio trabalho.

6.2.2 Variáveis do conteúdo e natureza do trabalho – Dimensões básicas da tarefa

Na seção 3, parte I e II do questionário, foram feitos vários questionamentos relativos à percepção sobre o conteúdo e natureza do trabalho, cujos resultados agrupados.

A tabela 6 a seguir possibilita uma análise da qualidade de vida no trabalho a partir dos resultados obtidos nos diversos itens, agrupados em oito fatores gerais relacionados às dimensões do conteúdo do trabalho.

De um modo geral as pontuações mais altas, acima de 3,0, indicam concordância e/ou maior existência e/ou maior grau de exigência nos fatores analisados, enquanto valores abaixo 3,0 indicam discordância e/ou menor grau de existência e/ou menor grau de exigência nos fatores relacionados ao conteúdo e dimensões básicas das tarefas.

Podemos concluir que, de modo geral, o conteúdo do trabalho caracteriza-se mais marcadamente pela exigência de grande inter-relacionamento, as tarefas inerentes têm grande significância e poder de influência na vida das pessoas, exigem muitas habilidades e permitem autonomia.

Considerada a média geral, os resultados demonstram que a qualidade de vida, nos aspectos relacionados ao conteúdo e natureza do trabalho do consultor, possui aspectos bastante positivos e potencial para propiciar uma boa qualidade de vida no trabalho.

Tabela 6

Qualidade de vida no trabalho referente às dimensões do conteúdo do trabalho

Fatores	Itens	Médias
Inter-relacionamento - IR	3.1.1, 3.2.2, 3.2.6*	3,72
Autonomia - AU	3.1.2, 3.2.9*, 3.2.13,	3,40
Identidade da tarefa - IT	3.1.3, 3.2.3*, 3.2.11	3,12
Variedade de habilidades - VH	3.1.4, 3.2.1, 3.2.5*	3,47
Significação da tarefa - ST	3.1.5, 3.2.8, 3.2.14*	3,54
Feedback extrínseco - FE	3.1.6, 3.2.7*, 3.2.10	2,67
Feedback intrínseco - FI	3.1.7, 3.2.4, 3.2.12*	3,19
Conteúdo geral do trabalho - CGT	3.2.15*, 3.2.16	3,15
Media Geral da qualidade de vida intrínseca ao trabalho		3,28

* significa que as respostas dadas a estas questões foram invertidas para efetuar o cálculo do escore da variável

Por meio da análise dos resultados apresentados nas respostas às questões formuladas, pelos resultados da análise fatorial e considerando as afirmações feitas nas entrevistas, foi possível fazer análises mais específicas, que serão apresentadas a seguir.

6.2.2.1 Inter-Relacionamento - IR

A exigência de que, no exercício do trabalho, haja um relacionamento grande com as pessoas é uma característica bastante marcante evidenciada, com média geral bastante próxima de 4, explicitando a necessidade de o consultor estar em constante relacionamento interpessoal.

Os resultados mostram que os trabalhos dependem de cooperação e grande colaboração das e com as pessoas.

6.2.2.2 Autonomia – AU

Os resultados do questionário mostram que, na média, os consultores têm boa autonomia no desenvolvimento de seus trabalhos. As entrevistas mostram que essa autonomia é principalmente quanto ao *como* fazer e nem sempre quanto ao *o que* é permitido fazer.

Os resultados mostram que o tipo de trabalho executado permite uma considerável autonomia e liberdade de definição sobre como executá-lo embora nem tanto quanto ao *o que* fazer.

6.2.2.3 Identidade da Tarefa – IT

A identidade da tarefa, definida pelo começo, meio e fim representado pelo trabalho desempenhado, encontra-se em média alta, embora, nas entrevistas, perceba-se que, muitas vezes, os trabalhos dependem de outras pessoas ou áreas para serem completamente implementados.

6.2.2.4 Variedade de Habilidades – VH

Com resultados acima da média superior, percebe-se que é exigida uma ampla gama de capacidades e de habilidades complexas e de alto nível dos exercentes do trabalho de consultor.

Nas entrevistas, foram ressaltadas habilidades como conhecimento das tarefas, experiência/ competência técnica, experiência prática e bons resultados comprovados, empatia, capacidade de *ouvir* o cliente, isto é, de entender suas necessidades reais e o que está por trás de suas palavras, sensibilidade, boa base teórico (embora a prática tenha sido mais enfatizada pelos entrevistados), bom relacionamento interpessoal, capacidade de vender idéias e de criar comprometimento nas pessoas em geral, e principalmente, nos dirigentes, discrição, confidencialidade, ética, respeito aos clientes, equilíbrio emocional.

6.2.2.5 Significação da Tarefa –ST

Com média bastante elevada, os resultados expressam a importância que o trabalho representa em termos de seu poder de influenciar a vida e bem-estar das pessoas relacionadas direta e indiretamente ao trabalho desempenhado.

O trabalho é percebido como tendo muita importância e significação, podendo afetar muitas pessoas.

6.2.2.6 *Feedback* Extrínseco – FE

Com resultados menores em relação aos demais itens, evidenciou-se que é pequeno o *feedback* recebido dos dirigentes das empresas sobre o modo com que o

trabalho dos consultores é conduzido, talvez porque os clientes não se sintam à vontade para opinar sobre a forma como devem ser conduzidos os trabalhos dos consultores.

O *feed-back* recebido dos clientes, dirigentes, supervisores das empresas em que atuam os respondentes é percebido de forma intermediária entre o nível 2 e 3, mostrando uma divisão de opiniões sobre o tema.

Nas entrevistas, foram citados problemas que eventualmente ocorrem devido à pouca intervenção dos dirigentes na forma como é executado o trabalho do consultor, sendo que a insatisfação dos dirigentes quanto à forma de execução do trabalho nem sempre é explicitada.

6.2.2.7 *Feedback* Intrínseco - FI

Com relação ao *feedback* que o próprio trabalho propicia sobre como está se saindo o consultor, percebe-se uma concordância de que o trabalho, por si só, fornece boas indicações sobre o desempenho do profissional.

Os respondentes manifestaram que o próprio trabalho lhes dá parâmetros ou referências de como estão se saindo no mesmo.

Nas entrevistas, isso não ficou tão claro, uma vez que os entrevistados mostraram dúvidas se o trabalho realmente lhes dá certeza de que terão bons resultados. Embora os trabalhos estejam sendo realizados aparentemente bem, isso não significa que alcançaram os objetivos pretendidos pelo cliente ou pelo próprio profissional.

6.2.2.8 Conteúdo geral do Trabalho – CGT

De um modo geral, os profissionais consultores parecem estar satisfeitos com o conteúdo geral do trabalho que exercem.

A tabela 7 mostra, com mais detalhes, a análise estatística das questões relativas aos fatores relacionados com a natureza e conteúdo do trabalho, apresentadas na Seção 3 – Parte 1 do questionário.

Tabela 7
Análise estatística de questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Q 3.1.1 - IR - Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?	121	3	4	3,92	,28
Q 3.1.2 - AU - Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?	121	1	4	3,09	,71
3.1.3 - IT - Com que intensidade o seu trabalho é completo, tendo começo, meio e fim, ou trata-se de uma pequena parte de um todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?	121	1	4	2,90	,95
3.1.4 - VH - Com que intensidade o seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas habilidades e talentos?	121	1	4	3,28	,91
3.1.5 - ST - Os resultados do seu trabalho podem afetar significativamente a vida ou bem-estar de outras pessoas?	121	1	4	3,54	,56
3.1.6 - FE - Com que frequência os sócios ou diretores das empresas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho?	121	1	4	2,49	1,03
3.1.7 - FI - O seu trabalho, por si mesmo, oferece um parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução?	121	1	4	3,20	,88

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Nota - Valores variando de 1 a 4, sendo 1: muito pouco/raramente e 4: totalmente/muito/grande/sempr.

A tabela 8 a seguir mostra os resultados das afirmações referentes à percepção do conteúdo do trabalho, colocadas na Seção 3, parte II do questionário, em ordem decrescente de médias apresentadas, sendo que a variação é entre 1: discordo totalmente e 4: concordo totalmente. A análise do significado das médias de resultados obtidas deve ser feita individualmente, em relação ao conteúdo das afirmações feitas.

