

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

**O CONSULTOR E O ESTRESSE:**

**PROVANDO DO PRÓPRIO REMÉDIO**

**Um estudo sobre profissionais cadastrados no SEBRAE/MG**

**ALDAIR FERNANDES DA SILVA**

Pedro Leopoldo

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ALDAIR FERNANDES DA SILVA**

**O CONSULTOR E O ESTRESSE:  
PROVANDO DO PRÓPRIO REMÉDIO**

**Um estudo sobre profissionais cadastrados no SEBRAE/MG**

Dissertação que se apresenta ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Inovação e Competitividade. Orientador: Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.

Pedro Leopoldo

2007

## FICHA CATALOGRÁFICA

S586c

Silva, Aldair Fernandes da

O consultor e o estresse: provando do próprio remédio - um estudo sobre profissionais cadastrados no SEBRAE/MG. / Aldair Fernandes da Silva. – Pedro Leopoldo : FPL - MG, 2006.

113 f. , 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes

Dissertação (mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo – Administração.

Bibliografia : f. 72 - 75

1. Consultoria. 2. Estresse ocupacional. 3. Agentes Estressores. I. Moraes, Lúcio Flávio Renault. II. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo - Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título

CDU : 659.2

Dissertação intitulada “O Consultor e o estresse: provando do próprio remédio - um estudo sobre profissionais cadastrados no SEBRAE/MG”, de autoria do mestrando Aldair Fernandes da Silva, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes - Orientador

---

Prof. Dr. Sudário Papa Filho - Convidado

---

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – UNIPEL

Pedro Leopoldo, 31 de Agosto de 2007

## Agradecimento Especial

Aos meus pais, responsáveis por minha formação moral e valorização do aprendizado, e demais familiares e amigos inesquecíveis, pelo apoio, pela paciência e pela compreensão deste “meu momento”.

## Agradecimentos

Obrigado, ao meu orientador, Professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, que me mostrou potencialidades existentes em mim que eu desconhecia;

Agradeço também ao Professor Mauro Calixta Tavares, até então meu parceiro em sala de aula através de suas publicações acadêmicas, e, agora, presença constante para garantir uma visão norteadora para conclusão deste trabalho.

E sou grato ao Professor Sudário Papa Filho por sua disponibilidade e pelas análises e considerações que enriqueceram esta dissertação.

## RESUMO

O profissional de consultoria tem como uma de suas principais atividades administrar os conflitos organizacionais resultantes dos processos de mudanças, as quais podem ser geradas também pela atuação do consultor. Percebe-se que este profissional, entretanto, não está ileso a influências que podem gerar conflitos em si mesmo. Esta dissertação teve como objetivo principal estudar o estresse ocupacional em consultores do SEBRAE/MG. Este estudo foi realizado com base no modelo teórico de Cooper e seus colaboradores. Optou-se por uma amostragem por conveniência, na qual os entrevistados foram aqueles que mostraram disponibilidade para responder o questionário, que foi enviado por *e-mail* a todos os consultores do SEBRAE/MG, o que totaliza uma população de 300 indivíduos. Desses, obteve-se um retorno de 52 questionários válidos, o que significa uma amostra com 90% de confiança e 10% de margem de erro. Nesse sentido, foi realizado um estudo de caráter quantitativo, que verificou o nível de estresse percebido pelos consultores. O estresse foi avaliado em cinco variáveis: fontes de pressão no trabalho; sintomas de estresse; diferenças de personalidades A e B; interferência na atividade produtiva; outras fontes de tensão (questões familiares, pessoais e sociais); mecanismos de administração e regulação do estresse. Os resultados encontrados revelaram elevado nível de eficiência nos mecanismos de administração e regulação de estresse, apesar de sentirem falta de momentos para o exercício de atividades físicas, o que pode ser explicado pela forma de administrar o tempo, já que quase a totalidade dos entrevistados possui outras atividades paralelas. Como consequência, foi percebido um baixo nível de estresse por estes profissionais. Apesar da maior parte dos consultores do SEBRAE/MG possuir fontes de tensão em nível moderado, existe um baixo nível de estresse, pois, em sua maioria, possui uma personalidade com menor tendência a sentir estresse. Sendo assim, não se deixam influenciar profissionalmente, ocorrendo uma baixa interferência do estresse no trabalho, e enfatizam a eficiência dos mecanismos colocados para reduzir o nível de estresse.

Palavras-chave – Consultor; estresse ocupacional; agentes estressores.

## **ABSTRACT**

Consultancy professional has as one of its main activities administer the conflicts resulting from the processes of organizational changes, which may also be generated by the performance of the consultant. It realizes that this trader, however, is not except for the influences that may generate conflicts in itself. This thesis had as its main objective study occupational stress in the SEBRAE/ MG consultants. This study was conducted based on the theoretical model of Cooper and his staff. One opted for a sampling for convenience, in which the interviewed ones were that what showed availability to answer the questionnaire, which was sent by e-mail to all the advisers of the SEBRAE/MG, which totalizes a population of 300 individuals. Of this, there was obtained a return of 52 valid questionnaires, which means a sample with 90 % of confidence and 10 % of margin of error. In this sense, there was carried out a study of quantitative character, which found the level of stress perceived by the consultants. The stress was evaluated on five variables: sources of pressure at work; symptoms of stress; the differences in personalities A and B; interference in productive activity; other sources of pressure (family, personals or sociality questions); mechanisms of administration and regulation of stress. The results found revealed high level of efficiency in the mechanisms of administration and regulation of stress, despite lack of experience moments for the exercise of physical activities, which can be explained by the form of administering the time, since almost all the interviewees have other parallel activities. As a result, it was perceived a low level of stress for these professionals. So, it is observed that most of the SEBRAE / MG consultants has sources of tension in moderate level, however low level of stress, because, in their majority, have a personality with less tendency to feel stress. Therefore, they do not leave influence professionally, experiencing a low interference of stress at work, and emphasize the efficiency of the mechanisms placed to reduce the level of stress.

Keywords - Consultant; occupational stress; agents of stress.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	O mercado mundial de consultorias nos anos 90.....	20
Figura 2 -	Diagrama de variáveis de mercado.....	23
Figura 3 -	Atitudes, pressões da organização e comportamento relativos a uma mudança.....	30
Figura 4 -	Interfaces entre estresse e desempenho.....	39
Figura 5 -	O Processo de estresse segundo COOPER <i>et al</i> (1988).....	41
Figura 6 -	Modelo de Fatores Geradores de Estresse, segundo Couto (1987).....	46
Figura 7 -	Modelo de Fatores Geradores de Estresse, segundo Robbins (1998).....	48
Figura 8 -	Modelo de Fatores Geradores de Estresse, segundo Cooper, Sloan, Williams (1988).....	50
Figura 9 -	Sexo dos entrevistados.....	56
Figura 10 -	Faixa etária dos consultores.....	57
Figura 11 -	Estado civil dos entrevistados.....	57
Figura 12 -	Possui filhos?.....	58
Figura 13 -	Faixa etária dos filhos.....	58
Figura 14 -	Tempo que atua no SEBRAE/MG.....	59
Figura 15 -	Possui outra atividade, além do SEBRAE/MG.....	59
Figura 16 -	Importância da outra atividade.....	60
Figura 17 -	Histograma das horas semanais trabalhadas no SEBRAE.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Relação conceitual entre escalas e subescalas do OSI.....	49
------------	---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Valores atribuídos às respostas.....	54
------------	--------------------------------------	----

Tabela 2 -	Alfa de Cronbach para cada fator.....	55
Tabela 3 -	Estatísticas descritivas das fontes de pressão.....	62
Tabela 4 -	Comparação do Fator “Fontes de Pressão”.....	63
Tabela 5 -	Estatísticas descritivas dos sintomas de estresse.....	64
Tabela 6 -	Comparação do Fator “Sintomas de estresse”.....	65
Tabela 7 -	Estatísticas descritivas de ações e comportamentos.....	66
Tabela 8 -	Comparação do Fator “Personalidade”.....	67
Tabela 9 -	Estatísticas descritivas de interferências na atividade produtiva.....	68
Tabela 10 -	Comparação do Fator “Interferência na atividade produtiva”.....	69
Tabela 11 -	Estatísticas descritivas de outras fontes de tensão.....	70
Tabela 12 -	Comparação do Fator “ Outras Fontes de Tensão”.....	70
Tabela 13 -	Estatísticas descritivas dos mecanismos de regulação interna.....	71
Tabela 14 -	Comparação do Fator “Mecanismo de Regulação Interna”.....	72
Tabela 15 -	Proporções obtidas na amostra.....	73

## LISTA DE SIGLAS

AT&T	-	American Telephone e Telegraph
BCG	-	Boston Consulting Group
GE	-	General Electric
PIMS	-	Impacto das Estratégias de Mercado sobre o Lucro
SEBRAE/MG	-	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa de Minas Gerais
SWOT	-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1	A IMAGEM DO CONSULTOR .....	14
2.1.1	Definições do serviço de consultoria.....	21
2.1.2	A mudança: razão de ser da consultoria.....	22
2.1.3	Posturas paradoxais do consultor.....	25
2.2	ESTRESSE OCUPACIONAL E SUA ADMINISTRAÇÃO.....	33
2.2.1	Etiologia do estresse.....	35
2.2.2	Conceitos importantes sobre o estresse.....	37
2.2.3	Estresse ocupacional.....	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	52
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	52
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ESTUDADA.....	53
3.3	AMOSTRA, TRATAMENTO E ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS.....	54
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	56
4.1	PERFIL DO ENTREVISTADO – VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS.....	56
4.2	FONTES DE PRESSÃO .....	61
4.3	SINTOMAS DE ESTRESSE .....	64

4.4	PERSONALIDADES A E B .....	66
4.5	INTERFERÊNCIA NA ATIVIDADE PRODUTIVA .....	68
4.6	OUTRAS FONTES DE PRESSÃO .....	70
4.7	MECANISMO DE REGULAÇÃO INTERNA .....	71
4.8	TABELA RESUMO .....	73
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	75
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	79
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	81
	<b>ANEXOS</b> .....	85
	Anexo 1 - questionário osi adaptado (Cooper-1988).....	85
	Anexo 2 – Outras atividades citadas pelos consultores.....	90
	Anexo 3 – Demais fontes de tensão citadas pelos consultores.....	92
	Anexo 4 – Perfis detalhados dos consultores pesquisados, por área de atuação..	94



## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário das organizações, que resultam em oportunidades e ameaças para estas, nem sempre são bem vistas pelas pessoas, devido a seu grau de resistência às inovações apresentadas pelo ambiente<sup>1</sup>. Para Donadone (2003), algumas influências deste mercado proporcionaram o crescimento da atuação de empresas de consultoria no mundo, tais como: o surgimento de ferramentas gerenciais inspiradas na evolução da gestão empresarial, os avanços na área de Tecnologia da Informação, os processos de reengenharia, fusões e implementações de mudanças organizacionais.

Diante deste cenário, as organizações demandam serviços de consultores, os quais são agentes com finalidade de reduzir resistências, assessorando, aconselhando e intermediando a tomada de decisões empresariais. “Consultor é toda pessoa que, em qualquer tempo, cultura ou condição, desenvolve uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisões de outras pessoas” (PEREIRA, 1999). Essa situação coloca a consultoria como um ramo de prestação de serviços que vem crescendo acentuadamente, conforme expõe Donadone (2003), e, conseqüentemente, o consultor é forçado a desenvolver formas de atuação conforme as oportunidades e as ameaças desse mercado; portanto, não é para inexperientes.

O processo produtivo na área de consultoria tem evidenciado a importância deste profissional para garantir, através de sua atuação, a competitividade das organizações que estão em busca de maior lucratividade e produtividade. As estratégias de cada consultor variam de acordo com sua visão de mercado.

Os consultores se adaptam às sazonalidades de mercado desenvolvendo várias posturas que se tornam modismos, ao serem constatados os seus desempenhos. Seguindo este discurso, Donadone (2003) salienta que a eficácia e as formas de atuação do consultor são questionadas ao dar ênfase a modismos e gurus gerenciais que manipulam “fórmulas salvadoras de empresas”. Isto faz com que o profissional de consultoria desenvolva papéis paradoxais que, aparentemente, podem criar problemas.

---

<sup>1</sup> Notas de aula, Moraes, 2006

Entretanto, para Oliveira (1999), algumas características podem favorecê-lo no exercício de suas funções, assim como:

- não ter vínculo empregatício;
- atuar independente da empresa e livre de injunções políticas;
- ter imagem de pessoa isenta;
- ter credibilidade por ser escolhido no mercado;
- não viver o dia-a-dia da empresa;
- ser percebido como alguém capaz de ajudar;
- ter habilidade para lidar com todos os níveis hierárquicos;
- ser utilizado quando requer ter imparcialidade ou confidencialidade;
- ter competência técnica.

Na busca por estas características acima evidenciadas, o desenvolvimento de várias posturas pode gerar problemas que dificultam a atuação do consultor nas diversas modalidades e tipologias de consultoria. A mudança de posturas pode gerar conflitos na definição de qual seria a melhor a ser exercida na prestação de serviços em empresas clientes. “Sempre que mudamos, morremos um pouco. E isto nos causa um enorme desconforto. Não é possível transitar de um estado a outro sem renunciar a alguma coisa” (PEREIRA, 1999).

Pelo presente estudo, pretendeu-se pesquisar a possibilidade da existência de estresse, bem como suas causas e fontes de pressão que poderiam influenciar na atuação do consultor especializado em gestão nas empresas de pequeno porte do estado de Minas Gerais, considerando situações de conflitos acima mencionadas. Esta pesquisa, em vez de hipótese, teve uma pergunta norteadora: *Qual o nível de estresse percebido pelos profissionais de consultoria, cadastrados no SEBRAE/MG?*

Pretendeu-se retratar a realidade vivenciada por consultores, descrevendo as situações experimentadas por eles que possam justificar a existência, ou não, do estresse vivenciado no dia-a-dia. Foram pesquisados novos conceitos, formas e posturas face ao aumento da competitividade<sup>2</sup> na área de consultoria empresarial. Ao demonstrar as fontes de estresse dos consultores, estes poderão realizar uma auto-avaliação sobre as posturas adotadas na execução de seus serviços.

---

<sup>2</sup> Conforme Donadone (2002)

Apesar de já existirem pesquisas sobre o estresse de outros profissionais, conforme Lipp (2004), a bibliografia, acerca do construto consultoria e estresse, é muito restrita. O estudo pretendeu, assim, ser uma referência para a entidade pesquisada, para as pequenas empresas que usufruem dos serviços de consultoria, e para os próprios consultores conhecerem sobre características inerentes ao estudo proposto, que podem influenciar na qualidade deste profissional. Lembrando que o estresse pode influenciar na produtividade dos consultores e, conseqüentemente, nos resultados das empresas assessoradas.

Mas, para isso, foi necessário o embasamento teórico acerca do tema estresse, através de autores respeitados no meio acadêmico, tais como: Cooper, Sloan & Willians (1998), Dejours & Abdoucheli (1994) e Selye (1936), entre outros. Foram verificados conceitos sobre o estresse, sua etiologia, dando ênfase ao estresse ocupacional; evidenciando exemplos de causas, sintomas e níveis de estresse descritos em modelos desenvolvidos pelos autores referenciados.

É importante ressaltar a relevância do tema junto à comunidade acadêmica. Pois, pode estimular o estudo científico, através de uma reflexão teórica e prática sobre a possibilidade de estresse do profissional de consultoria, gerado pela reestruturação produtiva contemporânea das empresas de pequeno porte assessoradas pelo SEBRAE no estado de Minas Gerais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A IMAGEM DO CONSULTOR

A partir de 1850, surgiram as primeiras empresas de consultoria localizadas na Inglaterra e nos Estados Unidos, de acordo com Coget (1999). O primeiro momento fomentador do desenvolvimento deste mercado é caracterizado pelo crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos, onde atuavam engenheiros, advogados e contadores para resolverem problemas resultantes deste crescimento. McKenna (1995) salienta que empresas em fase de expansão que buscavam auxílio técnico poderiam encontrá-lo em consultores como o engenheiro químico Arthur D. Little, em firmas de Contabilidade como a Arthur Andersen e a Ernst & Ernste, que, na primeira década do século, já atuavam em todo o território americano e em subsidiárias de firmas de contabilidade inglesas, como a Price Waterhouse.

Tavares (2003) salienta que, neste ambiente de crescimento das organizações, surgiram profissionais que merecem destaque na área de consultoria, apesar de não serem mencionados como consultores. Para ele, as propostas de Taylor de redesenho do processo, e, posteriormente, de Ford, com a linha de montagem, se destacaram. Aumento da produtividade, do final do século XVIII até o início do século XX, correspondia a uma melhoria e padronização das atividades necessárias ao processo produtivo e sua aplicação a um leque de oportunidades. O aumento do porte das empresas, por sua vez, permitiu o seu fracionamento em áreas funcionais e o estabelecimento dos primeiros contornos da gestão, organizado na seqüência: prever, planejar, comandar, coordenar e controlar, conforme propostos por Henri Fayol, em sua obra *Administration Industrielle et Générale*, publicada em 1916.