Tabela 8

Análise estatística descritiva de itens relativos à percepção sobre o conteúdo do trabalho

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
ST- 3.2.8 - Meu trabalho pode afetar várias pessoas	121	1	4	3,49	,67
IR – 3.2.2 - Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas	121	1	4	3,45	,60
AU – 3.2.13 - Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo	121	2	4	3,39	,61
VH – 3.2.1 - Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível	121	1	4	3,33	,71
IT – 3.2.11 - O meu trabalho permite que eu termine completamente as atividades por mim iniciadas	121	1	4	3,26	,75
SGT – 3.2.16 - Estou satisfeito com os tipos de serviços que faço como consultor	121	1	4	3,21	1,06
FI – 3.2.4 - A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não	121	1	4	3,17	,85
FE – 3.2.10 - É comum os meus clientes me falarem sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho	121	1	4	2,64	1,02
FE – 3.2.7 -Os meus clientes quase nunca me fornecem <i>feedback</i> (retorno) sobre como estou me saindo na execução do meu trabalho	121	1	4	2,13 *(2,87)	1,05
SGT – 3.2.15 - Eu freqüentemente penso em largar o trabalho como consultor	121	1	4	1,91 *(3,09)	1,15
IR – 3.2.6 - O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por mim trabalhando sozinho(a), sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas	121	1	4	1,88 *(3,12)	1,10
IT – 3.2.3 - Meu trabalho está estruturado de tal maneira que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim	121	1	4	1,80 *(3,20)	,93
FI – 3.2.12 - Meu trabalho por si só fornece poucas indicações sobre se o estou desempenhando bem ou mal	121	1	4	1,79 *(3,21)	,78
ST – 3.2.14 - Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maior parte das vezes	121	1	4	1,40 *(3,60)	,75
AU – 3.2.9 - Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal	121	1	3	1,27 *(3,73)	,48
VH – 3.2.5 - O meu trabalho é simples e repetitivo	121	1	3	1,20 *(3,80)	,46

Nota: Valores variando de 1 a 4, sendo 1: discordo totalmente e 4: concordo totalmente.

* Valores invertidos para cálculo das médias do fator e análise dos significados

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

A tabela 9 a seguir apresenta as correlações entre as diversas questões relacionadas ao conteúdo do trabalho, em que se pode ver:

correlação entre Q 3.2.1 e Q 3.2.5 negativa, indicando que as atividades complexas e de alto nível são inversamente relacionadas ao trabalho simples e repetitivo, o que é óbvio; correlação entre Q 3.2.5 e Q 3.2.7, Q 3.2.9 e Q 3.2.15 positivas, mostrando ligação entre trabalho simples e repetitivo com menor *feedback* dado pelos clientes, com pouca oportunidade de utilização da iniciativa, com vontade de largar o trabalho, ou seja, um trabalho simples e repetitivo propicia menor *feedback* dos clientes, permite pouca iniciativa e pode ocasionar a vontade de largar o emprego;

correlação negativa entre Q 3.2.5 e Q 3.2.16 mostra a inversão das afirmações relacionadas à vontade de largar o trabalho e a satisfação com o trabalho realizado como consultor, ou seja, quanto maior a satisfação com o trabalho, menor a vontade de largar o emprego;

correlação entre Q 3.2.10 e Q 3.2.11 mostra correlação entre o *feedback* dado pelos clientes e a identidade da tarefa que tem começo, meio e fim;

correlação negativa entre a Q 3.2.11 e Q 3.2.15 mostra que o pensamento em largar o emprego é inversamente proporcional à identidade da tarefa, executada do começo ao fim, ou seja, quanto maior a identidade da tarefa, menor a vontade de largar o trabalho;

correlação negativa entre as questões Q 3.2.15 e Q 3.2.16 mostra claramente a inversão de significado entre as afirmativas feitas sobre o mesmo tema em que, quanto maior a satisfação com o trabalho de consultor, menor a vontade de abandonar este tipo de trabalho.

Tabela 9
Correlações entre as questões relativas ao conteúdo do trabalho

	Q_1	Q_2	Q_3	Q_4	Q_5	Q_6	Q_7	Q_8	Q_9	Q_10	Q_11	Q_12	Q_13	Q_14	Q_15	Q_16
Q_1	1,00															
Q_2	-,02	1,00														
Q_3	-,35	,03	1,00													
Q_4	,26	,11	,11	1,00												
Q_5	-,51	-,08	,33	-,05	1,00											
Q_6	-,22	-,41	,44	,10	,33	1,00										
Q_7	-,42	-,16	,21	-,07	,57	,37	1,00									
Q_8	,01	,16	,06	,03	-,13	-,22	-,29	1,00								
Q_9	-,19	-,02	,27	,05	,51	,18	,36	-,18	1,00							
Q_10	,23	,00	-,27	,15	-,29	-,20	-,33	,01	-,13	1,00						
Q_11	,24	-,06	-,43	,16	-,44	-,04	-,19	,11	-,29	,56	1,00					
Q_12	-,10	,04	,25	,03	,35	-,04	,29	-,04	,39	-,28	-,43	1,00				
Q_13	,12	-,18	-,10	,13	-,25	,07	-,15	-,12	-,02	,45	,37	-,21	1,00			
Q_14	-,36	-,14	,10	-,33	,35	,10	,27	-,06	,00	-,37	-,41	,21	-,34	1,00		
Q_15	-,31	-,13	,38	-,21	,57	,45	,54	-,27	,42	-,39	-,58	,31	-,25	,32	1,00	
Q_16	,28	,14	-,13	,12	-,59	-,41	-,47	,23	-,31	,40	,48	-,13	,30	-,39	-,81	1,00

Negrito: correlação significativa ao nível de 5%.

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.2.3 Variáveis ambientais e organizacionais e sua interferência na dinâmica do trabalho

A Seção 3, parte 3, do questionário buscou avaliar as variáveis ambientais e organizacionais, colhendo a percepção dos respondentes sobre seu trabalho e os fatores ambientais e organizacionais presentes.

Nas questões apresentadas sobre as variáveis citadas, foi solicitado que fossem marcadas as opções baseando-se nas situações que retratassem o dia-a-dia de cada um.

6.2.3.1 Condições físicas do ambiente de trabalho

A média obtida foi de 3,06, evidenciando que as condições físicas de trabalho são consideradas satisfatórias.

6.2.3.2 Interferência do ambiente externo - Desemprego na opção como consultor

A média obtida de 2,2 indica pouca influência do desemprego na opção tomada de atuar como consultores.

Nas entrevistas realizadas os entrevistados tiveram opinião semelhante, embora demonstrassem que acreditam que o desemprego possa ser fator de grande influência na opção de trabalhar como consultores, para aqueles que se encontram atualmente desempregados.

6.2.3.3 Interferência do ambiente externo - Concorrência de outros consultores na obtenção de contratos de serviços

O resultado médio de 2,90 indica que a pressão exercida pela concorrência de outros consultores influencia de maneira significativa na obtenção de novos contratos de prestação de serviços.

Nas entrevistas, foi relatado que o grande número atual de consultores vem tornando mais difícil obter novos trabalhos e fazendo com que sejam apresentadas propostas de preços mais baixos, principalmente para os novos clientes que ainda não conhecem, com maior profundidade, a competência do consultor concorrente. Os valores podem chegar a serem muito baixos de consultores pouco conhecidos, inviabilizando a concorrência na disputa por clientes que dão preferência a preços ou que têm menor experiência com trabalhos de consultoria.

6.2.3.4 Segurança no trabalho como consultor

O resultado médio de 2,48 demonstra sentimento intermediário entre se sentirem seguros ou inseguros no trabalho como consultor organizacional.

Nas entrevistas, os entrevistados se disseram, em sua maioria, seguros em seus trabalhos como consultores, talvez devido à maior experiência como tal (média de nove anos de experiência como consultores).

6.2.3.5 Ambiente organizacional – Apoio recebido e relacionamento com o cliente/direção das empresas em que atua

A média de 3,03 indica que os consultores se disseram satisfeitos com o apoio recebido das direções das empresas em que os consultores atuam.

6.2.3.6 Integração/entrosamento com outros profissionais da mesma profissão

A avaliação foi a mais baixa entre os diversos itens avaliados (1,84), demonstrando a pouca ou muito pouca integração entre os consultores.

Nas entrevistas, os consultores afirmaram que o entrosamento é pequeno, podendo ser maior quando há repasse ou *terceirização* de parte dos serviços conquistados por alguns para outros colegas. Isso ocorre quando há certos serviços que são conseguidos que não interessam ao consultor executar ou quando o tipo de trabalho não é sua especialidade.

A inexistência de uma instituição que congregue os profissionais consultores organizacionais em Minas Gerais pode ser uma das razões para os baixos resultados encontrados. Embora exista um sindicato (SESCON) que se intitula representante das empresas de consultoria, sua atuação é mais voltada para os consultores ligados a empresas de contabilidade. O IBCO, com sede em São Paulo, não tem filial em Belo Horizonte e tem apenas três empresas de consultoria organizacional filiadas de Minas Gerais.

6.2.3.7 Ambiente organizacional - Relacionamento interno nos diversos níveis hierárquicos da organização

Com os resultados mais altos dentre os itens analisados nesta parte do questionário, o entrosamento interno dos consultores nos diversos níveis hierárquicos das organizações foi considerado entre entrosado e muito entrosamento, com média de 3,31. Os consultores consideram bom seu relacionamento nos diversos níveis das empresas com os quais necessitam fazer contato.

6.2.3.8 Ambiente organizacional - Resistência interna ao trabalho e às mudanças

Com resultado médio de 2,8, o grau de resistência encontrado pelos consultores parece ser próximo à grande resistência, embora varie entre pequena e grande.

Nas entrevistas, foi afirmado que há desconfiança em relação ao trabalho do consultor, e a resistência normalmente é grande, mas esse grau de resistência depende do envolvimento e comprometimento dos donos e/ou diretores da empresa em implementar as mudanças e quebrar os paradigmas necessários.

A tabela 10 a seguir mostra os resultados referentes às questões da Seção 3 – Parte III do questionário, sobre os fatores ambientais e organizacionais que podem afetar a qualidade de vida no trabalho, em ordem decrescente de valores encontrados.

Tabela 10
Análise estatística descritiva de itens relativos a fatores ambientais e organizacionais

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Q_3_3_7. Em termos de entrosamento, o que você diria de seu relacionamento com as pessoas dos diversos níveis das empresas onde atua?	121	1	4	3,31	,70
Q_3_3_1. Como você avalia as condições físicas de trabalho (equipamentos, disponíveis, instalações, mobiliário, recursos materiais, ventilação, limpeza, iluminação, barulho) dos locais onde você desenvolve suas atividades?	121	1	4	3,06	,85
Q_3_3_5. Qual o grau de satisfação que você sente em relação ao apoio recebido da direção da(s) empresa(s) para realização de suas atividades?	121	1	4	3,03	,77
Q_3_3_3. Como você avalia a pressão exercida pela concorrência de outros consultores na obtenção de seus trabalhos/contratos de consultoria?	121	1	4	2,90	,89
Q_3_3_8. Qual é o grau de resistência que você sente das pessoas em geral, em relação às mudanças que seu trabalho como consultor pode causar?	121	1	4	2,78	,82
Q_3_3_4. Em termos de segurança no trabalho como consultor organizacional, como você se sente?	121	1	4	2,48	,83
Q_3_3_2. O quanto você diria que o desemprego o influencia a atuar como consultor?	121	1	4	2,22	1,11
Q_3_3_6. Considerando a integração com outros(as) consultores(as) de sua área de trabalho, como você diria que eles(as) trabalham?	121	1	4	1,84	,76

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

6.3 Fontes de pressão no trabalho – Fatores e fontes

No questionário respondido, foram apresentados 51 itens que poderiam ser fontes potenciais de pressão no trabalho e foi solicitado que fossem colocados, nos espaços em branco, ao lado de cada item um número, variando de 1 a 4, que melhor caracterizasse o sentimento dos respondentes, com base em sua própria realidade. O

número 1 significava que aquela não era uma fonte de pressão no trabalho e o número 4 significava que aquela era uma fonte de pressão muito forte para o respondente.

Os itens dos questionários representaram possíveis fontes de pressão e foram alocados em sete grandes grupos de fatores, relacionados a aspectos intrínsecos ao trabalho, ao papel gerencial ou de direção do cliente, ao relacionamento interpessoal, à carreira profissional, ao clima e estrutura organizacional ou relacionados à interface casa-trabalho do consultor.

Os resultados médios foram então agrupados da mesma forma e apresentaram os resultados a seguir apresentados na tabela 11. Como foram agrupados vários itens, torna-se necessário o devido cuidado em estabelecer conclusões a partir dos dados abaixo. Porém, podemos observar que, de modo geral, as principais fontes de pressão parecem estar relacionadas a aspectos ligados à carreira e valorização profissional e que, fatores relacionados ao relacionamento interpessoal são aqueles que menos se constituem em fontes de pressão no trabalho.

Tabela 11
Médias gerais dos itens relacionados às fontes de pressão no trabalho

Fontes de pressão no trabalho relacionadas a:	Média dos resultados
Fatores intrínsecos ao trabalho	1,91
Papel gerencial do direção, do cliente	1,85
Relacionamento interpessoal	1,66
Valorização profissional	2,46
Carreira profissional	2,59
Clima e estrutura organizacional	1,93
Interface casa-trabalho	1,91
Média Geral das fontes de pressão	2,04

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação com dados da pesquisa.

Torna-se necessário analisar cada grupo de possíveis fontes de pressão no trabalho do consultor, considerando os resultados quantitativos bem como os qualitativos obtidos através das entrevistas, o que será feito a seguir.

6.3.1 Fatores Intrínsecos ao Trabalho

Os resultados da pesquisa mostram que o item que constitui a maior fonte de pressão no trabalho de consultor foi não ter trabalho suficiente para fazer.

Tarefas rotineiras, burocráticas ou monótonas, ter atividades abaixo das próprias capacidades, ter acúmulo de tarefas simples e repetitivas, tarefas e exigências contraditórias ao papel profissional, bem como a busca de alcançar as próprias metas de desempenho no trabalho, ter ausência de liberdade e independência quanto à execução do trabalho também constituem fontes de pressão no trabalho.

Nas entrevistas semi-estruturadas realizadas, foram citados como maiores fontes de pressão a falta de trabalho, ter de ficar *perseguindo* trabalhos e ter atividades abaixo da capacidade de cada um.

6.3.2 Papel Gerencial, da direção, do cliente

Quanto ao papel gerencial exercido pelos donos, diretores ou gerentes das empresas-clientes, o principal item relaciona-se ao apoio ou definições inadequadas dos clientes e à cobrança e implicações dos erros cometidos pelo consultor. Em menor grau, a falta de *feedback* e de encorajamento por parte dos clientes quanto aos trabalhos também se constitui em fonte de pressão.

Nas entrevistas, foi citada a carência de maior participação dos clientes nos trabalhos, falta de tempo dos mesmos e, eventualmente, conflitos entre o que pensam e o que pensa o consultor.

6.3.3 Relacionamento Interpessoal

Quanto ao relacionamento interpessoal, este parece ser o aspecto que menos causa pressão nos consultores. Pode ocorrer uma sensação de isolamento por parte dos consultores.

Nas entrevistas, foi citado como pressão o fato de ter de estar o tempo todo por conta de atender aos clientes, nem sempre sendo remunerado por isso.

6.3.4 Carreira, Valorização, Realização Profissional

Os itens relacionados aos aspectos acima parecem constituir-se fonte de pressão importante dos consultores.

Perspectivas indefinidas de continuidade dos trabalhos, ter de estar sempre procurando por ele, falta de possibilidades de crescimento profissional, poucas ou inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento pessoais são itens citados com frequência como causadores de pressão estando relacionados à carreira profissional.

Não serem valorizados pelo trabalho que executam, o que recebem diretamente pelo trabalho executado, a falta de outros adicionais na remuneração pelo trabalho, além de os clientes esperarem do consultor resultados além das suas capacidades, são aspectos relativos à valorização profissional que obtiveram pontuação relevante como fontes de pressão no trabalho.

Nas entrevistas, além dos aspectos acima relacionados, também foi citado por alguns o fato de que alguns empresários acham que os consultores são pessoas desempregadas e sem alternativa de trabalho, como um estigma da profissão.

6.3.5 Clima e Estrutura Organizacional

O clima interno das organizações levando a ameaças de fim de contrato, aliadas aos recursos financeiros insuficientes para trabalhar, é fator gerador de importantes fontes de pressão no trabalho. Em menor grau, a falta de comunicação ou consulta em decisões importantes, a discriminação e favoritismo encobertos também constituem fonte de pressão.

Nas entrevistas, foi dito que, geralmente, os consultores são chamados a trabalhar exatamente quando o clima interno das organizações não é bom.

6.3.6 Interface Casa - Trabalho

A ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar, o fato de não conseguir desligar-se do trabalho, mesmo estando em casa, perseguir trabalhos/contratos à custa da própria vida doméstica também são itens que mereceram avaliações como sendo fontes de pressão no trabalho de consultor.

Nas entrevistas, alguns entrevistados disseram que, muitas vezes, a família fica em *segundo plano*.

Os itens que tiveram menores pontuações como possíveis fontes de pressão no trabalho e que, portanto, não trazem maiores incômodos aos consultores foram: ter de lidar com novas idéias, técnicas e inovações no trabalho; ter de usar novas tecnologias; conviver com a atitude do cônjuge frente ao trabalho ou carreira do consultor; ter de estar sempre disponível para atender às pessoas; adotar mudanças na maneira de executar o trabalho; conviver com a falta de apoio de outros consultores; lidar com o conflito entre os próprios valores e os da empresa; ter que atuar sem apoio prático por parte das pessoas do próprio convívio profissional, fora do trabalho; ter de trabalhar por muitas horas seguidas ou ter muito pouca ou excesso de variedade no trabalho.

A tabela 12 a seguir apresenta, em ordem decrescente, os itens com suas respectivas médias e desvios-padrão encontrados.