Os trabalhos de Taylor, Fayol e Ford podem ser considerados arquétipos desse modelo industrial, preocupado apenas com a dimensão tecnológica e funcional da empresa. No futuro, contribuiriam para materializar a metáfora da empresa como máquina. Contribuiriam também para que as abordagens de escala e o escopo<sup>1</sup> pudessem, de maneira antes inimaginável, orientar o posicionamento competitivo das empresas. (TAVARES, 2003, p.4)

Pereira (1999) acrescenta que, nesse período, a Teoria Administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolvendo problemas ou introduzindo inovações nas empresas. Os livros de Taylor tornaram-se os mais

vendidos e ele prestava consultoria às empresas a 35 dólares por dia – equivalente a 630 dólares nos tempos atuais.

O cenário industrial, desenhado a partir do início do Século XX, segundo Tavares (2003), criou condições para que Mary Parker Follet, ainda na segunda década do século XX, desenvolvesse um esforço pioneiro para trazer a contribuição dos funcionários à gestão. Defendeu abordagens participativas, servindo de contraponto principalmente às contribuições de Taylor e de Ford. Essa autora reconhecia a contribuição da diversidade de idéias e via, como um problema fundamental dos sindicatos e associações empresariais, a sua insistência em traçar uma linha absolutamente definida entre gerência e trabalhadores. A integração de ambos os pontos de vista corresponderia à resposta adequada ao conflito.

Follet nunca utilizou a expressão “aprendizado organizacional”. É, contudo, considerada por Gabor (2001) como pioneira desse tipo de enfoque. Iniciava-se, já naquela época, o embrião para as empresas baseadas no conhecimento. Corresponhia à gradual mudança na compreensão e expectativas de papéis, com a disseminação e o compartilhamento do conhecimento por toda organização. A consideração de outros grupos de interesse teve início a partir de sua contribuição: a emergência de áreas como a regulação de usinas fornecedoras de energia nuclear, policiamento comunitário e aquisição de armamentos, convergindo para o que é hoje chamado de responsabilidade social ou mais amplamente sustentabilidade das empresas. (TAVARES, 2003, p.5)

Neste mesmo período, relata Donadone (2003), os bancos contratavam o consultor para avaliar o desempenho, a organização e as possibilidades de sucesso no financiamento, na compra ou na fusão de empresas. Já na terceira década do século XX, grandes corporações passavam a contratá-lo para analisar problemas relacionados à estratégia, novas formas de estrutura organizacional e performance financeira.

“Impulsionados pelas mudanças nas legislações relativas a impostos e à normalização das relações entre setor financeiro e empresas, os consultores percorreram um interessante caminho, surgindo como auxílio externo para problemas específicos e, depois, ganhando o status de alternativa legítima e referencial na análise do desempenho das empresas.” (DONADONE, 2003, pág.5).

Dentre outros estudiosos da administração que prestavam assessoria para as organizações, citados por Tavares (2003), destaca-se também McGregor. Ele foi, possivelmente, o primeiro “a destacar a importância estratégica das políticas de pessoal, incluindo o papel da cultura, dos sistemas e do treinamento” (GABOR, 2001 apud TAVARES, 2003).

Henderson (1984) cita também Barnard que, em sua opinião, trouxe a maior contribuição para a compreensão da complexidade da administração das grandes corporações. Reconheceu que o desafio maior da gestão era equilibrar as dimensões tecnológicas e humanas da organização. Entendendo-as como um processo dinâmico, alertou aos executivos para prestar atenção aos “fatores estratégicos” que dependessem de “ações pessoais ou organizacionais”.

Gabor (2001) apud Tavares (2003) relata uma situação que exemplifica a ação de Barnard como consultor. Segundo o autor, a ameaça de estatização de empresas nos Estados Unidos teve uma de suas manifestações mais presentes no início do século XX. O alvo era a American Telephone & Telegraph – AT&T. Nessa época, Theodore Vail, então seu presidente, se lançou em uma campanha maciça de aquisições de inúmeras companhias telefônicas independentes no exterior, consolidando-as sob o guarda-chuva da AT&T. Era a maneira que via de impedir a sua estatização. Para apoiar sua estratégia, a empresa promoveu a organização de um Sistema de Informações, contratando Chester Barnard para geri-lo como recurso para apoiar as decisões do topo.

“A coleta de informações, segundo Gabor (2001, p. 92), se deu de forma ampla e “levantava dados de tudo, desde o custo e da qualidade dos serviços da AT&T a comparações entre o desempenho da empresa e de suas rivais – tanto as americanas quanto os sistemas controlados pelo governo da Europa.” (TAVARES, 2003, p.6)

McKenna (1996) relata que, na Segunda Guerra Mundial, o governo americano contratou consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares, racionalizar a produção civil e dar suporte à crescente expansão da administração federal, abrindo a possibilidade de atuação no setor público. “Os consultores eram vistos como elos institucionais responsáveis pela transferência do conhecimento organizacional do setor privado para o setor público” (McKENNA, 1996).

Corroborando com o autor, Tavares (2003) cita que o final da década de 1940 e o início dos anos 1950 foram marcados ainda pelo uso da estatística e depois dos controles financeiros na administração. A contribuição mais significativa nesse sentido veio de Robert McNamara e seus assistentes. Esse profissional, inicialmente a partir de trabalhos estatísticos introduzidos na Força Aérea do Exército Americano, durante a Segunda Grande Guerra Mundial e posteriormente na Ford, conseguiu difundir controles que viriam a permanecer e, em alguns casos, prevalecer sobre outros recursos na administração até os dias de hoje.

Deming partiu para o Japão e conseguiu demonstrar, na prática, como essas contribuições poderiam funcionar. Tavares (2003) relata que, diferentemente de McNamara, o qual adotou o controle estatístico baseado em medidas de desempenho interno, Deming os orientou para medidas externas centradas na satisfação do cliente. Seus trabalhos trouxeram à tona outros elementos que seriam integrados à organização, entre esses, a abordagem de sua cultura. Sua experiência no Japão não teve a mesma receptividade nos Estados Unidos.

Nas décadas seguintes à guerra, a difusão das consultorias ocorre associada ao esforço americano de reconstrução da Europa com a introdução de práticas gerenciais. O que resultou na continuidade da expansão de empresas de consultoria multinacionais americanas, que concentravam suas atuações em aspectos organizacionais. “A partir da década de 60, das cem maiores empresas inglesas, 32 usaram consultores com o intuito de realizar mudanças na sua organização.” (Donadone, 2003).

Porter é outro exemplo de profissional de consultoria citado por Tavares (2003), o qual procurou demonstrar como as forças competitivas moldam a estratégia, partindo do reconhecimento de que qualquer atividade empresarial deriva das ações das forças competitivas que vigoram para cada setor. Essa análise engloba cinco forças: nível de rivalidade; ameaça de novos entrantes; ameaça de substitutos; poder de compra do comprador; e, poder de negociação do fornecedor. Essas cinco forças competitivas, segundo o autor, são determinantes da rentabilidade da empresa, mas a análise de Porter, contudo, está mais preocupada com uma relação de poder e conflito do que com a dinâmica que pode envolver a cooperação e a integração, que podem ocorrer entre os componentes dessas cinco forças.

A segunda contribuição de Porter (1989) decorre da primeira e corresponde à sua proposta de estratégias competitivas genéricas. Pode-se considerar que, além das contribuições de Adam Smith e Fayol, relacionadas à produtividade, Porter tenha se servido, entre outras, das experiências práticas de gestão da General Motors e da Ford para desenvolver seus conceitos de estratégias baseadas em custo, diferenciação, enfoque e meio termo.

A terceira contribuição desse mesmo autor corresponde ao que poderia se chamar de adequação interna à competitividade, batizada como cadeia de valor. Segundo Porter (1989), cadeia de valor “desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para

que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” Seu propósito é tornar o produto ou serviço competitivo.

Porter (1989) agrupou essas atividades em duas categorias: primárias e de suporte. As primeiras incluem a logística interna, como o manuseio de materiais e operações, e externas, tais como distribuição, marketing e serviços. As atividades de suporte incluem contabilidade, recursos humanos, administração, compra e desenvolvimento tecnológico. A cadeia de valor não é uma coleção de atividades independentes, mas um sistema de atividades interdependentes.

A par das contribuições veladas ou explícitas para a compreensão e aplicação da estratégia, Tavares (2003) relata que o final da década de 1960 e o início da década de 1970 serviram como cenário para o surgimento de consultorias nesse campo e para o desenvolvimento de técnicas analíticas para facilitar a sua compreensão. O Boston Consulting Group – BCG - cuidou de popularizar algumas dessas propostas. Uma delas, que procura questionar a suposição de concorrência perfeita, é o conceito de “curva de experiência”. Este conceito, inspirado na curva de aprendizagem desenvolvido pela indústria aeronáutica militar dos Estados Unidos, na década de 1920, estabelecia um padrão de comportamento de custos. Postulava que esses decresciam de 20% a 30% em produtos e serviços complexos, toda vez que a experiência total acumulada dobrasse. O mesmo autor salienta que a outra ferramenta desenvolvida pelo próprio BCG foi a matriz de crescimento e participação de mercado, representando a primeira técnica de análise do portfólio de produtos, segundo sua participação e crescimento do mercado.

Tavares (2003) salienta que essas ferramentas inspiraram o surgimento de outras, como, a matriz de planejamento de negócios estratégicos da GE, desenvolvida pela McKinsey, e o PIMS. A matriz permitia o posicionamento das unidades de negócio, segundo sua participação no mercado e atratividade do setor. O PIMS - o Impacto das Estratégias de Mercado sobre o Lucro - demonstrava, a partir de uma ampla pesquisa realizada por Buzzell & Gale (1987), com 2.700 negócios, a correlação entre participação de mercados e lucratividade. Ambas estimularam a busca incessante pela liderança de mercado.

Ainda na década de 1970, o conceito de SWOT – pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*), relacionando as ameaças e

oportunidades ambientais com as forças e fraquezas da organização, começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada em Harvard. Ansoff (1977) cuidou de tornar mais claro as possibilidades de crescimento empresarial, sintetizando-as naquela que ficou conhecida como matriz produto/mercado. Sua contribuição previa as alternativas e possibilidades de crescimento, seguindo-se a combinação de produtos atuais e novos, relacionados a mercados, também, atuais e novos. A popularização do conceito de sinergia foi, também, uma de suas contribuições significativas.

O processo de mudança organizacional abriu espaço para inserção de ferramentas gerenciais inspiradas na gestão empresarial japonesa, pois Cole (1998) relata que os consultores aparecem como os principais vetores de difusão e implantação deste processo na década de 80. Também nessa década a difusão dos computadores pessoais nas empresas e a introdução de “pacotes de gerenciamento”, baseados na tecnologia da informação, proporcionaram a atuação dos consultores neste segmento, completa Donadone (2003).

Dentro do segmento da mudança organizacional, na década de 1990, prevalecem os processos de reestruturação empresarial, proporcionando a ampliação do espaço das consultorias nos meios gerenciais e empresariais.

“O achatamento da pirâmide de posições, cortes de funções, em alguns casos de departamentos inteiros, e processos de terceirizações, levou a um contingente de gerentes deslocar dos antigos empregos, buscando na consultoria uma maneira de reconversão, seja prestando serviços às antigas empresas, como consultores associados a alguma consultoria, seja formando novas empresas, que buscavam fornecer orientação sobre assuntos específicos antes desenvolvidos por esses profissionais” (DONADONE, 2003, pág.9)

Neste momento evidenciou-se uma maior competitividade gerencial, o que muitas vezes levava os ocupantes de tais posições a buscar, nas idéias dos consultores, nos gurus e nos livros sobre novas formas de gestão, valiosos pontos para a disputa interna das empresas. O que levou a um maior questionamento sobre a eficácia e formas de atuação dos consultores, expressados principalmente nas discussões sobre modismos e gurus gerenciais. “Começam a aparecer, de forma sistemática, críticas à sucessão de ‘fórmulas salvadoras de empresas’ e às condutas éticas dos consultores” (DONADONE, 2003). Apesar dos questionamentos, o setor de consultorias continuou a crescer no período evidenciado na figura 1:

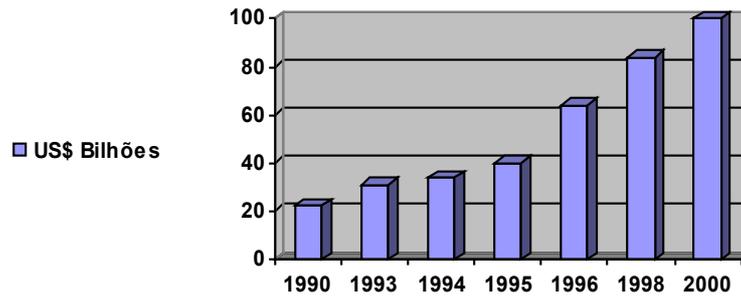


Figura 1: O Mercado Mundial de Consultoria nos Anos Noventa

Fonte: Donadone (2003)

Neste contexto, os consultores não podiam mais vender análises e idéias de mudanças sem diagnósticos e pacotes gerenciais. Para o autor, estes questionamentos se deviam também à quase inexistência de barreiras para entrar no setor de consultoria, uma vez que qualquer pessoa que tivesse um cartão de visitas se apresentava e atuava como um consultor (o que ocasionava situações desastrosas); isto se dava em um mercado com demandas constantes:

“Algumas das tendências de consultoria empresarial são:

- a. Aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia (...);
- b. Aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas (...);
- c. Aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização (...);
- d. Aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada (...);
- e. Fusões entre empresas de consultoria (...);
- f. Internacionalização dos serviços de consultoria (...);
- g. Aumento do número de professores e de universidades que prestam serviços de consultoria (...).” (OLIVEIRA, 1999. p.21-27)

Para Oliveira (1999), a consultoria especializada é a que mais tem crescido nos últimos anos, podendo evoluir para a consultoria, total ou global, da empresa assistida. Atualmente, presenciam-se grandes empresas de consultoria que são resultado de fusão entre várias empresas, com o objetivo de oferecerem “soluções completas”, unindo esforços através de parcerias, alianças e fusões. O que coincide com a visão de Donadone (2003), que justifica que crescimento do mercado, aliado aos processos de fusão e alianças entre empresas, e a necessidade de atuação em escala mundial, acentuaram ainda mais a tendência de aumento significativo no tamanho e no valor das receitas das consultorias, presentes no decorrer dos anos noventa.

### **2.1.1 Definições sobre o serviço de consultoria**

Segundo Schein (1972), a consultoria se caracteriza como uma função de auxiliar e prestar esclarecimentos nas consultas/solicitações realizadas pelas empresas, mediante um processo decisório. Mais detalhadamente, para Kubr (1986), a consultoria é o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, caracteristicamente independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Turner (1982) evidencia oito objetivos fundamentais da consultoria:

1. fornecer informações ao cliente;
2. solucionar um problema do cliente;
3. fazer um diagnóstico que possa ser necessário à redefinição do problema;
4. fazer recomendações com base no diagnóstico;
5. assistir a implementação das soluções recomendadas;
6. construir consenso e compromisso em torno das ações corretivas;
7. facilitar a aprendizagem do cliente, isto é, ensinar aos clientes como resolver problemas similares no futuro;
8. promover, permanentemente, a eficácia organizacional.

Schein (1972) defende que o consultor não tem autoridade para decidir, mas detém conhecimentos necessários para induzir o empresário à tomada de decisão mais conveniente, gerando mudanças organizacionais. O administrador da empresa deve agir em conjunto com o consultor no diagnóstico da situação, pois o consultor não conhece a empresa suficientemente para saber qual o melhor caminho a seguir. Cabe ao consultor ensinar técnicas de diagnóstico e solução de problemas sem se envolver na solução destes.

Partilhando deste pensamento, Block (1991) relata que o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. O gerente é alguém que tem controle direto sobre a ação. Oliveira (1999) complementa que o consultor não tem o controle direto de situações de tomada de decisão e Pereira (1999) acrescenta a

existência de uma relação de ajuda capaz de solucionar problemas ou facilitar a tomada de decisões de outras pessoas.

Entretanto, para Greenbaum (1991), o consultor pode e deve, muitas vezes, assumir papel de consultor-líder do processo de transformação da empresa, podendo vir a enfrentar grandes resistências dentro das organizações.

Um ponto em comum dos conceitos apresentados pelos autores acima é a mudança organizacional. Conforme Moraes & Sícoli (2004), as consultorias e os consultores é que vão contribuir para que as empresas descubram novas alternativas de trabalho, explorem novas oportunidades, desenvolvam novos talentos, ou, mesmo, vão facilitar a transição destas de um estado atual para outro estado desejado e mais propício às suas necessidades, interesses e objetivos organizacionais.

### **2.1.2 A mudança: razão de ser da consultoria**

O ambiente organizacional contemporâneo vem apresentando mudanças gradativas na área de gestão e, tendo como referência o mercado, as empresas se esforçam para manter uma estrutura espelhada em determinadas demandas externas. Os recursos necessários ao bom funcionamento das organizações não se esgotam devido ao surgimento no mercado de novas idéias e produtos ou serviços que possam ser utilizados para o suprimento e a sobrevivência empresarial. Robbins e Coulter (1998) relatam que as empresas agem conforme o segmento de mercado, reformatando suas estruturas atuais, culturas e processos administrativos.

Para Pereira (1999), a maioria das decisões humanas é geradora de mudança. Ninguém busca o auxílio de um consultor para ficar como está. Por isso, o consultor é também chamado de agente de mudança. No exemplo ilustrado pela figura 2, as organizações sofrem influências de diversas variáveis de mercado, que são percebidas como fatores geradores de mudança.