Tabela 12
Análise estatística descritiva dos itens relativos às fontes de pressão no trabalho

Itens – Fontes de pressão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
4.4- Não ter trabalho suficiente para fazer	121	1	4	2,96	,93
4.31- Perspectivas indefinidas de continuidade do trabalho	121	1	4	2,90	,89
4.26- Não ser valorizado pelo trabalho que executo	121	1	4	2,77	,88
4.27- Ter de estar sempre procurando trabalho	121	1	4	2,74	,94
4.23- Ameaça de fim de contrato ou suspensão do trabalho	121	1	4	2,60	,87
4.41- Falta de possibilidades de crescimento profissional	121	1	4	2,53	1,00
4.22- Tarefas rotineiras, burocráticas ou monótonas exercidas	121	1	4	2,45	1,09
4.15- Poucas ou inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento	121	1	4	2,45	,98
4.47- Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar	121	1	4	2,45	1,07
4.6- O que me pagam diretamente pelo meu trabalho	121	1	4	2,43	1,02
4.12- Não conseguir desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa	121	1	4	2,42	1,01
4.3- Esperarem de mim resultados além das minhas capacidades	121	1	4	2,40	,94
4.43- Alcançar as minhas próprias metas de desempenho no trabalho	121	1	4	2,35	1,04
4.46- Oportunidades de desenvolvimento pessoal	121	1	4	2,31	,99
4.48- Perseguir trabalhos/contratos à custa de minha vida doméstica	121	1	4	2,26	1,06
4.7- A falta de outros adicionais na remuneração pelos meus trabalhos	121	1	4	2,23	1,02
4.34- Recursos financeiros insuficientes para trabalhar	121	1	4	2,20	,91
4.10- Apoio ou definições inadequadas de meus clientes	121	1	4	2,13	,87
4.9- Ter atividades abaixo de minhas capacidades	121	1	4	2,11	1,04
4.32- Acúmulo de tarefas pequenas e simples	121	1	4	2,07	,86
4.1- Ter uma excessiva carga de trabalho	121	1	4	2,05	,86
4.11- Falta de comunicação ou não ser consultado em decisões importantes	121	1	4	2,02	,80
4.20- Tarefas e exigências contraditórias ao meu papel profissional	121	1	4	1,97	1,01
4.45- Cobranças e implicações dos erros cometidos por mim	121	1	4	1,96	,94
4.21- Discriminação e favoritismo encobertos	121	1	4	1,94	,92
4.51- Ausência de independência e liberdade quanto à execução do meu trabalho	121	1	4	1,90	1,02

4.29- Falta de <i>feedback</i> (avaliação) sobre o meu trabalho	121	1	4	1,90	,85
4.25- Falta de encorajamento por parte de meus clientes	121	1	4	1,89	,99
4.42- O <i>clima</i> de trabalho que percebo nas empresas.	121	1	4	1,84	,82
4.24- Sensação de isolamento	121	1	4	1,84	,80
4.2- Falta de poder e influência	121	1	4	1,83	,96
4.40- Lidar com situações delicadas e ambíguas	121	1	4	1,82	,77
4.30- Ter o meu tempo tomado pelos outros	121	1	4	1,81	,93
4.39- Existência de fatores fora de meu controle	121	1	4	1,76	,72
4.35- Repercussões que meu trabalho tem sobre minha vida privada e social	121	1	4	1,75	,73
4.5- Lidar com a política da empresa	121	1	4	1,69	,83
4.16- Nível de controle exercido sobre meu trabalho	121	1	4	1,64	,74
4.50- A frequência com que meus clientes me falam sobre o modo como realizo o meu trabalho	121	1	4	1,63	,70
4.44- Conflitos de personalidade com outras pessoas	121	1	4	1,63	,68
4.49- Algumas características da estrutura da(s) empresa(s) onde atuo	121	1	4	1,62	,65
4.28- Muito pouca ou excesso de variedade no trabalho	121	1	4	1,60	,71
4.19- Ter de trabalhar por muitas horas seguidas	121	1	4	1,60	,77
4.38- Falta de apoio prático, por parte das pessoas do meu convívio profissional, fora do trabalho	121	1	3	1,55	,59
4.33- Ausência de apoio emocional fora do trabalho.	121	1	4	1,55	,72
4.8- Conflito entre meus valores e os da empresa	121	1	4	1,55	,69
4.17- Falta de apoio de outros consultores	121	1	4	1,54	,74
4.36- Mudanças na maneira de executar meu trabalho	121	1	3	1,50	,56
4.37- Ter de estar sempre disponível para atender as pessoas	121	1	4	1,48	,66
4.18- Atitude (positiva ou negativa) do cônjuge (ou familiares) frente ao meu trabalho e carreira	121	1	4	1,42	,64
4.13- Lidar com novas tecnologias em meu trabalho	121	1	3	1,35	,65
4.14- Lidar com novas idéias, técnicas e inovações em meu trabalho	121	1	3	1,25	,58

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação

Nota – Valores variando de 1 a 4 sendo, 1: não me pressiona nada, 2: sinto-me um pouco pressionado, 3: é uma fonte de pressão para mim e, 4: é uma fonte de pressão muito forte para mim.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, apresentamos as principais conclusões e inferências sobre este trabalho, tendo por fundamentação os resultados nas análises das diversas variáveis investigadas, bem como fazer recomendações que poderão aprimorar novos trabalhos relativos aos temas deste estudo.

Para atendermos ao objetivo deste estudo de analisar a realidade da qualidade de vida e das fontes de pressão presentes no contexto da atuação do consultor organizacional, buscamos identificar fontes de satisfação e de insatisfação relacionadas ao conteúdo e contexto do trabalho desses profissionais, bem como identificar as fontes de pressão presentes em seu trabalho. Buscamos também conhecer o perfil dos profissionais que atuam nessa profissão e algumas de suas características pessoais e profissionais.

Com base nos resultados da pesquisa realizada com 121 consultores organizacionais, torna-se possível apresentar inferências e percepções sobre a qualidade de vida e fontes de pressão presentes no dia-a-dia desses profissionais.

Podemos estabelecer um perfil dos profissionais da área, verificando as variáveis demográficas e ocupacionais em que encontramos uma predominância de consultores organizacionais do sexo masculino, com idade acima de 36 anos. Grande parte dos analisados presta serviços ao SEBRAE-MG, que dá preferência aos profissionais mais maduros, muitos deles com mais de 45 anos. Embora mais maduros, quase a metade deles tem relativamente pouco tempo de formado, inferindo-se que possam ter se formado já mais maduros.

A grande maioria dos consultores é formada por pessoas casadas ou ex-casadas e com filhos, o que vem a se constituir uma fonte de insegurança para eles, visto que a incerteza dos contratos de trabalho, normalmente temporários, característicos dessa profissão, gera uma descontinuidade, muitas vezes, preocupante para a família.

Profissionais de vários tipos de formação escolar têm desempenhado esse tipo de profissão, embora nesta amostra tenha ocorrido um significativo número de administradores de empresa, com atuação bastante diversificada pela própria característica do curso. Psicólogos e engenheiros de diversas especializações também foram encontrados em número significativo, sendo que as áreas em que mais atuam é a de recursos humanos e administrativa de modo geral.

Os processos de redução de custos das empresas, reestruturações organizacionais das empresas com as chamadas reengenharias, *downsizing* e processos de terceirização, ocorridos principalmente a partir de meados da década de 1990, parecem ser as razões de que a maioria dos consultores tenha entre quatro e oito anos de atuação como tal, coincidindo com os anos de 1994 e 1999 como o ano de início de suas atividades como consultores organizacionais. Alguns dos entrevistados iniciaram-se como consultores trabalhando para a própria empresa de que eram empregados.

A grande maioria dos consultores tem empresa própria registrada, o que lhes permite emitir notas fiscais para as empresas em que atuam, ter menor custo e descontos de leis sociais em seus rendimentos e satisfazer seu desejo de se tornarem donos de suas próprias empresas, com maior liberdade para administrarem a própria vida, conforme também afirmado pelos consultores entrevistados.

De acordo com o modelo das características da tarefa de Hackman e Oldham (1975), verificamos diferentes resultados para as variáveis relacionadas à qualidade de vida no trabalho, sejam elas de contexto ou de conteúdo do trabalho.

Os sentimentos de satisfação ou de insatisfação em relação ao trabalho como consultor, manifestados na pesquisa, mostraram que esse tipo de trabalho não possibilita a sensação de estabilidade ou de segurança, especialmente quanto à continuidade da prestação de serviços aos clientes atuais. Os consultores acreditam que, no futuro, quando sua experiência se consolidar e/ou o momento atual de instabilidade e recessão por que passa o país no momento diminuir, aí sim poderão se sentir mais seguros e mais estabilizados na profissão que escolheram.

A compensação recebida expressa pelos valores pagos pelos clientes pelos serviços profissionais prestados, é percebida como satisfatória embora não tenha qualquer tipo de benefício marginal, como seguro-saúde, seguro de vida, alimentação, 13°. Salário, bônus, participação nos lucros e outros benefícios comuns aos empregados das empresas. Qualquer tipo de adicional deve ser pago pelo próprio profissional. A valorização pelos bons trabalhos realizados pelo consultor será expressa pela maior possibilidade de continuidade da prestação de serviços e indicações para outros trabalhos e empresas-clientes.

Os consultores mostraram um alto nível de satisfação com o que o trabalho representa em termos de crescimento e enriquecimento profissionais, pois adquirem uma visão mais diversificada e vivem situações em diferentes contextos e realidades empresariais.