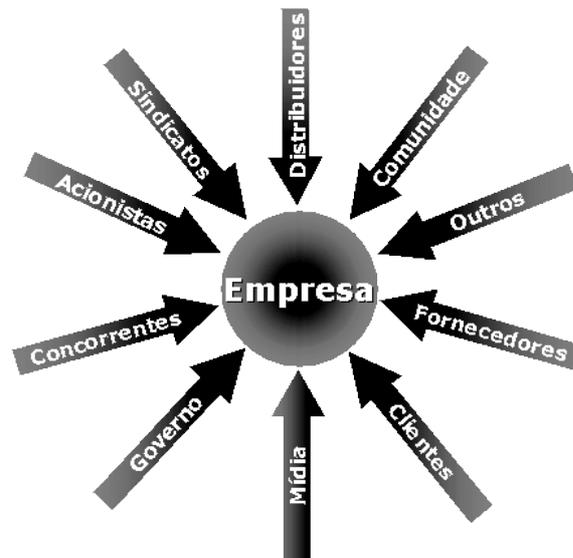


Figura 2: Diagrama de variáveis de mercado

Fonte: Robbins & Coulter (1998)

Morgan (1996) justifica as mudanças utilizando também as metáforas e comparando as organizações como máquinas, como organismos e como cérebros:

- Nas organizações como máquinas, Morgan (1996) destacou as mudanças em função da mecanização das indústrias e da burocratização das organizações no início do século 20. Mas, diante das mudanças atuais, alguns dos princípios postulados se tornaram impraticáveis, apesar de encontrarmos grande parte das empresas praticando-os hoje (o que justifica algumas posturas mais conservadoras de alguns consultores).
- Em organizações como organismos, o autor quis elucidar as relações entre a empresa e seu meio, os impactos da inovação e a competitividade em função da sobrevivência, ou seja, a coexistência da estratégia, da estrutura, da tecnologia e das dimensões humanas.
- E, finalmente, nas organizações como cérebros, a empresa é um sistema de processamento de informações tendo como foco de transformações a cibernética e o aprendizado. Também se aplica a visão de organização como um holograma, onde se busca fazer o todo em cada parte, criar redundância, gerar especialização e generalização ao mesmo tempo, e fazer com que haja uma auto-organização empresarial.

Para Brisola e Wood (1995), quando o ritmo destas 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.

Motta (1998) conceitua mudança organizacional como o conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. E evidencia que outros autores conceituam a mudança como um experimento extraordinário que abrange todo o sistema da organização através da rapidez e eficácia, de tal forma a determinar o sucesso almejado.

Por isso, a dimensão da atuação do consultor organizacional vai muito mais além dos limites da empresa ou de sua formação. Morgan (1996) cita que Maturana e Varela utilizam-se do conceito de “autopoiesis” para explicar esta amplitude, pois se trata da transformação gerada de dentro para fora, e não como defendido pelos autores da abordagem sistêmica que admitem a transformação gerada pelo ambiente externo onde se situa a empresa. Neste sentido, percebe-se que o consultor pode promover transformações isoladas em determinados processos empresariais que refletem ou impactam em outros processos, e esta relação se torna em cadeia, envolvendo influências setoriais, empresariais e de mercado.

“A teoria da ‘autopoiesis’ encoraja o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas vivos como o resultado de mudanças geradas internamente” (MORGAN, 1996). Percebe-se que o serviço executado pelo consultor em uma organização, por mais simples que seja, pode gerar uma grande repercussão no mercado ocasionando o reconhecimento de sua função e seu estabelecimento nesta área de atuação; ou não, caso haja alguma deficiência no trabalho realizado. Pereira (1999) também considera que outros resultados apresentados pelo consultor podem influenciar no seu reconhecimento.

“A qualidade reconhecida e propalada de seu trabalho, a referência de clientes satisfeitos, a constatação da eficácia de projetos realizados, a postura profissional, a visibilidade técnica ou intelectual evidenciada por intermédio da publicação de livros e artigos ou da realização de palestras e conferências constituem, acima de tudo o marketing do consultor.” (PEREIRA, 1999, pág. 107)

Morgan (1996) descreve que o consultor de empresas lida com uma questão de imensa responsabilidade: a identidade organizacional. Através de um diagnóstico, detalha e projeta os interesses da empresa e preocupações, face ao mercado, criando ou modificando sua identidade. Lida com questões existenciais relacionadas à situação da empresa, ao ambiente

externo, aos motivos do pessoal de vendas terem tantos problemas em um determinado período, às oportunidades que existem para a penetração em novos mercados, ao tipo de negócio da empresa; e projeta a imagem mais conveniente do cenário da empresa. Este autor expõe que o sistema autopoietico é um circuito fechado onde as empresas (sistemas auto-referentes) buscam uma estruturação à semelhança das suas próprias imagens, que podem impactar ou sofrer impacto de um sistema maior (do mercado).

Neste processo, os consultores têm que tomar certo cuidado para que as empresas não tenham uma visão egocêntrica, ou seja, visualizem somente o seu lado. O consultor deve possibilitar uma visão de crescimento organizacional em conjunto com o sistema em que a empresa atua; um agregando o fator de mudança que proporcione a evolução do outro. Metaforicamente, quando nos refletimos no espelho, não podemos deixar de ver o ambiente e nos fixarmos somente em nossa imagem, pois os dois coexistem<sup>3</sup>.

Portanto, o crescimento organizacional deve ser em conjunto com o ambiente, de acordo com o conceito de causalidade mútua; ou seja, um problema pode ser consequência de outro, onde uma mudança pode gerar outras em um mesmo sistema ou mercado. Esses processos de mudanças geralmente produzem traumas e resistências. Tofler (1970), em estudos anteriores, já ressaltava a sua preocupação pela falta de capacidade que o ser humano tem de absorver toda essa intensidade de mudanças que vem se processando. Sendo assim, para ele, as pessoas são submetidas a um nível involuntário de “estresse fisiológico”, o que as torna mais susceptíveis aos acontecimentos do cotidiano, e que vão refletir no seu ambiente pessoal, familiar, social e de trabalho.

### **2.1.3 Posturas paradoxais do consultor**

Para Pereira (1999), o consultor, embora não seja parte de um determinado sistema (empresa), usa sua autoridade, capacidade ou diligência no sentido de assisti-la, ajudá-la ou prestar-lhe algum tipo de serviço, o que caracteriza sua postura de agente de mudanças nos processos que demandam alguma intervenção em organizações.

Já na visão de Robbins (1998), em virtude da alta competição e das constantes mudanças, são crescentes os níveis de estresse no meio empresarial, principalmente nos países asiáticos. As

---

<sup>3</sup> Notas de aula Giroletti, 2005

intervenções do consultor nestes processos de mudanças e tendências envolvem o entendimento sobre várias concepções de organizações, considerando que é muito mais difícil implementar as mudanças a desenvolver estratégias de mudanças; existe um alto grau de resistência nestas intervenções.

Argyris (1970) reforça que as diversas atividades ou formas de atuação dos consultores organizacionais também são normalmente rotuladas de intervenções, significando qualquer ação adotada em relação a um sistema-cliente do qual o consultor não faz parte. Para ele, as organizações, muitas vezes, não são capazes de gerar por si mesmas os dados necessários para subsidiar as suas decisões, necessitando da interferência de um agente externo para alterar comportamentos ou processos básicos, de modo a permitir o fluxo correto das informações e a efetividade dos processos decisórios.

Hoje, existem várias concepções de como realizar intervenções, sendo o primeiro estudo realizado através da Abordagem Sócio-técnica, na década de 1950. Segundo Garcia (1980) este estudo objetivou desvendar os requisitos principais de um sistema tecnológico, pois a eficácia do sistema produtivo é resultado da adequação do sistema social no atendimento dos requisitos do sistema técnico. Através desta idéia foram realizadas análises de cargos, tarefas e papéis sociais no trabalho com a inserção de valores humanísticos na produção.

Para Wood (1995), todos os processos de intervenção que surgiram a partir da Abordagem Sócio-técnica possuem como semelhança o seguinte foco de intervenção: estudo dos fundamentos conceituais, criação do grupo de intervenção, análise do sistema organizacional, diagnóstico de problemas ou formulação dos objetivos, estruturação do plano de ação e implementação.

Segundo Pereira (1999), intervenções podem ser: uma entrevista com alguém que pede ajuda, um programa de treinamento, a introdução de uma tecnologia, uma avaliação ou um diagnóstico. Podem ser realizadas na estratégia, na estrutura, na cultura, na ação gerencial, nos grupos de trabalho ou através de contrato psicológico (acordos informais sobre o conteúdo do trabalho e do relacionamento desejado).

Para o mesmo autor, estas intervenções são destinadas a: gerar dados válidos e informações úteis, reveladoras da realidade ou da verdade organizacional, propiciando ao cliente uma

visão mais completa ou mais compreensível da situação ou do seu comportamento atual; auxiliar o cliente a fazer escolhas adequadas e planejar ações ou determinar áreas de mudança necessárias; criar condições para que o cliente assuma a responsabilidade por essas escolhas e se comprometa efetivamente com as decisões tomadas e suas conseqüências; e promover o desenvolvimento de potencialidades e recursos do cliente, visando ao alcance dos objetivos propostos.

Entretanto, Caldas e Hernandez (2001) advertem que, inicialmente, na intenção de se realizar uma mudança já são constatadas algumas resistências nos processos de intervenção. Na exposição da pessoa à inovação ou mudança, ou ao processar as informações, podem ser realizadas comparações e a resposta inicial pode ser de aceitação ou de rejeição.

Lewin (1947) justificou a conclusão de o indivíduo adotar um comportamento resistente, através das fases de descongelamento, mudança e recongelamento. E Coch & French Jr. (1948) verificaram a contribuição da psicanálise e da filosofia para o campo empresarial na conclusão sobre a indecisão, onde postularam que a resistência é uma combinação de uma reação individual à frustração, com fortes forças de “indução grupal”. Acredita que grupos que foram permitidos a participar do desenvolvimento das mudanças têm menos resistência que aqueles que não o fazem.

As resistências aos processos de intervenção em empresas vêm sendo estudadas e pesquisadas com muita ênfase, pois podem gerar fracassos na contratação de serviços de consultoria, tais como perda de tempo, de energia e de dinheiro. Caldas e Hernandez (2001) salientam que a resistência é um fenômeno natural e profecia auto-realizadora, que aparece quando pessoas são desafiadas em sua autoridade.

Watson (1969) relativiza, citando que a resistência varia de indivíduo para indivíduo de acordo com a fase do processo de mudança, mas na literatura gerencial é consenso que a resistência deve ser obstruída ou superada antes de surgir, que é inata à natureza humana e que, na maioria das vezes, as mudanças implementadas por níveis superiores sofrem resistências dos demais empregados.

O consultor, ao intervir em processos organizacionais, sempre propõe mudanças, e isto gera resistências e envolve uma reflexão muito ampla para a tomada de decisão mais eficaz. Sua

percepção é a maior ferramenta no processo de intervenção organizacional, o que lhe dá um status de sabedoria e de visão analítica do negócio como um todo. Onde houver mudança, haverá resistência, portanto cabe ao consultor levar as pessoas à decisão de superar a resistência<sup>4</sup>.

É importante salientar que a resistência pode se manifestar contra o próprio consultor. Conforme Pereira (1999) questiona-se sua formação, sua vocação, sua capacidade perceptiva, os instrumentos que usa, sua capacidade de tolerar ambigüidades, a rotina implementada e os imprevistos. O consultor passa a ser visto como um intruso ou invasor.

As relações de poder entranhadas na estrutura da empresa, e nem sempre explícitas, para o mesmo autor, afetam o trabalho do consultor e podem gerar essa imagem de intruso e, conseqüentemente, o estresse do profissional de consultoria. Pois a resistência ao processo de mudança suscita muitas racionalizações ou pequenas desculpas quando os proprietários ou profissionais que ocupam cargos/posições importantes se sentem ameaçados; tais como: o tempo é pouco ou longo demais, os recursos são excessivos ou inviáveis, o momento não é oportuno, as pessoas não estão preparadas, isso é coisa de primeiro mundo, etc.

Ao implementar as mudanças, o consultor começa a presenciar as resistências então previstas no seu processo de planejamento. Para Moura (1978), existem várias resistências abertas e latentes, sendo as primeiras manifestadas pelos indivíduos logo que a mudança começa, enquanto as latentes são manifestadas ao longo do processo, chegando, às vezes, ao nível do inconsciente por maneiras indiretas. Este nível inconsciente pode ser atingido pelo próprio dono da empresa, o que pode parecer irônico; pois trata-se de uma pessoa que preza pela estabilidade do seu negócio.

De acordo com o senso comum, em que se sugere que as pessoas gostem de se desenvolver em um ambiente familiar (que se conhece), qualquer modificação provoca uma força em sentido oposto, a resistência – conforme Johns (1973). Por isso, mais do que todos na organização, o proprietário tem que se sentir íntimo das necessidades de mudança, sendo ele o principal influenciador e multiplicador do processo de mudança.

---

<sup>4</sup> Notas de aula Moraes, 2006

Portanto, é possível evidenciar alguns motivos, que podem gerar o estresse em consultores que, podem estar ligados ao processo de mudança organizacional. As empresas, ao lidar com este “personagem” evidenciado por Pereira (1999), ficam ansiosas por resultados rápidos e começam a fazer pressão em cima do consultor. A administração destas ansiedades também é um problema para o consultor, além de ter que lidar com a sonegação, o excesso e a distorção de informações recebidas ou outros ruídos de comunicação.

Para o mesmo autor, as profissões caracterizadas como relação de ajuda são tão gratificantes e envolventes quanto desgastantes e causadoras de estresse. É difícil definir problemas e escolher o melhor método para sua solução, além de ser difícil corresponder às expectativas do cliente, o qual vê o consultor como um salvador ou santo milagreiro.

A relação, ou definição, de distância e proximidade estabelecida na aliança do consultor com a empresa também pode gerar estresse. Para Pereira (1999) muitas vezes a isenção necessária ao trabalho do consultor é confundida com frieza; a liberdade para o cliente decidir é confundida com descaso; a demonstração de conhecimento, com exibicionismo; e a assertividade, com arrogância. Há uma zona de equilíbrio instável, difícil de ser encontrada e mantida. Percebe-se que o consultor tem que saber desenvolver posturas adequadas a cada caso, uma vez que a percepção de suas atividades é vista sob as diversas formas de resistência já evidenciadas.

Srouf (1994) reconhece quatro modos de posturas para diminuir as resistências no processo de mudança, justificando que cada modo de gestão constitui uma articulação de relações de poder com relações de saber; articulação esta que se vê sobredeterminada por uma lógica econômica, que lhe confere forte consistência interna, tanto do ponto de vista teórico quanto em termos de mecanismos de reprodução. Os modos de gestão de mudanças são: totalitário (manicômios, penitenciárias, etc.), autoritário (maior parte das empresas brasileiras), liberal (agências de publicidade e meios de comunicação, centros universitários) e democrático (movimentos sociais, comunidades rurais, etc.). “Agentes sociais respondem aos estímulos e aos condicionamentos do ambiente... Se tratados como gado, ‘mugem’; se tratados como cidadãos, agem com responsabilidade” (SROUR, 1994). De acordo com este autor, antes de implementar processos de mudanças, o consultor deve considerar aspectos comportamentais que vão influenciar na atitude das pessoas envolvidas, com o objetivo de definir a postura adequada para neutralizar as atitudes de resistência.

Para Judson (1969), essas atitudes são justificadas pelas experiências passadas e pela própria personalidade, que podem apresentar sentimentos advindos da infância das pessoas, e pela insegurança pessoal. Também o próprio ambiente organizacional gera resistências, pois suas crenças culturais e normas de conduta são afetadas pela mudança, por seus padrões de confiança e de lealdade entre níveis hierárquicos diferentes, e pelo contexto histórico da organização, da região onde se situa e do país.

Outros aspectos que se deve analisar são os conflitos de interesses pessoais e organizacionais, que são gerados pelas reações (apreensões e esperanças) em função de conflitos e harmonias existentes entre as necessidades pessoais e as necessidades da organização, podendo ser fundamentais ou superficiais. Estes conflitos podem ser gerados também de acordo com a maneira de mudar, de forma arbitrária e unilateral, irreversível e irrevogável, e devido a informações insuficientes. Judson (1969) evidenciou o processo de resistência no modelo apresentado na figura 3.