A oportunidade de ajudar e conhecer pessoas nesse tipo de trabalho, bem como o tratamento respeitoso recebido dos dirigentes das empresas, é satisfatória, embora não forneçam muito *feedback* direto com relação à qualidade do trabalho desenvolvido pelos consultores.

Um aspecto muito valorizado nos questionários e ressaltado nas entrevistas relaciona-se à autonomia e desafio que este trabalho representa, permitindo ao profissional decidir principalmente, o *como* fazer o trabalho, sendo que o *o que* deve ser feito, muitas vezes, permanece controlado pelo dirigente. A autonomia também não se manifesta com relação aos aspectos financeiros, que continuam sendo controlados pelas empresas-clientes.

Embora o trabalho do consultor, freqüentemente, dependa de outras pessoas ou áreas para ser completamente implementado, há uma boa identidade da tarefa, representada pelo começo, meio e fim dos trabalhos realizados.

Percebe-se que o trabalho do consultor pressupõe o exercício de uma variedade grande de habilidades e capacidades requeridas. Os altos resultados apresentados nos questionários foram complementados pelos entrevistados, que destacaram uma série de

habilidades e características necessárias para um bom profissional da área como experiência no tipo de trabalho que se propõe a realizar, com reconhecida competência prática principalmente e teórica, boa capacidade de empatia e de *ouvir* o cliente, percebendo suas necessidades e desejos, bom relacionamento interpessoal, discrição, respeito aos clientes, equilíbrio emocional, capacidade de vender idéias e de criar comprometimento nas pessoas em geral envolvidas no trabalho e, sobretudo, nos dirigentes das empresas em que atuam.

A satisfação com a significação da tarefa expressa a importância que o trabalho dos consultores representa em relação à sua capacidade de influenciar a vida e o bem-estar das pessoas relacionadas ao trabalho que executam, sendo outro fator gratificante para esses profissionais. Embora, geralmente, os dirigentes das empresas não expressem diretamente sua satisfação com os resultados dos trabalhos realizados, o próprio trabalho do consultor costuma ser seu parâmetro de *feedback* sobre a qualidade do trabalho que está prestando.

De um modo geral, os consultores mostram-se satisfeitos com o trabalho que executam, demonstrando que é satisfatória a qualidade de vida no trabalho relacionada às variáveis de conteúdo e contexto do trabalho propostas por Hackman e Oldham (1975).

Ao procedermos à análise dos fatores ambientais e organizacionais, inspirados no referencial teórico estabelecido por Werther e Davis (1983), verificando como diversos fatores são intervenientes no cotidiano de trabalho dos consultores pôde-se chegar a algumas conclusões.

Com relação a aspectos internos no ambiente de trabalho dos consultores, as condições físicas onde estes normalmente trabalham são boas, assim como são satisfatórios o apoio recebido e o relacionamento com o cliente e direção das empresas em que atuam. Embora este apoio se manifeste, foi evidenciada nos resultados uma grande resistência interna aos trabalhos exercidos pelos consultores nas organizações, embora estes tenham um bom trânsito e relacionamento com os diversos níveis das empresas em que atuam.

Com relação a fatores ambientais externos, embora acreditássemos que o fator desemprego atual pudesse estar influenciando na opção do consultor de atuar como tal, isso não se confirmou. Os resultados indicaram pouca influência do desemprego como impulsionador da entrada de muitos profissionais no mercado de consultoria. Também nas entrevistas realizadas, embora alguns entrevistados manifestassem sua crença de que o desemprego pudesse estar influenciando, esta não foi uma opinião marcante.

Pelos resultados apresentados pode-se concluir também ser forte a pressão exercida pela concorrência entre os consultores na obtenção de novos contratos de prestação de serviço. Esse aspecto foi evidenciado também nas entrevistas em que foi dito que o grande número de consultores atualmente no mercado vem tornando mais difícil a obtenção de novos contratos e forçando a queda de preços, até patamares, muitas vezes, inaceitáveis para aqueles há mais tempo estabelecidos no mercado. O cliente quase sempre prioriza o preço, em detrimento da possível má qualidade dos serviços prestados por profissionais inexperientes.

Outro aspecto importante relaciona-se ao entrosamento entre os profissionais da área. Houve uma marcante evidência de que não há entrosamento entre os diversos profissionais da área ou, se ocorre, é pequeno ou limita-se ao repasse de trabalhos que não são de interesse ou competência de um consultor. O desentrosamento parece se acentuar pela inexistência de um órgão ou instituição que abrigue e seja centro de referência para esses profissionais em Minas Gerais. Embora exista um sindicato que se intitule representante dos consultores organizacionais (SESCON-MG), sabe-se que este sindicato surgiu para servir aos interesses dos contabilistas e contadores, ampliando, posteriormente, sua base pela ausência de representantes dos consultores organizacionais. Há, apenas em São Paulo, um Instituto que procura congrega, disciplinar e orientar os profissionais de consultoria organizacional, denominado Instituto Brasileiro de Consultores Organizacionais – IBCO.

Analisando-se as fontes de pressão presentes no trabalho do consultor organizacional, inspirados no modelo teórico proposto por Cooper, Sloan & Williams (1988), pudemos concluir que vários são os aspectos que se constituem em fonte de pressão no trabalho dos consultores e que podem estar afetando sua qualidade de vida.

Quanto aos fatores intrínsecos ao trabalho, o exercício de tarefas rotineiras ou repetitivas é um fator que incomoda aos consultores, principalmente, ao considerarmos que, conforme citado anteriormente, a variedade de habilidades requerida para o normal exercício dessa profissão é grande. Ao ter que executar tarefas repetitivas, rotineiras o trabalho se torna monótono e pouco motivador, assim como se não houver liberdade e autonomia no trabalho.

Ainda intrínseco ao trabalho, o fato de ter que estar normalmente preocupado com o fim de um trabalho e em busca de outros novos, é um fator que causa muita preocupação e é uma grande fonte de pressão no trabalho do consultor, exceção feita àqueles que estão ligados diretamente a alguma empresa de consultoria grande, com contratos de exclusividade a ela.

Embora ocorra uma sensação de isolamento dos consultores, pode ocorrer uma falta de privacidade na vida dos consultores quanto são procurados a qualquer hora para prestar algum tipo de informação fora do horário normal de trabalho das empresas, sem serem remunerados a mais por tal.

Com relação à valorização profissional, é comum a sensação de não valorização adequada pelo trabalho realizado, ou pela falta de outros adicionais, ou por expectativas profissionais inadequadas à capacidade de cada um. Uma agravante citada nas entrevistas se relaciona ao fato de alguns empresários considerarem o consultor como alguém desempregado que, por falta de opção, atua como tal, sendo este um possível estigma dessa profissão.

O clima interno das organizações, suas dificuldades financeiras insuficientes para promover as mudanças necessárias nas organizações, levando a ameaças de suspensão ou redução dos trabalhos de consultoria foram importantes aspectos presentes nos resultados dos questionários e citados com ênfase nas entrevistas. Acrescente-se a isso o fato de os consultores trabalharem nas empresas justamente quando estas querem melhorar algum aspecto importante e quando o clima interno geralmente está ruim.

Complementando, a necessidade constante de estar em busca de trabalho, a ausência de estabilidade ou segurança financeiras, o fato de não conseguir se desligar do trabalho, mesmo estando em casa, são fontes de pressão que podem fazer com que consultores coloquem a família em segundo plano e trazer prejuízos às relações familiares, comprometendo a qualidade de vida no trabalho do consultor organizacional.

As conclusões aqui colocadas obviamente não esgotam o estudo da qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho do consultor organizacional, sendo apenas um início de pesquisas sobre o tema.

Cabem ainda algumas recomendações sendo que, do ponto de vista acadêmico e tendo em vista os resultados desta pesquisa, podemos sugerir:

- que futuras pesquisas sejam feitas em outros estados, por exemplo, em São Paulo, onde os consultores organizacionais parecem estar melhor organizados em associações e onde parece haver maior volume de trabalho na área do que no Estado de Minas Gerais e podem estar presentes outras características nos dirigentes empresariais e nos consultores organizacionais;
- que, em termos metodológicos, considerando a riqueza dos dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas que possibilitaram a melhor compreensão das variáveis investigadas, os futuros estudos de qualidade de vida no trabalho que venham a ser realizados incluam abordagens qualitativas, tanto no sentido de descrever as variáveis pesquisadas, quanto de validar os resultados obtidos mediante a aplicação de métodos quantitativos;
- que o pesquisador procure também mesclar os instrumentos de coleta de dados validados pela academia com alguns de criação própria, desde que esses também sejam validados em suas pesquisas.

Aos consultores podemos recomendar que:

- apesar das dificuldades assinaladas pelos colegas de profissão, a maioria aponta para uma boa qualidade de vida no trabalho em geral do consultor organizacional, mostrando que vale a pena investir nesse trabalho;
- acreditem ser possível fazer muito por sua profissão, pelas empresas em que atuam e pelas pessoas que as compõem.

Espera-se, com o presente estudo, haver contribuído para o melhor entendimento da qualidade de vida no trabalho do consultor organizacional bem como tenha oferecido subsídios para novas pesquisas na área e facilitado uma melhor formação e preparação desses profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- . ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse** – faça o estresse trabalhar para você. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.
- . ALMEIDA, M.S. **Qualidade de vida no trabalho e gestão da qualidade em empresas de informática**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG/FACE, 1996.
- . ARNOLD, J.; ROBERTSON, I.I.; COOPER, C.L. **Work psychology: understanding human behavior in the workplace**. New York: Pitman Publishing, 1991. Cap. 16.
- . ARROBA, T.; JAMES, K. **Pressão no trabalho: stress** – um guia de sobrevivência. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- . AUBERT, N. A neurose profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n.1, p. 84-105, jan./fev. 1993.
- . BARON, R., GREENBERG, J. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. London: Allyn and Bacon, 1994, cap. 9.
- . BERGER, P. Algumas observações gerais sobre o problema do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 23, n.1, p. 13-22, jan./mar. 1983.
- . BELLMAN, G. **A vocação do consultor**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- . BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- . BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- . BRASIL. Ministério do Trabalho. Emprego no Brasil: Diagnóstico e Políticas. Disponível em www.mtb.gov.br/public/emprego.
- . BRETAS PEREIRA, M.J.L. **Na cova dos leões**. O consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

- . CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C.B.; BJUR, W.E. **Administração e qualidade: a superação de desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- . CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- . COOPER, C.L.; SLOAN, S.J.; WILLIAMS, J. **Occupational stress indicator management guide**. Windsor: NFER -Nelson, 1988.
- . COUTO, H. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.
- . EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 14-22, Jul./Ago./Set. 1996.
- . GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- . GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v.35, n.4, p.65-71, jul./ago. 1995 b.
- . GORZ, A. **Crítica da divisão de trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- . GREENBAUM, T.L. **Manual do consultor: guia completo para a prática da consultoria**. Rio de Janeiro: LTC, 1991.
- . HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**. Santa Monica:v.60,n.2, p.159-170, 1975.
- . HAIR Jr, J.F.; et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998.
- . HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v.46, n.1, p. 24, jan./fev. 1968.

- . HONÓRIO, L.C. **Cisão e privatização:** impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFGM, 1998.
- . JOYCE, W. (Orgs). **Perspectives on organization design and behavior.** New York: John Wiley, 1981.
- . KERLINGER, F.N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- . KILIMNIK, Z.M.; RODRIGUES, S.B. Trajetórias, transições e âncoras de carreira: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. **O&S.** Salvador: v. 7, n. 17, Jan./Abr. 2000.
- . KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO, I.V. **Trajetórias e transições de carreira:** um estudo longitudinal sobre a qualidade de vida de profissionais assalariados de recursos humanos que experimentaram a passagem para o trabalho autônomo. Trabalho aceito para apresentação e publicação nos anais do **ENANPAD** 2002.
- . KUBR. M. **Consultoria:** um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- . LIPPIT, G.L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, v. 32, n.1, p.4-10, July 1978.
- . MALHOTRA, N. K. **Marketing research:** an applied orientation. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- . MASLOW A. H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row, 1954.
- . MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1982.
- . MELO, M.C.O.L. Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. **O&S**, Salvador, v.7, n. 17, p.125, Jan./abr. 2000.
- . MOCSÁNYI, D.C. **Consultoria:** o que fazer, como vender. São Paulo: Gente, 1997.

. MORAES, L.F.R. **Características pessoais e de qualidade de vida no trabalho como antecedentes do comprometimento e stress organizacional:** um estudo de profissões desgastantes e de risco. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994. (Projeto de pesquisa).

. MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo.** Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994. (Relatório de Pesquisa).

. MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M., RAMOS, W.M. O atual estado da arte da qualidade de vida no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 18, **Anais...**Curitiba: ANPAD, 1994.

----- et al. **Resgatar a qualidade de vida no trabalho: uma imposição atual.** Revista Tendências no Trabalho. São Paulo: abr. 1989.

. MORAES, L. R. F.; SWAN, J. A.; COOPER, C. L. A study of occupational stress among government collar workers in Brazil using the occupational stress indicator. **Stress Medicine**, v.9, p. 91-104, John Wiley & Sons, 1993.

. MORGAN, George A., GRIEGO, Orlando V. **Easy use and interpretation of SPSS for windows:** answering research questions with statistics. Mahwah: New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.

. NADLER D., LAWLER, E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v.1, n.1, p.20-30, Winter, 1983.

. OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

. QUINTELLA, H.M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora.** São Paulo: Makron Books, 1994.

. SCHEIN, E.H. **Consultoria de procedimentos:** seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

- . SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- . TANNHAUSER, C.L. **Qualidade de vida no trabalho**: contribuição ao papel do psicólogo organizacional. Porto Alegre: UFRGS. 1994.
- . TELELISTA. **Lista telefônica comercial de Belo Horizonte da TELEMAR** . Rio de Janeiro: Telelistas (Região 1), 2002.
- . TRIST, E.L. The socio-technical perspective: the evolution of socio-technical systems as a conceptual framework and as action research program. In: VAN DE VEM.:VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- . VEIGA, A. Tempos Modernos. **Veja**, São Paulo, ed.1643, ano 33, n.34, p.122-9, 2000.
- . VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- . WALTON, R. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, Dec.1973.
- . WEINBERG, G.M. **Consultoria**- o segredo do sucesso. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1990.
- . WERTHER, B.W.J.; DAVIS, K. **Personnel management and human resources**. New York: Mc Graw Hill, 1983.
- . WOOD, T. Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos. In: WOOD, T. (Org.) **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1985.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de Apresentação

APÊNDICE B – Questionário

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

APÊNDICE D – Identificação das variáveis do Questionário

APÊNDICE A

Carta de apresentação

QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Senhor(a):

Estamos encaminhando-lhe, em anexo, questionário para levantamento de dados sobre Qualidade de Vida e Fontes de Pressão no Trabalho do Consultor Organizacional.

Este questionário subsidiará a elaboração de Dissertação de Mestrado a ser apresentada ao Centro de Pesquisa em Administração da UFMG – CEPEAD –, que buscará analisar a realidade da qualidade de vida e das fontes de pressão no trabalho presentes no contexto de atuação dos consultores organizacionais externos.

É importante esclarecer que as informações serão tratadas cientificamente, de forma global, garantindo absoluto sigilo sobre a identidade dos respondentes.

Não é necessária sua identificação nem das empresas em que atua.

Para responder ao questionário basta digitar nos locais indicados

Caso haja interesse de sua parte poderemos enviar síntese dos resultados desta pesquisa. Nesse caso, solicitamos que preencha com um X abaixo.

Após responder ao questionário, salve-o em seu computador e reenvie o mesmo em anexo para sicoli@gestaodepessoas.com.br

Desde já agradecemos por sua valiosa contribuição ao conhecimento acerca do trabalho do consultor organizacional.

Atenciosamente,

Prof. Lúcio Flávio R. de Moraes
PhD – CEPEAD – UFMG

Carlos R. Sícoli
Mestrando em Administração
Universidade Federal de Minas Gerais

Assinale com X abaixo, caso queira receber síntese dos resultados da pesquisa.

_____ SIM, desejo receber síntese dos resultados da pesquisa.

APÊNDICE B

Questionário

QUESTIONÁRIO

QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO DO CONSULTOR ORGANIZACIONAL

SEÇÃO 1: DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Esta parte do questionário busca informações gerais a seu respeito e à sua atividade profissional. Assinale com X a alternativa mais adequada ao seu caso e/ou complete.

- 1.1 – Sexo: 1. () masculino 2. () feminino
- 1.2 – Faixa etária:
1. () até 25 anos 2. () de 26 a 30 anos 3. () de 31 a 35 anos
4. () de 36 a 40 anos 5. () de 41 a 45 anos 6. () mais de 45 anos
- 1.3 – Estado civil:
1. () solteiro(a) 2. () casado(a) 3. () separado/desquitado/divorciado
4. () Outro _____
- 1.4 – Tem filhos? 1. () não 2. () sim
- 1.5 – Em caso positivo, quantos?
1. () menores de 18 anos 2. () maiores de 18 anos
- 1.6 – Tempo de formação em nível superior:
1. () não possui formação superior 2. () menos de 4 anos de formado
3. () de 4 a 8 anos 4. () de 9 a 13 anos 5. () de 14 a 18 anos
6. () de 19 a 23 anos 7. () 24 ou mais anos de formado
- 1.7 – Tipo de formação superior:
1. Curso superior em _____
2. Pós-graduação *Lato sensu* em _____
3. Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou MBA) em _____
4. Doutorado em _____
- 1.8 – Principal (is) área(s) de atuação com o consultor organizacional:
1. () recursos humanos/gestão de pessoas 2. () econômica/financeira 3. () jurídica
4. () administrativa 5. () contábil
6. () sistemas/informática 7. () Outras _____
- 1.9 – Há quanto tempo trabalha como consultor externo?
1. () menos de quatro anos 2. () de quatro a oito anos 3. () de nove a 13 anos
4. () de 14 a 18 anos 5. () de 19 a 23 anos 6. () 24 anos ou mais
- 1.10 – Vinculação profissional: **(assinale uma ou mais opções, se for o caso)**
1. () É sócio(a)-diretor(a) de empresa de consultoria.
2. () É consultor associado a alguma empresa de consultoria.
3. () É consultor-empregado em empresa de consultoria.
4. () Trabalha como consultor autônomo, não associado nem empregado de empresas de consultoria.
5. () Trabalha como consultor e também como empregado em outra profissão/ trabalho (por ex., professor, engenheiro, psicólogo etc.).
Qual outra profissão? _____
6. () Outra forma de vínculo profissional: _____

SEÇÃO 2: COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AO CONTEXTO DE SEU TRABALHO

Os itens a seguir estão relacionados a sentimentos resultantes de seu trabalho.