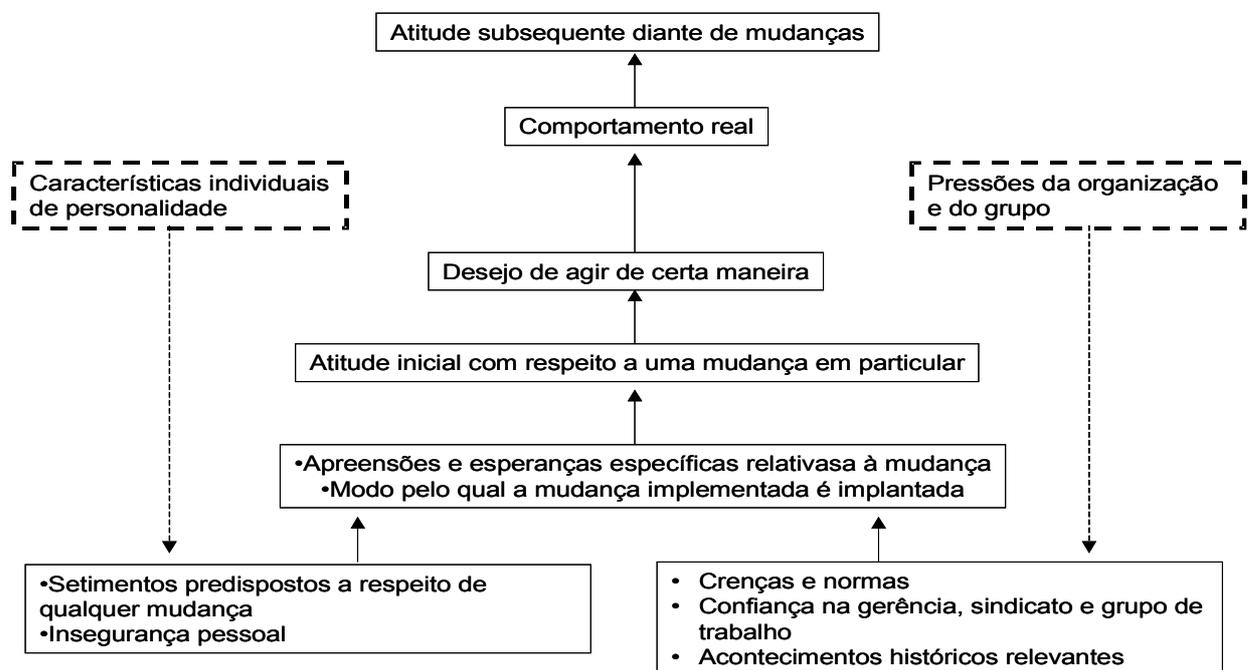


Figura 3: Atitudes, pressões da organização e comportamento relativos a uma mudança

Fonte: Judson (1969)

O mesmo autor salienta que, além dos aspectos comportamentais acima, as resistências têm aspectos psicológicos (modo de cada um considerar o trabalho e encorajá-lo) e efeitos sociais (entre as pessoas e a organização). Judson (1969) menciona que a principal postura para

reduzir as resistências é ajustar a natureza de nossas relações sociais a certas necessidades decorrentes de nossa personalidade individual; por exemplo: compatibilizar interesses pessoais e coletivos.

O processo de resistência instalado nas organizações pode ser diagnosticado primeiramente de acordo com os sintomas apresentados pelos funcionários. Lawrence (1954) define, de forma metafórica, que os sinais de resistência na organização são usados na mesma proporção que a dor é vista pelo corpo. “A resistência, como a dor, não diz o que está errado, mas sinaliza. Faz-se necessário explorar as dificuldades e não as recomendações”. Então, o sintoma não pode ser confundido com as causas da resistência, mas nos induz a elas.

Caldas & Hernandez (2001) concordam ao salientar que a postura do consultor na gestão dessas resistências pode ser diversificada, conforme o problema detectado, mas é consenso que se deve concentrar mais na identificação das causas das resistências do que em seu combate.

Lobos (1979) sugere que as causas aparecem em dois níveis: individual (busca de equilíbrio psicológico, costume em comportar-se - salvo incentivos de reconhecimento, objetivos prefixados) e em grupo ou organizacional (protege a homeostase<sup>5</sup>, normas administrativas e interesses prefixados de grupo). Para que o consultor não seja rejeitado pelos indivíduos da empresa, deve prestar atenção para que seu trabalho vá ao encontro e esteja conforme as normas, tenha coerência sistêmica e cultural, atenda aos interesses em jogo, respeite o que não pode ser mudado. Posto que uma causa de resistência detectada pode gerar outras causas e a resistência ao seu trabalho pode se tornar crônica; “as causas de resistência à mudança não são divergentes, mas antes, complementares” (NOGUEIRA, 1991).

Na postura ideal evidenciada por Martin (1999), em empresas problemáticas, a resistência pode surgir quando é definida a visão do fundador, ao consolidar mecanismos direcionais, na deterioração do feedback e, conseqüentemente, proliferando as rotinas organizacionais defensivas. O consultor que induz os empregados a falarem sobre seus sentimentos, sem qualquer referência às atividades mensuráveis da empresa, estará promovendo seções de terapia de grupo, não de debate estratégico. Portanto, verifica-se a necessidade de uma postura

---

<sup>5</sup> Capacidade do corpo para manter um equilíbrio estável a respeito de alterações exteriores; estabilidade fisiológica - NOVO Michaelis(1979).

focada na racionalidade e mensurabilidade dos fatos. Já para Strebel (1999), existe a necessidade de formar pactos pessoais (formal, psicológico e social) para vencer a resistência dos empregados em momentos de crise imediata ou demais rupturas.

Robbins e Coulter (1998) sugerem seis estratégias para superação da resistência a mudanças:

- a. educação e comunicação;
- b. participação e envolvimento;
- c. facilitação e suporte;
- d. negociação e acordo;
- e. manipulação e cooperação;
- f. coerção explícita e/ou implícita.

A intenção é prevenir a ocorrência da resistência ou superá-la, mas as falhas neste processo não passam despercebidas. Lawrence (1970) compartilha da opinião que a resistência é um fato natural, pode ser um padrão de comportamento pelos detentores de poder ou pelos agentes de mudança quando desafiados em sua autoridade, privilégios ou status quo, pode ocorrer entre empregados e resultar em um fenômeno massificante. Ele também evidencia que uma das maneiras de se vencer a resistência é através da participação, pois é um sentimento que faz parte do indivíduo, deixando, assim, a mudança de ser um ato mecânico. E Morgan (1996) também sugere convidar os indivíduos à participação, pedindo sugestões sobre como se reorganizar melhor, fazendo, assim, surtir mais efeito a mudança.

No manual da consultoria Price Waterhouse (1998), são apontadas algumas dicas que podem servir para o consultor prevenir resistências, tais como: enfrentar a realidade, agir sempre juntamente com a estratégia, exigir comando firme, estabelecer um “clima de mudança”, dar informações convincentes, fazer do cliente a mola-mestra da mudança, conhecer pessoas estratégicas, comunicar-se continuamente, reformular o sistema de medidas e procedimentos, utilizar a diversidade de recursos, ser audacioso, desenvolver novas capacidades na empresa, planejar e promover a integração de iniciativas.

Também para reduzir as resistências, dependendo da natureza da consultoria, o consultor pode enfatizar as conseqüências do processo de mudança abordadas por Judson (1969): melhoria do produto, das vendas, da rentabilidade, da imagem do produto, das relações internas e das condições face ao cenário externo. Sendo assim, haverá a retração das resistências e a

mudança cumprirá seus principais interesses: o aumento da motivação, da cooperação e a redução do *turnover*, conforme exposto por Greiner (1965).

Para indivíduos e organizações administrarem essas resistências, as quais podem gerar conflitos e estresse, esse mesmo autor propõe a mudança planejada, onde, em primeira instância, busca-se a adaptação à mudança, e, em seguida, a mudança do comportamento do empregado

Portanto, todas estas iniciativas não dependem somente do consultor. Este deve considerar a participação de clientes, funcionários, proprietários, fornecedores e parceiros comerciais, além de sua própria equipe de trabalho. A partir do momento que as pessoas reconhecem a importância da mudança, o consultor pode canalizar estas forças para o sucesso dos processos de consultoria. Em face desta situação, este estudo propõe verificar se existe estresse no próprio consultor, bem como suas possíveis causas, sintomas e níveis de intensidade, uma vez que é um profissional que prescreve soluções para os conflitos de terceiros. Mas, como ajudar terceiros se o conflito se encontra no próprio consultor? Com esta indagação, sugere-se aprofundar no tema proposto, como se vê a seguir.

## **2.2 ESTRESSE OCUPACIONAL E SUA ADMINISTRAÇÃO**

Em sua fase mais primitiva, o homem era e se sentia parte integrante do cenário que o envolvia e com o qual se relacionava. Ele apenas reagia ao eco-sistema, atuava de acordo com ele e com suas imposições. Muitas vezes, apenas defendia-se dele. Com este pensamento, Marinuzzi & Fajardo (1994) salientam que o homo-sapiens, a evolução do primitivo, foi forçado a uma originalidade que o distinguiu de outras espécies animais. Em seu ciclo evolutivo, pela falta de alimentos suficientes nas árvores, teve de descer ao solo. Por causa disso, aprendeu a andar sobre os pés, sofrendo uma série de mutações nas mãos e braços, que teria criado uma interação com o cérebro, possibilitando seu desenvolvimento e a manipulação de objetos, criando formas rudimentares de trabalho.

Esse conjunto de modificações, conforme os autores acima, resultou no surgimento de uma nova capacidade que veio a ser exclusiva e característica da espécie humana: a de simbolizar, ou conseguir representar, por atos, gestos e pela emissão de sons. Passa, então, a poder atuar sobre a natureza, adaptando-a de acordo com suas conveniências. A possibilidade de

manipular objetos, de transformar e adaptar a natureza pela execução de trabalhos foi decisiva para a humanização do homem, fazendo a distinção entre sua maneira de estar no mundo e a dos animais.

Saliente-se que o homem primitivo era o homem da unidade ainda não perdida, pois, para Marinuzzi & Fajardo (1994), todos os horizontes que percebia estavam sempre disponíveis, ao alcance das suas mãos – percepção do *eu*, tornado nós pela extensão dos pequenos grupos familiares e as tribos; o *mundo exterior*, que lhe servia de morada; e a noção de *divindade*, que explicava e dava sentido às dinâmicas da vida e do mundo que integrava. Ao identificar-se com a realidade circundante e adaptar-se a ela, a espécie humana foi progressivamente acumulando conhecimentos que possibilitariam ir transformando, cada vez com mais eficiência, a realidade exterior.

Para os mesmos autores acima, o ser humano primitivo manifestava sua ansiedade de maneira muito próxima ao sentimento de medo, um medo especificamente dirigido a um objeto ou situação específicos e delimitado, no tempo e no espaço, ou seja, a situação, o perigo e a ameaça estavam de fato ali, nesse determinado lugar e nesse determinado momento. “Nele, o estresse atuava como mecanismo de sobrevivência diante dos perigos concretos e próprios da luta pela vida, como no caso das ameaças de animais ferozes, das guerras tribais, das intempéries climáticas, da busca pelo alimento e da luta pelo espaço geográfico” (MARINUZZI & FAJARDO, 1994).

Os mesmos autores contam que todo o ritmo de vida continuava como que fundido com os ritmos da natureza, de tal forma, que o *homem natural* mantinha perfeita relação de convivência com o meio, e seu ‘estar no mundo’ adaptava-se ao âmbito das suas necessidades materiais, biológicas e psicológicas. Ele não desenvolvera ainda a necessidade de lutar desesperadamente para ser recompensado com o reconhecimento dos outros. “Isso acontece ao se tornar um animal social, onde a consciência de sua individualidade está envolvida em um complexo, cujo elemento predominante é o sentimento de pertencer a um grupo, do qual ele é um membro como os demais” (MARINUZZI & FAJARDO, 1994).

Devido à necessidade da espécie humana, contudo, o homem aprendeu a somar suas forças com as de outros indivíduos e a estabelecer uma vida em comum para poder sobreviver, o que

nada mais seria do que a manifestação da estratégia biológica de sobrevivência da espécie, não fosse a constituição de um forte vínculo incentivador da permanência da relação familiar. A convivência em famílias e a reunião das famílias em grupos maiores geraram, por sua vez, gradativamente, reações de amparo mútuo, de tal forma que as famílias se reuniram em tribos, as tribos deram lugar aos feudos, às cidades e às nações. Ou seja, o homem sobreviveu por que se tornou um *animal social*. Marinuzzi e Fajardo (1994) relatam que no homem moderno, os condicionamentos ancestrais, ligados à realização da felicidade humana, foram rompidos e ele não mais se satisfaz com o que é ou com o que tem, mas anseia e sofre pelo que pretende vir a ser, ou vir a ter, o que gera angústia, insegurança, sofrimento e estresse.

Com a mesma percepção, Compernelle (1998), ao analisar o homem, salienta que, em situações de estresse, o corpo reage como o corpo do homem primitivo. Mas a selva do homem das cavernas não pode ser comparada ao atual e caótico mundo dos negócios. As fontes de estresse que ameaçam o homem moderno são, principalmente, de natureza psicológica, e raramente se resolvem através da ação física. Na verdade, as reações do homem das cavernas que existe dentro do homem contemporâneo levam-no a apresentar problemas de saúde em situações em que a ameaça é mais de cunho psicossocial.

### **2.2.1 Etiologia do estresse**

Os estímulos psíquicos e físicos, percebidos pelo indivíduo como pressões, podem descompensar o equilíbrio e homeostase do corpo. Rio (1995) relata que, nesse processo, vários mecanismos entram em ação para restabelecer a condição anterior de equilíbrio ou para ajustar o organismo às pressões percebidas. De tal forma que, se o equilíbrio orgânico é rompido, ocorrerão respostas específicas ou generalizadas de ajustamento. Tais respostas podem envolver componentes comportamentais afetivos, cognitivos e fisiológicos. Em seu conjunto, essas respostas adaptativas são o que se chama de estresse. Para MORAES *et al.* (1995) o estresse pode ser caracterizado como um recurso básico na preservação da integridade física do organismo humano. Nem todo estímulo, externo ou interno ao indivíduo, tem potência para caracterizar-se como pressão, alterar o equilíbrio do organismo e desencadear uma resposta de estresse. Ante a evidência de algum desequilíbrio, sempre haverá uma resposta do organismo no sentido de restabelecer o seu fluxo natural de energia.

Moraes *et al.* (1995), apud Voguel (1993), postula que um evento é geralmente percebido pelo indivíduo como apenas um evento. Após um primeiro contato, o cérebro avalia a situação e decide se possui ou não as condições necessárias para um enfrentamento ativo daquele estímulo. Se a decisão for pelo enfrentamento, a reação de estresse provavelmente será moderada ou reduzida sensivelmente. Se for pelo não enfrentamento, devido à percepção individual de uma incapacidade, tende a provocar reações de estresse mais intensas e prolongadas.

O maior perigo do estresse não é, portanto, a sua ocorrência, mas sua manutenção por períodos prolongados e a eficácia de sua administração, relata Lipp (2004). Para a autora, atualmente, existe certo consenso de que, para manter em níveis aceitáveis o estado de estresse, faz-se necessário o aumento do nível pessoal de reação ao estresse e a utilização de técnicas que possibilitem rápido retorno ao estado de relaxamento.

Lipp (2004) entende por nível de reação a habilidade individual de lidar com os fatores de pressão. Existem pessoas que, ao menor prenúncio de situações desagradáveis, entregam-se ao desespero e ao pânico, que potencializam os efeitos negativos do estresse. Essas pessoas têm baixo nível de reação ao estresse. Outros indivíduos, através de maior ajustamento à vida, decorrente de uma filosofia sadia de viver, ampliam sua capacidade de resistir com serenidade às pressões, aumentando seu nível de reação.

Uma mesma situação pode causar, em indivíduos de diferentes capacidades de reação, um nível insuportável de desgaste ou nenhum estresse. Segundo Compennolle (1998), as mesmas exigências podem ser uma grande motivação e um desafio para o ser humano, fazendo com que ele se aproxime da sua capacidade máxima, mas pode fazer com que outra pessoa entre em colapso. A dimensão do estresse pode ser entendida sob diversos conceitos e aspectos, como evidenciado a seguir.

### **2.2.2 Conceitos sobre o estresse**

Nas últimas décadas, a aceleração da mudança em todos os níveis da sociedade passou a exigir do ser humano uma grande capacidade de adaptação física, mental e social. Muitas vezes, a grande exigência imposta às pessoas pelas mudanças da vida moderna e, conseqüentemente, a necessidade imperiosa de ajustar-se a tais mudanças, acabaram por expor as pessoas a uma freqüente situação de conflito, ansiedade, angústia e desestabilização emocional, expõe Albrecht (1990).

A permanência deu lugar a mudanças cada vez mais rápidas e, em tal contexto, a pressão de vida torna-se cada vez mais forte e insuportável, levando ao estresse. Para Albrecht (1990) tanto a apreensão, como os conflitos, as aglomerações humanas, os transtornos do cotidiano das pessoas, as pressões de trabalho para ganhar a vida e as rápidas e inexoráveis transformações, nos mais diversos graus, estão provocando nos indivíduos níveis de estresse que ameaçam a saúde e o bem-estar.

Há uma distinção entre pressão de vida e estresse. A primeira, é definida como um conjunto de estímulos que ameaçam, agredem ou confundem os condicionamentos básicos do ser humano. Já o estresse é “a reação orgânica de cada indivíduo diante da pressão, visando à manutenção de seu equilíbrio; é, portanto, uma reação psicológica, com componentes emocionais, fisiológicos, químicos e mentais, que se manifesta nos momentos em que o indivíduo precisa reagir a um determinado estímulo” (MARINUZZI & FAJARDO, 1994).

Realce-se que o estresse é um mecanismo normal, necessário e benéfico ao organismo, pois faz com que o ser humano fique mais atento e sensível diante de situações de perigo ou de dificuldade. Mesmo situações consideradas positivas e benéficas, como é o caso, por exemplo, das promoções profissionais, casamentos desejados, nascimento de filhos, etc., produzem ansiedade e podem produzir estresse.

Selye (1974), em 1965, foi o primeiro pesquisador a relativizar o conceito do estresse, distinguindo suas formas positivas e destrutivas. Uma importante descoberta sua e de seus seguidores foi a constatação de que as reações orgânicas de cada organismo vivo, por resultarem de uma programação biologicamente condicionada pelas espécies, são semelhantes tanto para as emoções fortes agradáveis, como para as desagradáveis. Apenas os efeitos decorrentes delas é que varia, pois, em ambos os casos, o fenômeno, sob o aspecto de solicitação orgânica é exatamente o mesmo. Para distinguir esses dois tipos de emoções –

ambas causadoras de estresse – o pesquisador propôs dois termos: distress (sofrimento psicológico gerado por situação interpretada como negativa de estresse) e eutress (sentimento gratificante, gerado por situação percebida como positiva, tal como o excesso de alegria, de felicidade ou sensação de dever cumprido).

Já Compernelle (1998) relata que o estresse está na mente do indivíduo. A maioria das situações que você considera como situações de estresse negativo não são nem boas nem más em si mesmas; são os seus pensamentos que as tornam assim.

Em uma abordagem mais contemporânea, Lipp (2004) explica que, ainda assim, a reação ao estresse não pode ser confundida com outras manifestações orgânicas, como a tensão nervosa. É, antes, “uma reação psicofisiológica muito complexa, que tem em sua gênese a necessidade de o organismo lidar com algo que ameaça seu equilíbrio interno, mediante uma situação que o irrite, o amedronte, excite, confunda ou mesmo que o faça feliz” (LIPP, 2004). Ou seja, percebe-se que o estresse pode ajudar o consultor a vencer desafios, aumentando a criatividade e adaptabilidade ao meio, entretanto, pode também absorver energia e debilitar o seu organismo, favorecendo o surgimento de várias patologias.

A era moderna tem sido definida, para Albrecht (1990), como a Idade da Ansiedade, que é caracterizada pela agitada dinâmica existencial da modernidade - sociedade industrial, competitividade, consumismo desenfreado e assim por diante. A simples participação do indivíduo na sociedade contemporânea já preenche, por si só, um requisito suficiente para o surgimento e exacerbação da ansiedade. Portanto, viver ansiosamente passou a ser considerado uma condição do homem moderno, ou um destino comum ao qual todos estamos, de alguma maneira, atrelados.

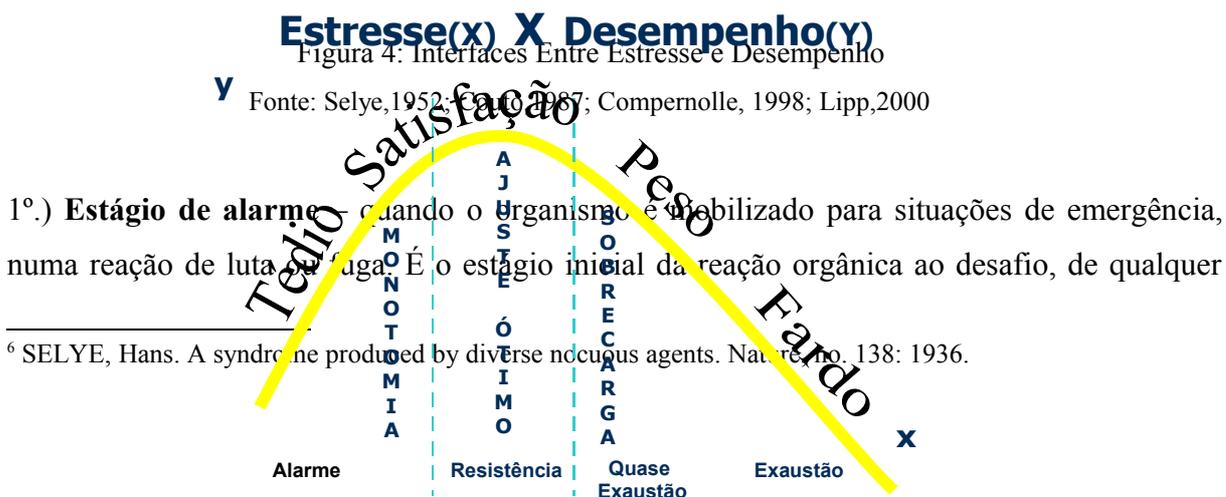
Segundo o mesmo autor, depois da Revolução Industrial foi que o ser humano começou, de fato a padecer de estresse excessivo. Talvez o que a vida passou a exigir das pessoas nesses últimos 80 a 50 anos tenha sido bem maior que o desenvolvimento da capacidade neuro-psicofisiológica de adaptação, resultando, pois, nas dificuldades em conciliar, harmonicamente, as necessidades adaptativas da vida social a seus recursos orgânicos.

Albrecht (1990) relatou que durante umas cinco décadas do Século XX, o êxodo rural levou milhões de pessoas a trocar a vida do campo pela agitação das cidades, com suas

características competitivas, agressão urbana, desafios profissionais e de sobrevivência. O ritmo frenético da vida moderna talvez tenha exigido demasiadamente do corpo humano e até a possibilidade de adoecer passou a ser uma ameaça potencial ao sucesso social da pessoa.

No início do século XX, Osler (1910) também postulou que o excesso de trabalho e de preocupações podia levar a doenças. Em 1936, Hans Selye<sup>6</sup> constata a síndrome de simplesmente estar doente. Por sua vez, em 1932, Cannon (1939), notara que, se submetido a forte pressão de vida, um indivíduo tenderia a adotar, inconsciente e automaticamente, determinadas reações biológicas para manter sua homeostase. “Essas reações caracterizam-se por preparar cada indivíduo para as situações de crise, que podem ser de defesa ou de fuga” (CANNON, 1939).

O estresse patológico surge como uma conseqüência direta dos persistentes esforços adaptativos da pessoa à sua situação existencial. Para Selye (1952), o estresse é o desgaste do corpo, causado pela forma de vida e, segundo seu modelo trifásico de evolução de estresse - a chamada “síndrome geral de adaptação”- compreende três fases sucessivas, que caracterizam a evolução dessa reação nos organismos, conforme a figura 4:



natureza, que venha a provocar manifestações emocionais triviais. O organismo, segundo leis desenvolvidas pelas diversas espécies, prepara-se para enfrentar o desafio, montando o seu esquema de defesa. Couto (1987) relata que no início desta fase corre o risco da pessoa adquirir o estresse da monotonia, quando são vivenciadas poucas exigências psíquicas. Compernelle (1998) também caracteriza este estágio como momento do tédio. Caso o agente estressor continue tensionando o organismo, surgirá o segundo estágio.

2º.) **Estágio de resistência** – na tentativa de o organismo adaptar-se e manter a homeostase interna, ocorre um grande dispêndio de energia, a qual seria necessária para outras funções vitais. Mobiliza todas as reservas do corpo para uma verdadeira batalha pela sobrevivência. Para Selye (1952), as reações de resistência caracterizam-se por respostas já elaboradas pelo organismo a uma situação de repressão das emoções, que buscam uma expressão somática. Couto (1987) evidencia a situação ideal nesse estágio, onde as exigências psíquicas do meio estão interagindo com a estrutura psíquica do indivíduo, ocorrendo um grau elevado de desempenho e um ajuste ótimo; o que para Compernelle (1998) representa a satisfação das necessidades e desafios do indivíduo. Quando o organismo, apesar de todos os esforços, não consegue livrar-se do fator estressante, a resistência vai diminuindo, as energias orgânicas vão se esgotando, a *resiliência*<sup>7</sup> se quebra e o sistema orgânico começa a consumir-se; isso caracteriza o terceiro estágio do estresse. Para Lipp (2000), existe uma fase de “*quase exaustão*”, entre o segundo e terceiro estágio de estresse de Selye (1952), quando as defesas do organismo começam a ceder, e ele já não consegue resistir às tensões e restabelecer o equilíbrio interior.

3º.) **Estágio de exaustão** – é o processo patológico implantado, determinando o aumento do desgaste orgânico e a deterioração da saúde. Constitui a conseqüência da falha dos mecanismos adaptativos a estímulos estressantes permanentes e excessivos, tornando o organismo suscetível a doenças e disfunções e podendo, inclusive, resultar na sua morte. As doenças decorrentes do uso excessivo destes mecanismos adaptativos foram chamadas por Selye (1952) de “doenças de adaptação”. Couto (1987) evidencia a situação de sobrecarga de trabalho, clima de tensão, separação conjugal, e outros problemas. Compernelle (1998) acrescenta que a carga de trabalho começa a se tornar um peso e, finalmente, um fardo a ser carregado, caracterizando o estresse ocupacional.

---

<sup>7</sup> SELYE, Hans. A syndrome produced by diverse nocuous agents. Nature, no. 138: 1936.

### 2.2.3 Estresse Ocupacional

Nas últimas décadas, até como resposta às demandas decorrentes da aceleração das mudanças, intensificaram-se os estudos sobre o estresse nas organizações. Não contradizendo os conceitos já abordados anteriormente sobre estresse, Cooper *et al.* (1988) e Dejours *et al.* (1994), representam correntes disciplinares – saxônica e francesa – que utilizam estes conceitos voltados à investigação dos impactos do trabalho sobre a saúde mental e física dos trabalhadores. Essas correntes foram denominadas respectivamente, *Estresse Ocupacional* e *Psicopatologia do Trabalho*. Partindo de caminhos aparentemente opostos, as duas correntes interessam-se pelas mesmas questões, ligadas a:

- tensão no trabalho;
- desencadeamento da ansiedade;
- sofrimento do trabalhador.

E têm como elementos de interesse comum os seguintes focos:

- fadiga psíquica e física da força de trabalho;
- disfunções orgânicas de caráter psicossomático;
- mecanismos individuais e coletivos de defesa do trabalhador.



Figura 5 - O Processo de Estresse segundo COOPER *et al.* (1988)

Fonte: COOPER *et al.* (1988)

As definições de Cooper *et al.* (1988), citadas a seguir, sobre as variáveis que compõem o modelo da figura 5, são as principais referências para esta pesquisa acerca dos consultores, por ele se tratar da bibliografia escolhida como marco teórico. A escolha deste autor deveu-se ao fato dele propor um instrumento de pesquisa muito utilizado, reconhecido e validado

cientificamente, de fácil aplicação, já traduzido e adaptado para a realidade brasileira, com os seguintes fatores analisados:

- Fatores Ambientais, vida pessoal e em casa: conflitos com o cônjuge, filhos, familiares em geral, problemas com a saúde, violência urbana, rigor pessoal, relacionamentos pessoais;
- Fatores Ambientais, no trabalho: são fontes de tensão no trabalho, fatores intrínsecos ao trabalho, papel do indivíduo na organização, relacionamento interpessoal, satisfação do consultor em termos de realização profissional, estrutura e clima organizacionais, interface casa/trabalho;
- Fatores Ambientais, fatores geradores de insatisfação e/ou satisfação com fatores organizacionais: trabalho em si, estrutura e processos organizacionais, relacionamento interpessoal, satisfações específicas (ambiente social, segurança), resultados pessoais e de trabalho (satisfação geral com o trabalho, motivação interna para com o trabalho, níveis de produtividade), comunicação, volume de trabalho;
- Fatores Individuais, características de personalidade: verifica se os profissionais pesquisados enquadram no tipo de personalidade A ou B. Para Friedman e Rosenman (1974) pessoas impacientes, apressadas, competitivas, ansiosas ou perfeccionistas, que levam a vida em ritmo acelerado e se sentem culpadas quando descansam ou relaxam, são classificadas como tipo A; neste caso há maior susceptibilidade ao estresse. Já no tipo B de personalidade, encaixam-se indivíduos que não sentem necessidade de impressionar terceiros, que são capazes de trabalhar sem agitação, relaxam sem sentimento de culpa, e não padecem de impaciência ou de senso de urgência. Sendo assim, são menos propensos ao estresse.
- Fatores Individuais, *locus* de controle interno e externo: identifica se os profissionais se enquadram no *locus* de controle interno ou externo e apura como estes profissionais suportam as pressões internas e externas do ambiente. Segundo Moraes *et al.* (2000), o *locus* de controle é a forma como as pessoas explicam os acontecimentos à sua volta, podendo ser de orientação interna ou externa. Afirma Rooter (1996) que aqueles que possuem um *locus* de controle interno acreditam que têm domínio sobre o que acontece, e suas decisões e ações influenciam seus resultados pessoais. Dessa forma, são menos

susceptíveis ao estresse. Do mesmo modo, Moraes *et al* (2000) afirmam que, apesar da percepção do indivíduo de *locus* de controle interno poder ajudá-lo a reduzir o estresse na maioria das situações, ele próprio pode se sujeitar a elevados níveis de estresse nos tais momentos em que não se percebe como ator dominante. Ao contrário, pessoas categorizadas como *locus* de controle externo visualizam uma pequena e restrita possibilidade de influência sobre os eventos que a atingem, constituindo, estes últimos, fatores determinantes da maior parte de seus resultados. Sendo assim, tais pessoas são mais propensas ao estresse;

- Fatores individuais, dados demográficos: dados pessoais, profissionais e dados sobre as condições de trabalho;
- Julgamento de ameaça: exame, prenúncio de qualquer coisa má;
- Estado de estresse: situação de tensão em que se acha uma pessoa;
- Estratégias de defesa/combate ao estresse: tipos de estratégias que são utilizadas pelos indivíduos para combater as situações estressantes;
- Ajustamento bem sucedido: qualquer processo que tenta estabelecer relações de equilíbrio;
- Ajustamento mal sucedido: qualquer processo que tenta estabelecer relações de equilíbrio, mas que não teve êxito;
- Superação dos problemas: vencer, sobrepujar as dificuldades;
- Doenças físicas e mentais: registros de afastamentos por doenças físicas e mentais ocasionados por alto nível de estresse;
- Disfunções organizacionais: são os problemas organizacionais decorrentes de profissionais estressados e que acabam levando a organização a apresentar queda no seu desempenho e resultado.

A visão que predomina, nos conceitos e nas pesquisas realizadas por Cooper e Travers (1996), é a do estresse como variável interveniente, como parte de um fenômeno dinâmico e de um processo complexo; situações que influenciam o surgimento do estresse no indivíduo podem ser consideradas fontes de pressão ou agentes estressores, não importando em que grau eles afetam. O estresse ocupacional é definido como um problema negativo, de caráter perceptual, resultante de estratégias inadequadas de combate às fontes de pressão e que traz conseqüências negativas para o indivíduo, tanto no plano mental quanto no físico.

Do ponto de vista ocupacional, para Cooper *et al.* (1988), qualquer tipo de trabalho possui agentes potencialmente estressores. Os tipos de agentes e sua potência serão diferenciados pelas características individuais de cada pessoa e segundo cada situação e contexto ocupacional. Quanto maior a intensidade do estresse ocupacional vivenciado pelos consultores, e menor sua resistência ao lidar com ele, será maior a possibilidade da ocorrência da síndrome de “Burnout”.

Traduzido para o português, o termo “burnout” quer dizer algo como queimar até a última cinza<sup>8</sup>. Essa síndrome se caracteriza por um esgotamento emocional que acarreta sentimentos de fracasso e baixa auto-estima. Com o tempo, aparecem sintomas físicos como exaustão, alterações no sono e problemas gastrointestinais. O “burnout” representa o nível máximo de estresse, pois, conforme Felton (1998), trata-se do esgotamento da resistência física ou emocional, ou da motivação, geralmente resultado de estresse ou frustração prolongada.

“Burnout é a exaustão física e emocional, em geral causada pelo estresse no trabalho, sendo frequentemente mais afetados os profissionais da área de serviços humanos. Como um resultado adicional do estresse ocupacional – inicialmente descrito nos anos 50 por Hans Selye, como ‘a resposta não específica do corpo a alguma exigência feita a ele’ – tem-se falta de coragem (desânimo) no local de trabalho” (FELTON, 1998, pág. 238).

Compartilhando do mesmo conceito, França e Rodrigues (1996) citam o Delvaux (1980), o qual caracteriza burnout como exaustão emocional, despersonalização<sup>9</sup>, diminuição da realização e da produtividade profissional, e depressão.

Em sua obra, Lipp (2004) cita Newbawer *et al.* (1999), os quais caracterizam “burnout” como o estado de fadiga ou frustração causado pela devoção a uma causa, um estilo de vida, ou por um relacionamento que deixou de produzir recompensa esperada. Também cita Reinhold (1934), que o caracteriza como uma reação de estresse crônico em profissionais cujas atividades exigem um alto grau de contato com pessoas – o que pode ser caracterizado como perfil do consultor; e conseqüentemente, Iwianick (1981) que relaciona burnout com a exaustão emocional e/ou física, a perda do sentimento de realização no trabalho com

<sup>8</sup> NOVO Michaelis dicionário ilustrado: inglês-português. 24. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1979 1123 p

<sup>9</sup> “No sentido sociológico, corresponde ao desenvolvimento por parte do profissional de atitudes negativas e insensíveis em relação às pessoas com as quais trabalha (tratar os outros como objetos)” (FRANÇA & RODRIGUES apud DELVAUX, 1996)

produtividade rebaixada e a despersonalização extrema (atitudes negativas para com os demais).