Preencha os espaços em branco ao lado de cada item com o número que melhor corresponda ao seu grau de satisfação, de acordo com a seguinte escala:

1= muito insatisfeito 2= insatisfeito 3= satisfeito 4= muito satisfeito

- 2.1 ____ A segurança que este tipo de trabalho me proporciona.
- 2.2 ____ O pagamento que eu recebo pelos meus trabalhos.
- 2.3 ____ Os benefícios que eu recebo.
- 2.4 ____ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho.
- 2.5 ____ As pessoas com quem eu me relaciono e convivo no meu trabalho.
- 2.6 ____ O respeito e o tratamento que recebo dos dirigentes das empresas-clientes.
- 2.8 ____ A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.
- 2.9 ____ A remuneração que recebo pelo que eu contribuo com as empresas.
- 2.11 ____ A segurança que tenho quanto ao meu futuro nesse tipo de trabalho.
- 2.12 ____ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- 2.14 ____ A qualidade, em termos gerais, da participação dos dirigentes das empresas nos trabalhos que executo.
- 2.15 ____ As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização.
- 2.16 ____ A forma como meus esforços são valorizados pela organização.
- 2.17 ____ A maneira como os conflitos são resolvidos na organização.
- 2.18 ____ A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.
- 2.20 ____ O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho.
- 2.21 ____ O volume de trabalho que tenho de realizar.

SEÇÃO 3 - PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO E FATORES AMBIENTAIS

PARTE I - CONTEÚDO E NATUREZA DO TRABALHO

Em uma escala de 1 a 4, escolha (circule) apenas a alternativa (número) que representa a descrição mais precisa de seu trabalho

3.1.1. Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

Muito pouco. Lidar com outras pessoas não é necessário no meu trabalho

Totalmente. Lidar com outras pessoas é uma parte do meu trabalho

3.1.2. Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

Muito pouco. O trabalho não me dá oportunidade de dizer o que e como o trabalho deve ser feito

Totalmente. Posso decidir o que e como meu trabalho deve ser feito

3.1.3 Com que intensidade o seu trabalho é completo, tendo começo, meio e fim, ou trata-se de uma pequena parte de um todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

Muito pouca. Meu trabalho é apenas uma parte de outros trabalhos. Os resultados do meu trabalho não podem ser percebidos no produto final ou serviço.

Grande. Meu trabalho envolve toda a tarefa, do princípio ao fim. Os resultados do meu trabalho podem ser facilmente identificados no produto final ou serviço.

3.1.4. Com que intensidade o seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas habilidades e talentos?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

Muito pouco. Meu trabalho exige que eu faça sempre as mesmas coisas

Muito. Meu trabalho exige que eu faça sempre muitas coisas diferentes, utilizando diferentes habilidades e talentos

3.1.5. Os resultados do seu trabalho podem afetar significativamente a vida ou bem-estar de outras pessoas?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

Muito pouco. Os resultados do meu trabalho não têm efeitos importantes sobre as pessoas

Muito. Os resultados do meu trabalho podem afetar outras pessoas de maneira muito importante

3.1.6. Com que frequência os sócios ou diretores das empresas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

Raramente. As pessoas quase nunca me dizem como eu vou indo no meu trabalho.

Sempre. Os sócios ou diretores me dizem constantemente como vou indo em meu trabalho

3.1.7. O seu trabalho, por si mesmo, oferece um parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

Muito pouco.

Bastante

SEÇÃO 3 - PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO E FATORES AMBIENTAIS

PARTE II - PERCEPÇÃO SOBRE O CONTEÚDO DO TRABALHO

Preencha as questões abaixo utilizando números de acordo com a seguinte escala de respostas:

1	2	3	4
Discordo totalmente	De um modo geral, discordo	De um modo geral, concordo	Concordo totalmente

- 3.2.1. ____ Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.
- 3.2.2. ____ Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.
- 3.2.3. ____ Meu trabalho está estruturado de tal maneira que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim.
- 3.2.4. ____ A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não.
- 3.2.5. ____ O meu trabalho é simples e repetitivo.
- 3.2.6. ____ O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por mim trabalhando sozinho(a), sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.
- 3.2.7. ____ Os meus clientes quase nunca me fornecem *feedback* (retorno) sobre como estou me saindo na execução do meu trabalho.
- 3.2.8. ____ Meu trabalho pode afetar várias pessoas.
- 3.2.9. ____ Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.
- 3.2.10. ____ É comum os meus clientes me falarem sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.
- 3.2.11. ____ O meu trabalho permite que eu termine completamente as atividades por mim iniciadas.
- 3.2.12. ____ Meu trabalho por si só fornece poucas indicações sobre se o estou desempenhando bem ou mal.
- 3.2.13. ____ Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
- 3.2.14. ____ Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maior parte das vezes.
- 3.2.15. ____ Eu freqüentemente penso em largar o trabalho como consultor.
- 3.2.16. ____ Estou satisfeito com os tipos de serviços que faço como consultor.

SEÇÃO 3 - PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO E FATORES AMBIENTAIS

PARTE III - FATORES AMBIENTAIS E ORGANIZACIONAIS

As questões abaixo apresentam algumas variáveis que podem afetar sua vida no trabalho. Solicitamos que você marque as opções, baseando-se nas situações que realmente retratam o seu dia-a-dia de trabalho.

- 3.3.1. Como você avalia as condições físicas de trabalho (equipamentos, disponíveis, instalações, mobiliário, recursos materiais, ventilação, limpeza, iluminação, barulho) dos locais onde você desenvolve suas atividades?
() muito satisfatórias () satisfatórias () insatisfatórias () muito insatisfatórias
- 3.3.2. O quanto você diria que o desemprego o influencia a atuar como consultor?
() tem muita influência () tem influência () tem pouca influência () não tem influência
- 3.3.3. Como você avalia a pressão exercida pela concorrência de outros consultores na obtenção de seus trabalhos/contratos de consultoria?
() a pressão é muito forte () a pressão é forte () há alguma pressão () não há pressão
- 3.3.4. Em termos de segurança no trabalho como consultor organizacional, como você se sente?
() muito seguro () seguro () inseguro () muito inseguro
- 3.3.5. Qual o grau de satisfação que você sente em relação ao apoio recebido da direção da(s) empresa(s) para realização de suas atividades?
() muito satisfeito () satisfeito () insatisfeito () muito insatisfeito
- 3.3.6. Considerando a integração com outros(as) consultores(as) de sua área de trabalho, como você diria que eles(as) trabalham?
() muito integrados () integrados () pouco integrados () sem nenhuma integração
- 3.3.7. Em termos de entrosamento, o que você diria de seu relacionamento com as pessoas dos diversos níveis das empresas em que atua?
() é muito entrosado () é entrosado () é pouco entrosado () não é entrosado
- 3.3.8. Qual é o grau de resistência que você sente das pessoas em geral em relação às mudanças que seu trabalho como consultor pode causar?
() muito grande () grande () pequena () nenhuma resistência

SEÇÃO 4 - FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO

Os itens abaixo são fontes potenciais de pressão no trabalho.