Couto (1987) relata que o diagnóstico não é fácil, já que, segundo estudos, a grande maioria dos pacientes que têm “burnout” também está deprimida, e a evolução desta síndrome tem cinco estágios diferentes. O tempo para passar de um para outro varia de acordo com a capacidade que a pessoa tem de resistir à pressão. O processo inteiro dura de seis a oito anos, mas a pessoa pode retroceder uma etapa, o que dificulta ainda mais a identificação do problema:

- Entusiasmo - o executivo vislumbra sua atuação profissional de maneira exagerada, com idealismo e uma noção distorcida da realidade.
- Dificuldade - o profissional percebe que seu trabalho está longe do ideal que imaginou na fase anterior. Com isso, passa a sentir dificuldade para se adaptar à realidade.
- Isolamento - nesse estágio, a pessoa começa a evitar o trabalho e sente, por exemplo, dificuldade para acordar de manhã para trabalhar.
- Hostilidade - o profissional começa a ter um comportamento hostil com colegas, clientes, família e amigos.
- Apatia - o profissional se torna totalmente indiferente a tudo e não vê mais nenhum sentido no que faz. Depois dessa fase é só uma questão de tempo para ele adoecer de fato.

O burnout, na consultoria, para Pereira (1999), é manifestado por cansaço físico, fadiga psíquica e fadiga espiritual. O cansaço físico aparece devido a longas horas de trabalho, viagens ou pressões intensas, entre outras manifestações. Nesse contexto, uma noite de sono não é suficiente para lhe recobrar as energias, podendo ocasionar resfriados, dores de cabeça e musculares. Na fase de fadiga psíquica, o consultor apresenta dificuldades em investir nas necessidades do cliente como antigamente, sente-se alienado e com um grande desejo de diversificar suas atividades. Apresenta depressão, irritabilidade e susceptibilidade ao menor estímulo, não conseguindo inovar ou realizar um trabalho original. Quando atinge a fadiga espiritual, para a mesma autora, o consultor começa a pensar em mudar de profissão, ou de área ou especialização, questionando seus valores e a validade de seus esforços. Com isso, sua sensação de insegurança é percebida pelo cliente, sua credibilidade cai, a relação enfraquece e se rompe.

Para entender a evolução do processo de estresse ocupacional nos profissionais, alguns autores postularam modelos que ajudam a justificar causas e sintomas detectados neste contexto.

Couto (1987) manifesta que a vulnerabilidade da pessoa influencia no seu nível de estresse, além do contexto vivenciado e da atividade exercida; conforme figura 6. A vulnerabilidade aumenta quando o profissional está tenso, inseguro ou emotivo, assume responsabilidades acima do nível de competência, possui valores ligados ao ter, fica resistente, se envolve nos conflitos e não possui filosofia de vida.

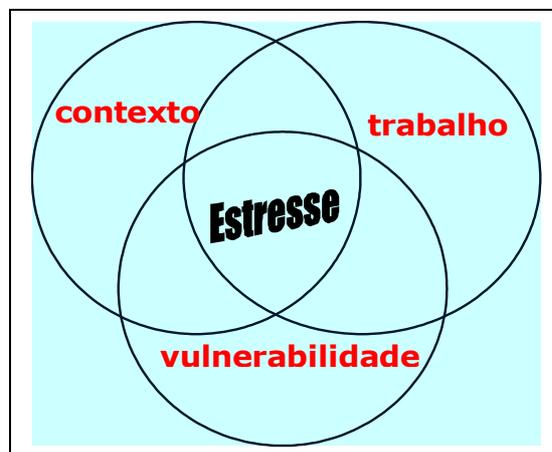


Figura 6: Modelo de Fatores Geradores de Estresse segundo Couto (1987)

Fonte: Couto, 1987

“Mediante a superposição de agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade do indivíduo, aparece o estresse ocasionado pelo trabalho; mas existe estresse ocasionado pela superposição de contexto e vulnerabilidade, e, nestes casos, o estresse não é ocasionado pelo trabalho” (COUTO, 1987). As causas de estresse, para esse autor, estão tanto no ambiente externo ao trabalho – contexto e desajuste social, e estilo de vida corrido e competitivo – quanto no ambiente do trabalho – tensão, agentes do trabalho, desajustamento familiar com o trabalho, individualidade, baixa QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) e comunicação deficiente.

Detalhando o pensamento de Couto (1987), quanto ao contexto e desajuste social, o autor cita as seguintes causas: a existência de problemas familiares, a ansiedade pelo fato de as pessoas residirem em grandes centros urbanos e terem dificuldades de toda ordem, por causa disso (dificuldade de deslocamento, pressão do tempo, poluição sonora e visual, despersonalização do indivíduo etc.), a intensiva exposição aos meios de comunicação, a consciência e os efeitos dos contrastes sociais, e a busca frenética por mudanças na própria história de vida.

Outra causa evidenciada por Couto (1987) é o estilo de vida corrido e competitivo. Devido à própria dinâmica da vida moderna, onde o 'ter' se sobrepõe ao 'ser', as pessoas procuram viver cada vez mais intensamente em menos tempo. Existe, assim, um descompasso e confusão com o que seria dinamismo ou a procura de participação saudável na vida social. Esse estilo de vida tem sido prejudicial à família enquanto unidade básica da sociedade, trazendo mais angústia e um elevado nível de tensão que, por sua vez, induz à hostilidade e à luta contra o tempo.

O mesmo autor relata que o ambiente do trabalho tem se caracterizado cada vez mais com um local de tensão permanente decorrente de: senso de ampla responsabilidade sobre tudo, senso de premência de tempo, má administração na utilização do tempo e, muitas vezes, pressão exagerada dos indivíduos, no que se refere à questão do investimento na própria imagem. Por estas razões, o mesmo autor cita a tensão como uma das causas no ambiente de trabalho.

Couto (1987) reforça que nesse mesmo ambiente estão presentes vários estressores como: questões decorrentes da capacidade de relacionamento interpessoal, incoerências existentes nos trâmites burocráticos, estilos gerenciais e relacionamento com as chefias, além da ocorrência de responsabilidade não compatível com a autoridade, onde faltam subsídios fundamentais para decisões. Esses fatores geram ambiente tenso, inseguro e de medo, não sendo incomum a colocação de responsabilidade excessiva sobre os ombros das pessoas.

Os problemas e tensões advindos de um ambiente de trabalho insatisfatório, segundo Couto (1987), podem levar o indivíduo a ter uma dissociação de seus interesses com relação aos da organização que o emprega. Quando ele não consegue extravasar seu potencial e suas angústias, sente-se às vezes impotente, sobrevivendo, daí, um sentimento de vítima, o que pode levar a fantasias de fuga, seguida de revolta e de agressão, que explode, muitas vezes no ambiente familiar que, à falta de outro, serve de válvula de escape.

Couto (1987) também relata que, quando a situação de estresse se instala, o profissional pode manifestar as seguintes reações: passividade, desmotivação e sub-utilização de seu potencial, perda do sentimento de liberdade, incoerência e inautenticidade, desintegração entre o pensar e o sentir; manifestação de imaturidade.

As conseqüências do estresse decorrente do ambiente de trabalho tendem a ser a redução de exigências pessoais, onde o indivíduo se torna desinteressado, passivo e não liga mais para o alcance de resultados e nem para a busca de produtividade, pode haver um endurecimento afetivo e relacional, bem como pode, também, sobrevir o chamado ‘vazio existencial’, que pode fazer deteriorar bastante as condições de rigidez física e mental do consultor.

Robbins (1998) defende a existência de três categorias de estresse potencial: ambiental, organizacional e individual (figura 7).

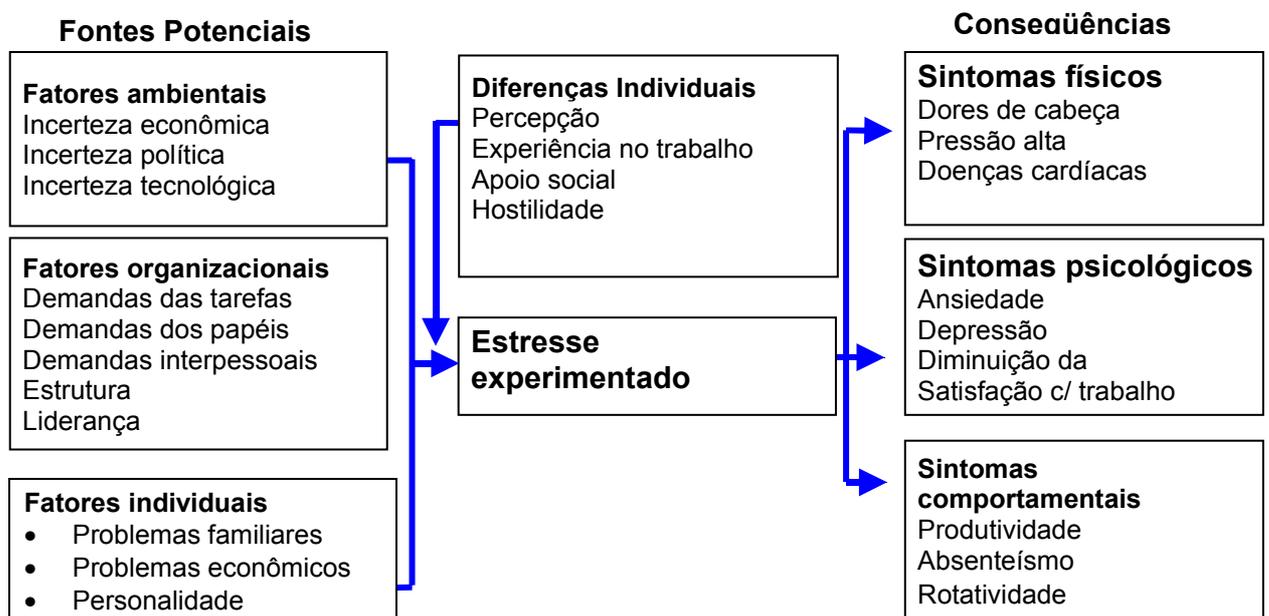


Figura 7: Modelo de Fatores Geradores de Estresse segundo Robbins (1998)

Fonte: Robbins, 1998

O mesmo autor defende que cada fator novo, e persistente, faz crescer o nível de estresse do indivíduo: “um fator pode ter pouca importância se tomado isoladamente, mas, somado a um nível de estresse já alto, pode ser a gota d’água.” Dentre estes fatores causadores de estresse, o autor destaca as incertezas ambientais geradas pelos processos de mudança, as demandas

organizacionais, bem como sua estrutura e estilos de liderança, e problemas pessoais; que, associados a um estresse vivenciado, podem resultar em conseqüências físicas, psicológicas e comportamentais.

Usando o modelo de Cooper *et al.* (1988) como referência, Moraes e Kilimnik (1994) adaptaram as seis causas de estresse abordadas pelo autor em somente três: fatores de pressão no trabalho, diferenças individuais e manifestações do estresse, conforme a quadro 1.

Quadro 1: Relação conceitual entre escalas e subescalas do OSI

<b>Fatores de pressão no trabalho</b>	<b>Diferenças Individuais</b>	<b>Manifestações do estresse</b>
<b>1. Fontes de pressão no trabalho</b>	<b>2. Comportamento do tipo A</b>	<b>5. Estado de saúde</b>
1.1.Fatores intrínsecos ao trabalho	2.1. Atitudes para com a vida	5.1. Física
1.2.Papel gerencial	2.2. Estilo de comportamento	5.2. Mental
1.3.Relacionamento interpessoal	2.3. Ambição	
1.4.Carreira/realização	<b>3. Locus de controle</b>	<b>6.Satisfação no trabalho</b>
1.5.Estrutura e clima organizacional	3.1. Influência individual	6.1.Trabalho em si
1.6.Interface trabalho/casa	3.2. Processos gerenciais	6.2.Estrutura organizacional
	3.3. Forças organizacionais	6.3.Processos organizacionais
	<b>4.Mecanismo de combate e/ou defesa</b>	6.4.Relacionamento interpessoal
	4.1.Apoio social	
	4.2.Lógica	
	4.3.Interface casa/trabalho	
	4.4.Gerenciamento do tempo	
	4.4. Envolvimento	

Fonte: Moraes & Kilimnik (1994)

Cabe salientar que as fontes de pressão no trabalho são consideradas agentes estressores, pois, de acordo com Selye (1956) e Albrecht (1990), os agentes estressores estão no meio, no ambiente, na situação, se referem às situações que, quando percebidas como problemáticas, demandam uma adaptação do indivíduo.

Portanto, evidencia-se, na figura 9 o modelo que servirá como marco teórico desta dissertação, criado por Cooper, Sloan e Willians (1988). Estes criticam o trabalho de Selye, por deixar de lado os impactos psicológicos do estresse e também a capacidade que o indivíduo possui de reconhecê-lo e agir de diversas maneiras para mudar sua situação.

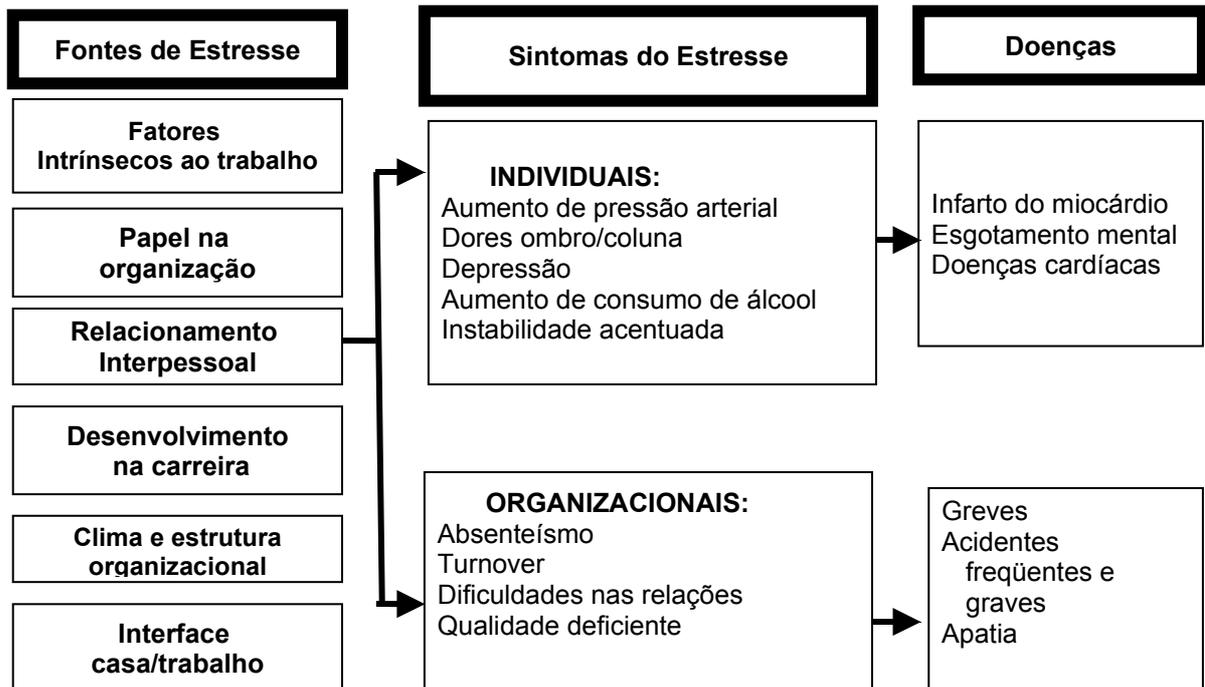


Figura 8: Modelo de Fatores Geradores de Estresse conforme Cooper, Sloan, Williams (1988)

Fonte: Cooper, Sloan, Williams (1988)

Para esses autores, as causas referentes ao trabalho são o volume de trabalho, as novas tecnologias, o ritmo de trabalho, a natureza e o conteúdo da tarefa. Os relativos ao papel desempenhado na organização são referentes ao nível de supervisão e ao controle sobre o trabalho em si.

Salientam também que, no relacionamento interpessoal, são evidenciados o apoio, o isolamento, a disponibilidade para o outro e os conflitos de personalidade como possíveis causas do estresse. No desenvolvimento da carreira são constatados: o sistema de compensação, oportunidades de treinamento e desenvolvimento, valorização de desempenho, perspectivas de promoção, segurança no emprego como fatores geradores. O clima e a estrutura também podem ser causas, analisando políticas e valores empresariais, nível de comunicação, recursos financeiros, clima de trabalho e características estruturais.

O sexto agente estressor, interface casa/trabalho, pode estar relacionado a eventos externos ao trabalho, apoio familiar ao cargo, afastamento ou aposentadoria, instabilidade ou insegurança familiar, carreira x vida doméstica.

Com base neste modelo, Cooper *et al.* (1988) propuseram o questionário Occupational Stress Indicator (OSI), instrumento de coleta de dados utilizado e validado para pesquisas sobre estresse ocupacional, utilizado, de forma adaptada, no presente estudo, com o do Pereira (2005). A escolha deste instrumento de pesquisa se deu por ser validado cientificamente, amplamente usado e difundido, de fácil aplicação, e por ter sido traduzido e adaptado para a realidade brasileira.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

As bases lógicas da investigação fundamentam-se no *método fenomenológico*, visando a proporcionar uma “descrição direta da experiência tal como ela é, sem nenhuma consideração acerca de sua gênese psicológica e das explicações causais que os especialistas podem dar”, conforme Collins & Hussey (2005). Os autores citam Allen (1990), o qual conceitua o fenômeno como um fato, ou uma ocorrência, que aparece ou é percebida; neste caso, a consultoria e o estresse. As variáveis estudadas foram: fontes de pressão, sintomas de estresse, diferenças de personalidade, interferência na atividade produtiva, mecanismos de administração e regulação do estresse; como é detalhado a seguir.

Utilizando conceitos de Scapens (1990), citado por Collins & Hussey (2005), foi realizado *estudo de caso descritivo* - o qual se limita descrever a prática decorrente - e explanatório, por utilizar a teoria existente para entender e explicar o que está acontecendo. O mesmo autor fundamenta os meios técnicos a serem utilizados na investigação, que serão os métodos: *comparativo*, analisando indivíduos de classes similares; e o *estatístico*, visando a reforçar as conclusões obtidas quantitativamente.

Portanto, houve uma combinação de metodologias através da triangulação metodológica a seguir:

- Pesquisa teórica incremental, utilizada como auxílio à pesquisa bibliográfica.
- Pesquisa quantitativa, com aplicação de questionário para especialistas da área, via internet (uma vez que é o canal de comunicação padrão utilizado pela instituição e seus consultores), para consultores associados do SEBRAE/MG; Este questionário estruturado servirá como uma padronização no processo de coleta de dados, conforme conceitos de Malhotra (2001).
- Observação participante

A *pesquisa descritiva* ainda expõe características de uma determinada população, segundo Vergara (2000). A pesquisa realizada, através deste questionário, sobre estresse dos consultores, procurou identificar os principais sintomas de estresse percebidos por eles e

levantar as principais fontes de pressão, comparando-as com as evidenciadas no modelo de Cooper *et al.* (1988); e, finalmente, se procurou identificar se há interferências de estresse na atividade produtiva do consultor.

Foi aplicado o método Survey, conforme conceitos de Coolins e Hussey (2005), no qual ressalta-se a validação da ferramenta de pesquisa quantitativa, que sofreu pequenas modificações, mas deu bons resultados. Esta validação se deu por um painel de especialistas, no conteúdo e na forma, através de pré-testes com cinco profissionais de consultoria que deram sugestões sobre a forma, as quais foram acatadas. Também acadêmicos avaliaram se, com a mudança, o questionário perdeu sua validade. Estatisticamente, um profissional foi contratado para assessorar na viabilidade da ferramenta em questão.

A técnica de levantamento de dados utilizada foi o questionário. Para ser usado nesta pesquisa, foi necessária uma adaptação, em conteúdo e forma, do questionário de Pereira (2005), que, por sua vez, foi baseado no instrumento de coleta de dados (OSI) de Cooper e seus colaboradores (1988).

Greenwood (1973) aconselha que as pesquisas descritivas sejam guiadas por perguntas e não por hipóteses. São perguntas, cujas respostas consistem em proposições que assinalam a existência de certas uniformidades da população estudada. Por esta razão, esta pesquisa, em vez de hipótese, tem uma pergunta norteadora, apresentada anteriormente: *Qual o nível de estresse percebido pelos profissionais de consultoria, cadastrados no SEBRAE/MG?*

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO ESTUDADA**

A obtenção de dados referentes à pesquisa acadêmica foi realizada junto a 52 profissionais de consultoria empresarial, que atuam pelo SEBRAE/MG, em pequenos e micro negócios, no estado de Minas Gerais, nas seguintes áreas: recursos humanos e empreendedorismo, educação, serviços financeiros e contábeis, marketing e vendas, comércio exterior, planejamento empresarial, gestão da produção e qualidade, gestão ambiental, legislação aplicada às micro e pequenas empresas, inovação, desenvolvimento territorial, agronegócios, associativismo e cooperativismo, desenvolvimento setorial. Os perfis detalhados por área de atuação dos pesquisados se encontram no Anexo 4.

### 3.3 AMOSTRA, TRATAMENTO E ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

Este projeto foi desenvolvido com o objetivo de verificar se existe estresse entre os consultores do SEBRAE/MG, bem como seus sintomas, níveis, causas e maneiras utilizadas para lidar com isso. Os questionários foram respondidos através de e-mail e em caráter confidencial.

Optou-se por uma amostragem determinística, na qual os entrevistados foram aqueles que mostraram disponibilidade para responder o questionário, que foi enviado por *e-mail* a todos os consultores do SEBRAE/MG, o que totaliza uma população de 300 indivíduos. Desses, obteve-se um retorno de 52 questionários válidos, o que significa uma amostra com 90% de confiança e 10% de margem de erro, conforme Tagliacarne (1978).

De posse dos dados, as análises foram realizadas nos *softwares SPSS 12.0 e Excel*, utilizando ferramentas estatísticas para análise descritiva da amostra e testes para verificar a validação dos assuntos pesquisados em nível populacional.

Para a análise das informações relacionadas ao estresse, as perguntas do questionário foram agregadas em alguns fatores que possibilitaram a interpretação e análise dos resultados. Cada fator representa a média das respostas das questões que o compõem.

As médias foram obtidas por meio dos valores que foram atribuídos às respostas, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1: Valores atribuídos às respostas

Parte	Questão	Resposta	Valor atribuído
2	1 a 18	Nunca	1
		Raramente	2
3	1 a 37	Às vezes	3
4	1 a 4	Freqüentemente	4
		Muito freqüentemente	5
5	1	Experiência relevante	1
		Alguma experiência	2
		Experiência pouco relevante	3
5	2 a 10	É quase sempre possível	1
		Algumas vezes é possível	2
		Raramente é possível	3

Fonte: pesquisa de campo Set./2007

Para a validação da escala utilizada no questionário, utilizou-se o *Coefficiente Alfa de Cronbach*, que mede a confiabilidade de consistência interna do conjunto em uma escala multiitens. Esse coeficiente é um valor que varia de 0 a 1. A confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de Alfa de Cronbach acima de 0,60.

A tabela 2 apresenta os valores de alfa para cada fator.

Tabela 2: Alfa de Cronbach para cada fator

<b>Fatores</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Contexto de trabalho	0,8103
Sintomas de estresse	0,8621
Ações ou comportamentos	0,8069
Interferência na atividade produtiva	0,7421
Outras fontes de tensão	0,7230
Mecanismo de regulação interna	0,6363

Fonte: pesquisa de campo Set./2007

Para todos os fatores, verificou-se boa consistência interna com valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,60. Isso evidencia que os fatores adotados para a análise desse estudo são consistentes.

Com o intuito de verificar se existia diferença significativa entre alguns segmentos da amostra, no que se refere ao fator analisado, foram realizados testes de hipóteses *t-student* para duas amostras independentes, com as seguintes hipóteses:

*H<sub>0</sub>: Não existe diferença entre os grupos no que se refere às médias dos fatores*

*H<sub>1</sub>: Existe diferença significativa entre as médias dos fatores*

A conclusão do teste *t-student* foi realizada baseando-se no P-valor, que é a probabilidade de obter um valor da estatística amostral de teste no mínimo tão extremo como o que resulta dos dados amostrais, na suposição de a hipótese nula ser verdadeira. Portanto, se esse valor for superior ao nível de significância adotado, não se deve rejeitar a hipótese nula. Neste trabalho, optou-se por adotar um nível de significância de 5%. Portanto, se obtivermos um P-valor acima de 0,05, conclui-se que as médias dos fatores são iguais para os dois grupos testados.

A Seção de Resultados deste trabalho foi dividida pelos fatores estudados, sendo que para cada um deles existe a frequência relativa obtida pela amostra e os testes *t de student* para verificar se a média do fator se difere significativamente segundo as variáveis demográficas e ocupacionais.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta Seção, foram apresentados os resultados obtidos na amostra, através das frequências relativas e médias, já que foi atribuído um valor para cada resposta. Após essa análise descritiva, estão os testes feitos com o objetivo de analisar a média dos fatores.

### 4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO – VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Nesta Subseção, estão os resultados relacionados ao perfil dos respondentes, como características demográficas (sexo, idade e estado civil) e características ocupacionais (tempo que atua na função, se tem outro emprego, etc).

Pela Figura 9, observa-se que 69,2% dos entrevistados são do sexo masculino. Isso confirma a idéia de que a área de consultoria possui mais homens que mulheres.

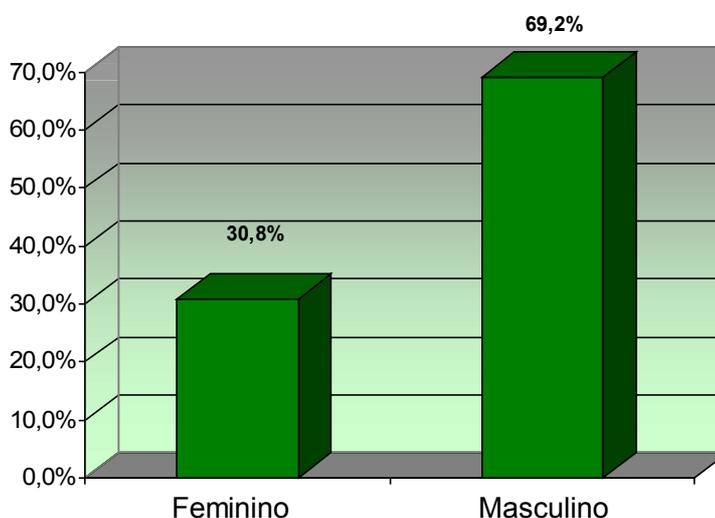


Figura 9: Sexo dos entrevistados  
Fonte: pesquisa de campo 2007

Na Figura 10, estão representadas as faixas etárias dos entrevistados. Observa-se que a maioria deles (57,7%) possui mais de 45 anos. A segunda faixa etária mais representativa é a de 36 a 40 anos, com 21,2% dos consultores entrevistados. Uma observação importante é que

não houve nenhum respondente de até 25 anos, o que mostra um perfil de pessoas com mais idade no mercado.

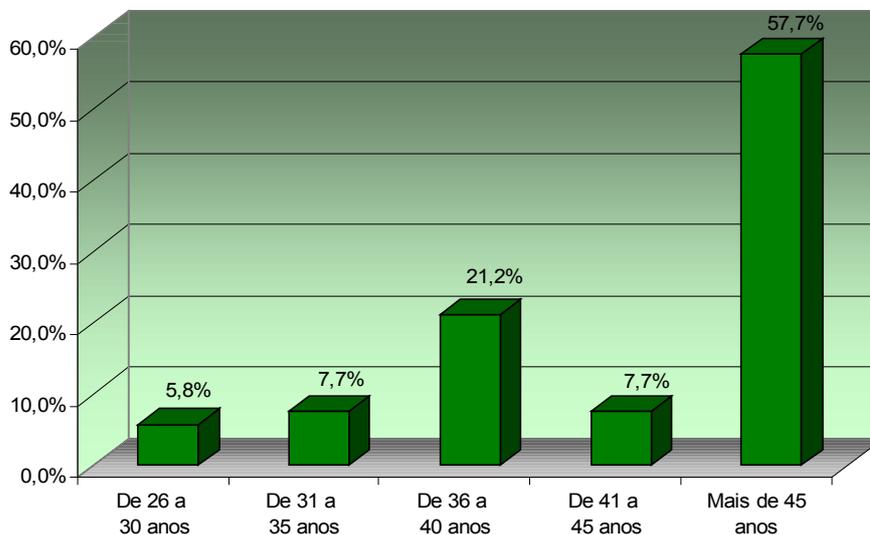


Figura 10: Faixa etária dos consultores  
Fonte: pesquisa de campo 2007

Quanto ao estado civil dos entrevistados, observou-se, pela Figura 11, que a maioria deles é casada (61,5%), e uma parte representativa (23,1%) é desquitada ou divorciada.

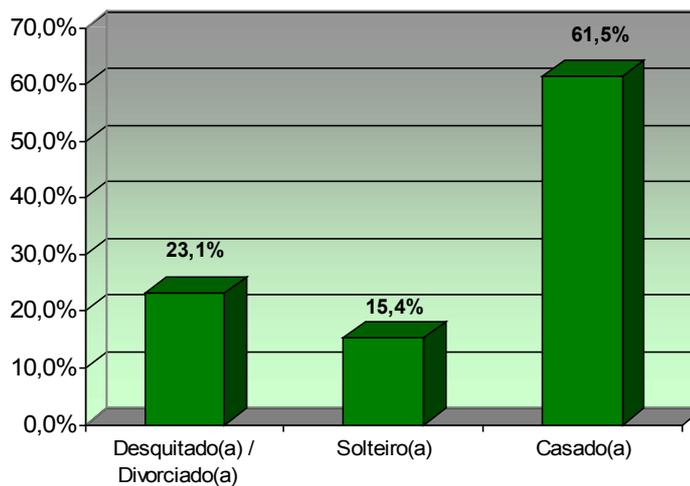


Figura 11: Estado civil dos entrevistados  
Fonte: pesquisa de campo 2007

Aproximadamente a mesma porcentagem de pessoas casadas é a que possui filhos (63,5%), conforme pode ser visto na Figura 12.

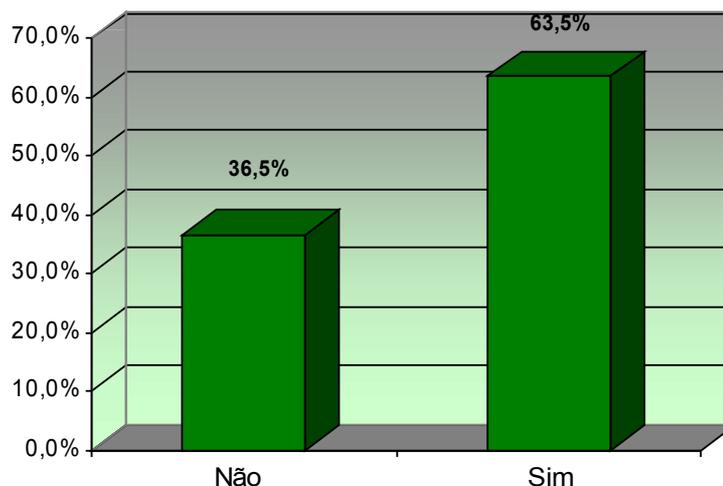


Figura 12: Possui filhos?  
Fonte: pesquisa de campo 2007

Dentre as pessoas que responderam ter filhos, 45,5% possuem filhos menores de 18 anos e 54,5% maiores de 18 anos (ver Figura 13). Não foi analisada a média de filhos, pois alguns entrevistados apenas marcaram a opção, mas não indicaram o número de filhos que possuem.

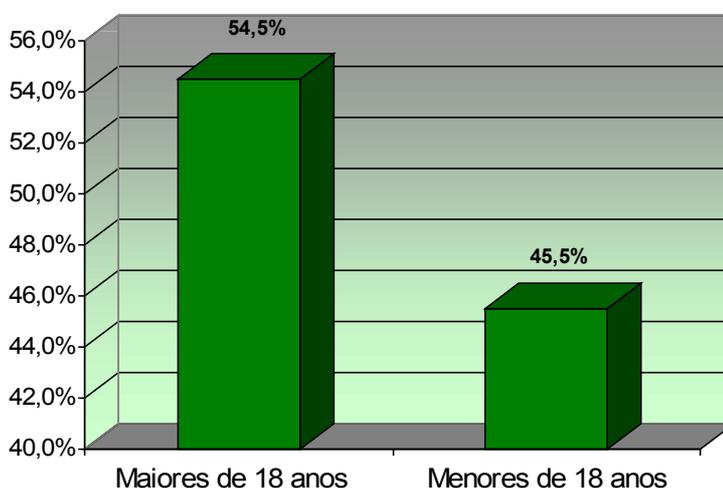


Figura 13: Faixa etária dos filhos  
Fonte: pesquisa de campo 2007

Pela Figura 14, observou-se uma tendência crescente do tempo de atuação no SEBRAE/MG. Grande parte dos entrevistados (42,3%) atua há mais de 6 anos no cargo de consultor pela instituição e apenas 5,8% deles há menos de 1 ano. Mostra que o SEBRAE/MG muda pouco, o que indica um nível de estresse menor. Relacionando estes dados com os dados da figura 10

(pág. 57) pode-se perceber um indício de correlação entre tempo de experiência com o fator idade na profissão de consultoria dentro da instituição.