Solicitamos colocar no espaço em branco ao lado de cada item o número que melhor caracteriza o seu sentimento, com base na sua própria realidade de trabalho, de acordo com a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4
Não me pressiona nada	Sinto-me um pouco pressionado(a)	é uma fonte de pressão para mim	é uma fonte de pressão muito forte para mim

- 4.1.____ Ter uma excessiva carga de trabalho.
- 4.2.____ Falta de poder e influência.
- 4.3.____ Esperarem de mim resultados além das minhas capacidades.
- 4.4.____ Não ter trabalho suficiente para fazer.
- 4.5.____ Lidar com a política da empresa.
- 4.6.____ O que me pagam diretamente pelo meu trabalho.
- 4.7.____ A falta de outros adicionais na remuneração pelos meus trabalhos.
- 4.8.____ Conflito entre meus valores e os da empresa.
- 4.9.____ Ter atividades abaixo de minhas capacidades.
- 4.10.____ Apoio ou definições inadequadas de meus clientes.
- 4.11.____ Falta de comunicação ou não ser consultado em decisões importantes.
- 4.12.____ Não conseguir desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.
- 4.13.____ Lidar com novas tecnologias em meu trabalho.
- 4.14.____ Lidar com novas idéias, técnicas e inovações em meu trabalho.
- 4.15.____ Poucas ou inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
- 4.16.____ Nível de controle exercido sobre meu trabalho.
- 4.17.____ Falta de apoio de outros consultores.
- 4.18.____ Atitude (positiva ou negativa) do cônjuge (ou familiares) frente ao meu trabalho e carreira.
- 4.19.____ Ter de trabalhar por muitas horas seguidas.
- 4.20.____ Tarefas e exigências contraditórias ao meu papel profissional.
- 4.21.____ Discriminação e favoritismo encobertos.
- 4.22.____ Tarefas rotineiras, burocráticas ou monótonas exercidas.
- 4.23.____ Ameaça de fim de contrato ou suspensão do trabalho.
- 4.24.____ Sensação de isolamento.
- 4.25.____ Falta de encorajamento por parte de meus clientes.
- 4.26.____ Não ser valorizado pelo trabalho que executo.
- 4.27.____ Ter de estar sempre procurando trabalho.
- 4.28.____ Muito pouca ou excesso de variedade no trabalho.
- 4.29.____ Falta de *feedback* (avaliação) sobre o meu trabalho.
- 4.30.____ Ter o meu tempo tomado pelos outros.
- 4.31.____ Perspectivas indefinidas de continuidade do trabalho.
- 4.32.____ Acúmulo de tarefas pequenas e simples.
- 4.33.____ Ausência de apoio emocional fora do trabalho.
- 4.34.____ Recursos financeiros insuficientes para trabalhar.
- 4.35.____ Repercussões que meu trabalho tem sobre minha vida privada e social.
- 4.36.____ Mudanças na maneira de executar meu trabalho.
- 4.37.____ Ter de estar sempre disponível para atender as pessoas.
- 4.38.____ Falta de apoio prático, por parte das pessoas do meu convívio profissional, fora do trabalho.
- 4.39.____ Existência de fatores fora de meu controle.
- 4.40.____ Lidar com situações delicadas e ambíguas.
- 4.41.____ Falta de possibilidades de crescimento profissional.
- 4.42.____ O *clima* de trabalho que percebo nas empresas.
- 4.43.____ Alcançar as minhas próprias metas de desempenho no trabalho.
- 4.44.____ Conflitos de personalidade com outras pessoas.
- 4.45.____ Cobranças e implicações dos erros cometidos por mim.
- 4.46.____ Oportunidades de desenvolvimento pessoal.

- 4.47. ____ Ausência de estabilidade ou segurança na vida familiar.
- 4.48. ____ Perseguir trabalhos/contratos à custa de minha vida doméstica.
- 4.49. ____ Algumas características da estrutura da(s) empresa(s) em que atuo.
- 4.50. ____ A frequência com que meus clientes me falam sobre o modo como realizo o meu trabalho.
- 4.51. ____ Ausência de independência e liberdade quanto à execução do meu trabalho.

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte 1 - Motivos que levaram à escolha da profissão de consultor

Parte 2 – Satisfação ou insatisfação com o contexto do trabalho

2.1 – Com a segurança no trabalho como consultor

2.2 – Com a compensação recebida

2.2.1 – Financeira

2.2.2 – Benefícios

2.2.3 – Valorização profissional

2.3 – Com a possibilidade de crescimento profissional

2.4 – Com o ambiente social em que atua

2.5 – Com a direção, supervisão da empresa

2.6 – Com a liberdade, autonomia e desafio representados pelo trabalho

Parte 3 – Percepção de variáveis de conteúdo do trabalho

3.1 – Inter-relacionamento com as pessoas

3.2 – Autonomia no trabalho

3.3 – Identidade da tarefa (começo, meio e fim)

3.4 – Variedade das tarefas

3.5 – Significação das tarefas

3.6 – *Feedback* recebido

3.6.1 – Diretamente das pessoas

3.6.2 – Do próprio trabalho

Parte 4 – Fatores ambientais e organizacionais

4.1 – Condições físicas do ambiente de trabalho

4.2 – Interferência do desemprego na opção como consultor

4.3 – Influência da concorrência de outros consultores

4.4 – Segurança como consultor

4.5 – Satisfação com a direção das empresas

4.6 – Integração com outros consultores

4.7 – Entrosamento nos diversos níveis hierárquicos da empresa

4.8 – Resistência às mudanças percebida na empresa

Parte 5 – Fontes de pressão no trabalho

5.1 – FIT – Fatores intrínsecos ao trabalho (complexidade, tipo, nível, quantidade etc).

5.2 – PG – Papel gerencial (forma como o empresário, diretor, gerente, apóia, participa, orienta o trabalho)

5.3 – RI – Relacionamento interno (como é)

5.4 – CPV – Fatores relacionados à carreira, valorização ou realização profissional

5.5 – CEO – Fatores relacionados ao clima organizacional

5.6 – ICT – Fatores relacionados à interface casa – trabalho

APÊNDICE D - Identificação das variáveis no questionário

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS NO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSULTORES ORGANIZACIONAIS	
VARIÁVEIS	ITEM
<p>DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS - SEÇÃO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sexo 1.1 . Faixa etária 1.2 . Estado civil 1.3 . Existência de filhos 1.4 . Faixa de idade dos filhos 1.5 . Tempo de formação superior 1.6 . Nível de formação superior 1.7 . Tipo de curso superior 1.7.1, 1.7.2, 1.7.3, 1.7.4 . Área de atuação como consultor organizacional 1.8 . Tempo de experiência como consultor 1.9 . Tipo de vínculo profissional 1.10.1, 1.10.2, 1.10.3, 1.10.4 . Outra profissão exercida 1.10.5 . Outra forma de vínculo profissional 1.10.6 	
<p>SATISFAÇÃO COM O CONTEXTO DO TRABALHO - SEÇÃO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> . Satisfação com a segurança - SS 2.1, 2.11 . Satisfação com a compensação recebida - SC..... 2.2, 2.3, 2.9, 2.16 . Satisfação com as possibilidades de crescimento - SPC... 2.4 . Satisfação com o ambiente social - SAS 2.5, 2.8, 2.12, 2.15, 2.17 . Satisfação com a Direção / supervisão - SSU..... 2.6, 2.14, 2.18, 2.20 	
<p>CONTEÚDO E NATUREZA DO TRABALHO (DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA) SEÇÃO 3 - Parte I e II</p> <ul style="list-style-type: none"> . Inter-relacionamento - IR 3.1.1, 3.2.2, 3.2.6 . Autonomia - AU 3.1.2, 3.2.9, 3.2.13 . Identidade da tarefa - IT 3.1.3, 3.2.3, 3.2.11 . Variedade de habilidades - VH 3.1.4, 3.2.1, 3.2.5 . Significação da tarefa - ST 3.1.5, 3.2.8, 3.2.14 . <i>Feedback</i> extrínseco - FE 3.1.6, 3.2.7, 3.2.10 . <i>Feedback</i> intrínseco - FI 3.1.7, 3.2.4, 3.2.12 . Percepção sobre o conteúdo geral do trabalho - CGT 3.2.15, 3.2.16 	

IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS NO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSULTORES ORGANIZACIONAIS	
VARIÁVEIS	ITEM
<p>FATORES AMBIENTAIS E ORGANIZACIONAIS SEÇÃO 3 - Parte III</p> <p>. Ambiente organizacional - Condições físicas do ambiente de trabalho 3.3.1</p> <p>. Ambiente externo - Interferência do desemprego na opção de trabalho como consultor 3.3.2</p> <p>. Ambiente externo - Interferência da concorrência na obtenção de contratos/serviços como consultor 3.3.3</p> <p>. Ambiente organizacional - Segurança no trabalho como consultor 3.3.4</p> <p>. Ambiente organizacional - Apoio e relacionamento com a direção/ supervisão da empresa 3.3.5</p> <p>. Ambiente externo - Integração com/ entrosamento entre consultores 3.3.6</p> <p>. Ambiente organizacional - Relacionamento com pessoas dos diversos níveis da empresa 3.3.7</p> <p>. Ambiente organizacional - Resistência internas às mudanças 3.3.8</p>	

FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO SEÇÃO 4	
. Fatores intrínsecos ao trabalho	4.1, 4.4, 4.9, 4.13, 4.14, 4.19, 4.20, 4.22, 4.28, 4.32, 4.36, 4.39, 4.40, 4.43, 4.51
. Papel gerencial, da direção, do cliente	4.2, 4.10, 4.16, 4.25, 4.29, 4.45, 4.50
. Relacionamento interpessoal	4.17, 4.24, 4.30, 4.37, 4.44
. Valorização profissional	4.3, 4.6, 4.7, 4.26
. Carreira profissional	4.15, 4.27, 4.31, 4.41, 4.46
. Clima e estrutura organizacional	4.5, 4.8, 4.11, 4.21, 4.23, 4.34, 4.42, 4.49
. Interface casa/trabalho	4.12, 4.18, 4.33, 4.35, 4.38, 4.47, 4.48