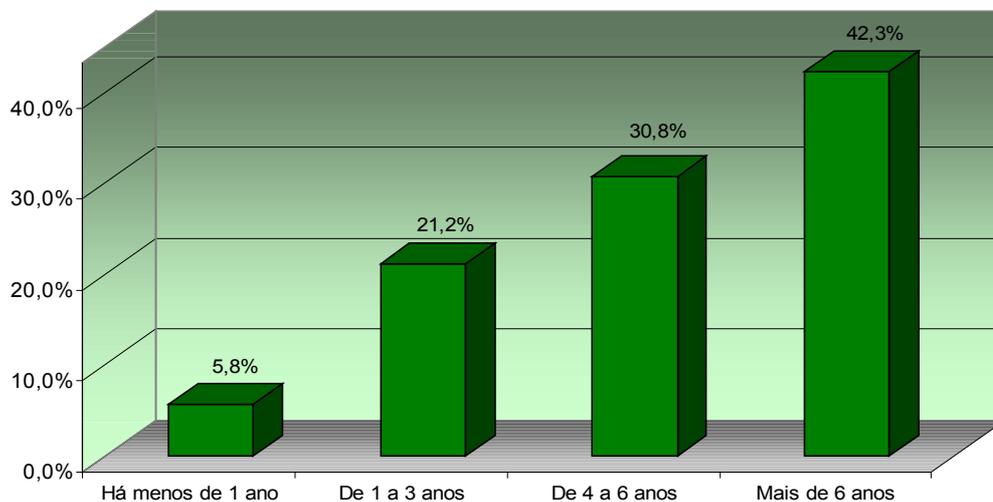


Figura 14: Tempo que atua no SEBRAE/MG

Fonte: pesquisa de campo 2007

Quase a totalidade dos entrevistados (96,2%) possui outro emprego ou atividade, além da consultoria do SEBRAE/MG, conforme pode ser visto pela Figura 15. A maioria deles atuam em outras consultorias e/ou são professores. As respostas individuais da descrição dessa outra atividade (questão 7.1 do questionário) estão apresentadas no Anexo 2, onde existe um detalhamento melhor da coleta destes dados.

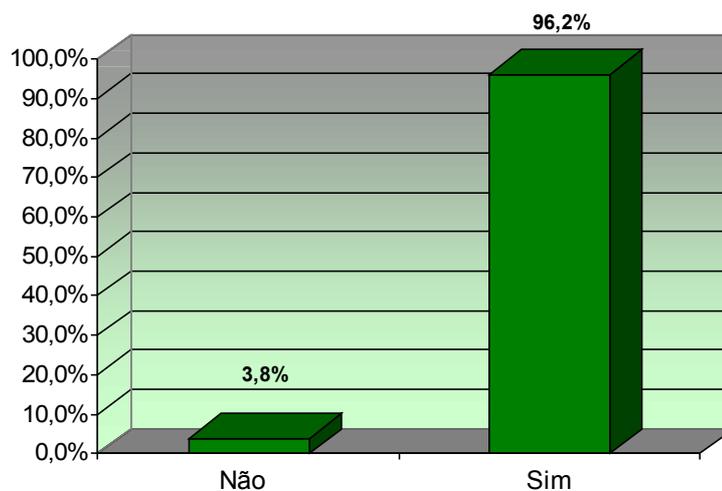


Figura 15: Possui outra atividade, além do SEBRAE?

Fonte: pesquisa de campo 2007

De acordo com a Figura 16, observou-se que essa outra atividade dos consultores é considerada muito importante para a maioria deles (68%). Apenas 10% deles acham que esse outro emprego é pouco importante.

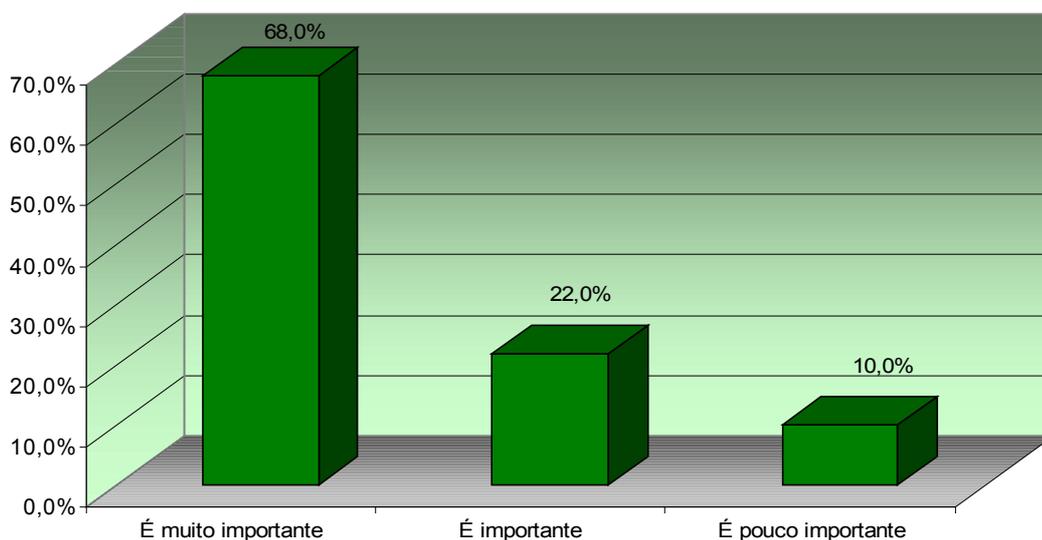


Figura 16: Importância da outra atividade

Fonte: pesquisa de campo 2007

Na Figura 17, apresentada a seguir, foi representado um histograma das horas semanais que os entrevistados dedicam à consultoria do SEBRAE/MG. É importante observar que foram retiradas as opiniões daqueles que disseram não saber ao certo essas horas ou que fizeram trabalhos esporádicos e, por isso, não tinham essa média semanal. No eixo y está representada a frequência de respostas em determinada faixa, e no eixo x o número médio de horas semanais naquele intervalo. Portanto, temos 14 consultores que trabalham até 5 horas e 8 consultores que trabalham de 5 a 15 horas (valor médio igual a 10 que está representado no histograma abaixo). Da mesma forma, 11 consultores afirmaram que trabalham de 15 a 25 horas semanais e os 8 restantes de 30 a 50 horas semanais.

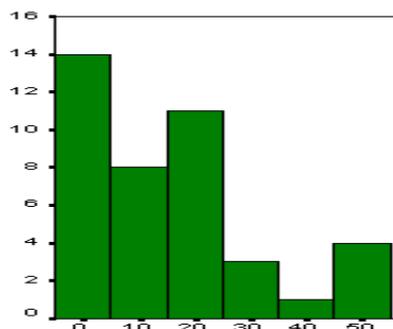


Figura 17: Histograma das horas semanais trabalhadas no SEBRAE

Fonte: pesquisa de campo 2007

Observou-se que grande parte dos consultores estão nas faixas de 0 a 25 horas semanais, o que mostra uma média de 17 horas e desvio-padrão de 14. Esse desvio-padrão “alto” indica que existe grande variabilidade nos dados, ou seja, apesar de a média ser 17, muitas pessoas citaram valores bem diferentes e longe dessa média. Portanto, conclui-se que os consultores do SEBRAE/MG não possuem um padrão de horas dedicadas ao trabalho na instituição. Outro fator importante observado nas respostas é que muitos deles disseram não ter uma média certa, pois possuem trabalhos esporádicos que dependem também de sua disponibilidade. É importante salientar que a pouca abertura para novos consultores pode sobrecarregar as atribuições dos já atuantes na instituição e aumentar esta dedicação semanal.

## **4.2 FONTES DE PRESSÃO**

A primeira variável analisada foi Fontes de Pressão, para que fosse possível caracterizar as causas das possíveis pressões vivenciadas pelos consultores. Na Tabela 3, estão representadas as médias e desvios padrão obtidos para cada fonte de tensão. Os níveis de fontes de pressão foram classificados da seguinte forma:

- Médias de 1 a 2 = Nível baixo
- Médias de 2,01 a 3 = Nível moderado
- Médias de 3,01 a 5 = Nível Alto

Assim, concluiu-se que as afirmativas de número 6 (ocorrência de alto impacto emocional), número 11 (posturas diferenciadas para os clientes) e a 15 (pressão pelos concorrentes) podem ser consideradas como fontes de tensão de nível baixo. Todas as demais são de nível moderado.

Ao observar as respostas dos entrevistados para as questões que compõem esse fator de “Fontes de Pressão”, tem-se que 17% estão enquadrados em nível baixo, 73% em nível moderado e 10% em nível alto dessas fontes de pressão. Na média as questões não houve valor superior a 3, mas essa conclusão refere-se aos valores dos entrevistados para os fatores e não à média das questões.

Tabela 3: Estatísticas descritivas das fontes de pressão

Questões do questionário	Média	Desvio padrão
3-Quando o trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança.	2,92	0,737
8-Quando sinto que minha atividade é insegura / instável.	2,73	1,050
1- Quando executo um trabalho complexo.	2,67	0,923
4-Quando vivo com indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente.	2,54	0,959
10-Quando a minha atividade gera uma excessiva carga de trabalho.	2,54	1,019
9-Quando muitos prazos apertados são rotina no meu trabalho.	2,53	1,221
5-Quando sofro pressão excessiva.	2,52	0,828
13-Quando o volume de trabalho x remuneração não é compatível.	2,48	0,960
7-Quando tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento.	2,44	1,312
17-Quando tenho que lidar constantemente com resistências individuais	2,41	1,000
16-Quando percebo que os resultados do meu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bem-estar de outras organizações.	2,33	1,061
2-Quando a tecnologia no meu trabalho me sobrecarrega muito.	2,32	1,379
12-Quando percebo uma grande diferença entre a remuneração e a cobrança excessiva do(s) meu(s) cliente(s).	2,15	0,872
14-Ao administrar os problemas dos meus clientes bem como os problemas da minha organização (SEBRAE/MG) ao mesmo tempo.	2,10	0,869
18- Quando tenho que lidar com uma situação de conflito dentro das empresas atendidas gera uma insegurança.	2,04	0,791
11-Quando tenho que ter diversas posturas ao lidar com clientes diferenciados.	1,88	0,732
15-Quando me sinto muito pressionado pelos concorrentes.	1,83	0,678
6-Quando presenciei a ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte e acidente fatal.	1,51	1,237

Fonte: pesquisa de campo 2007

Como citado anteriormente, foram realizados também testes para verificar se a média dos fatores em diferentes grupos é igual. Esses grupos são as variáveis demográficas e ocupacionais, que se encontram na parte 1 do questionário. Como o teste foi realizado para comparar dois grupos, as variáveis foram transformadas em dicotômicas, ou seja, possuem apenas dois tipos de resposta .

A Tabela 4 apresenta as médias do fator “Fontes de Pressão”, segundo alguns segmentos. Na última coluna desta tabela, está o P-valor do teste. Para a primeira linha da tabela, estamos realizando um teste *t* com as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : a média do fator “Fontes de Pressão” é igual para o sexo feminino e masculino

- $H_1$ : existe alguma diferença entre as médias do fator “Fontes de Pressão”, se considerarmos os grupos do sexo masculino e feminino

Considerando um nível de significância de 5%, concluiu-se que a média do Fator “Fontes de Pressão” é diferente para os consultores que possuem até 3 anos de atuação na função e para aqueles que possuem mais de 3 anos. É a única diferença significativa se considerarmos os grupos mostrados na Tabela 4.

Tabela 4: Comparação do Fator “Fontes de Pressão”

	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>P-Valor</b>
Sexo	Masculino	2,35	0,861
	Feminino	2,42	
Faixa etária	Até 45 anos	2,24	0,760
	Acima de 45 anos	2,47	
Estado civil	Solteiro	2,28	0,113
	Casado/desquitado	2,39	
Filhos	Possui	2,43	0,326
	Não possui	2,28	
<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Até 3 anos</b>	<b>2,21</b>	<b>0,003</b>
	<b>Mais de 3 anos</b>	<b>2,43</b>	
Possui outro emprego	Sim	2,34	0,491
	Não	3,05	
Importância do outro emprego	Muito/ É importante	2,34	0,223
	Pouco/ Não é importante	2,36	
Tempo médio de trabalho semanal	Até 20 horas	2,40	0,820
	Mais de 20 horas	2,35	

Fonte: pesquisa de campo 2007

Portanto, existe uma evidência matemática de que os consultores, que atuam na função há mais de 3 anos, estão mais sujeitos às fontes de pressão pois possuem maior média que aqueles que estão na função há menos de 3 anos.

### 4.3 SINTOMAS DE ESTRESSE

A segunda variável analisada foi Sintomas de Estresse. Foram analisadas as questões 1 a 22, da parte 3 do questionário, as quais foram utilizadas para constituir o fator “Nível de Estresse”. Para medir o nível de estresse dos consultores do SEBRAE/MG, utilizou-se a média aritmética das respostas das questões de 1 a 22 para cada respondente. Os níveis de estresse foram classificados da seguinte forma:

- Médias de 1 a 2 = Nível baixo

- Médias de 2,01 a 3 = Nível moderado
- Médias de 3,01 a 5 = Nível Alto

Assim, obteve-se, como resultado, que 85% dos entrevistados possuem um nível baixo de sintomas de estresse, enquanto 15% deles têm um nível moderado.

Observando a Tabela 5, percebeu-se que os sintomas de estresse citados com maior frequência são, nessa ordem: ansiedade, dor nos músculos, fadiga, nervosismo acentuado e angústia. Todos esses sintomas apresentaram uma média entre 2 e 2,5, o que evidencia um nível moderado de estresse.

Tabela 5: Estatísticas descritivas dos sintomas de estresse

SINTOMAS	Média	Desvio padrão
<b>2-Ansiedade.</b>	<b>2,48</b>	<b>0,939</b>
<b>10-Dor nos músculos.</b>	<b>2,44</b>	<b>0,895</b>
<b>5-Fadiga.</b>	<b>2,25</b>	<b>1,172</b>
<b>1-Nervosismo acentuado.</b>	<b>2,21</b>	<b>0,800</b>
<b>4-Angustia.</b>	<b>2,19</b>	<b>0,886</b>
6- Irritabilidade fácil.	1,90	1,372
9-Insônia.	1,79	0,915
3-Ímpetos de raiva.	1,78	1,192
17-Perda de senso de humor.	1,75	0,860
16- Falta ou excesso de apetite.	1,71	0,893
20-Diminuição da libido.	1,67	0,857
12-Palpitações.	1,61	1,173
8-Dor de cabeça por tensão.	1,57	1,229
19-Uso de bebidas alcoólicas.	1,56	0,752
7-Períodos de depressão.	1,54	0,753
18-Uso de cigarro para aliviar a tensão.	1,38	0,889
11-Dor discreta no peito sob tensão.	1,37	0,658
13-Indisposição gástrica.	1,37	0,715
14-Nó na garganta.	1,25	0,519
15- Tontura, vertigem.	1,21	0,498
22-Pânico.	1,12	0,427
21-Enfarte.	1,00	0,000

Fonte: pesquisa de campo 2007

Na Tabela 6, estão as médias do Fator “Sintomas de Estresse” para os diferentes grupos comparados e os respectivos P-valores dos testes *t de student*. Considerando as hipóteses:

- $H_0$ : a média do fator “Sintomas de Estresse” é igual para os 2 grupos
- $H_1$ : existe alguma diferença entre as médias do fator “Sintomas de Estresse”.

Concluiu-se que possuir ou não filhos implica uma média diferente do fator “Sintomas de Estresse”. Todas as demais médias possuem diferenças não significativas, se considerarmos os dois grupos estabelecidos nesse estudo.

Tabela 6: Comparação do Fator “Sintomas de estresse”

Variável		Média	P-Valor
Sexo	Masculino	1,72	0,865
	Feminino	1,72	
Faixa etária	Até 45 anos	1,65	0,224
	Acima de 45 anos	1,77	
Estado civil	Solteiro	1,73	0,590
	Casado/desquitado	1,72	
<b>Filhos</b>	<b>Possui</b>	<b>1,79</b>	<b>0,015</b>
	<b>Não possui</b>	<b>1,60</b>	
Tempo de trabalho	Até 3 anos	1,63	0,358
	Mais de 3 anos	1,75	
Possui outro emprego	Sim	1,72	0,574
	Não	1,80	
Importância do outro emprego	Muito/ É importante	1,70	0,796
	Pouco/ Não é importante	1,90	
Tempo médio de trabalho semanal	Até 20 horas	1,73	0,490
	Mais de 20 horas	1,69	

Fonte: pesquisa de campo 2007

Logo, concluiu-se que os consultores, os quais possuem filhos, apresentam mais sintomas de estresse que aqueles que não têm filhos, visto que a diferença na média do fator foi significativa. O que é muito relevante, levando em consideração os dados da figura 12 (pág. 58) que evidenciam a maioria dos entrevistados nesta condição. Contudo, em todas as variáveis acima o nível é baixo

#### 4.4 PERSONALIDADES A E B

Interpretados como fatores individuais, as características de personalidade vão definir a propensão dos respondentes ao estresse. Conforme Friedman e Rosenman (1974) pessoas impacientes, apressadas, competitivas, ansiosas ou perfeccionistas, que levam a vida em ritmo acelerado e se sentem culpadas quando descansam ou relaxam, são classificadas como tipo A;

neste caso, há maior susceptibilidade ao estresse. Já no tipo B de personalidade, encaixam-se indivíduos que não sentem necessidade de impressionar terceiros, que são capazes de trabalhar sem agitação, relaxam sem sentimento de culpa, e não padecem de impaciência ou de senso de urgência. Sendo assim, são menos propensos ao estresse.

As questões de 23 a 28, da parte 3 do questionário, foram utilizadas para compor o fator “Personalidade”, a qual pode ser compreendida pelas atitudes para com a vida, o estilo de comportamento e o nível de ambição. Para verificar o tipo de personalidade dos consultores do SEBRAE/MG utilizou-se a média aritmética das respostas das questões de 23 a 28 para cada respondente. Os tipos de personalidades foram classificados da seguinte forma:

- Médias de 1 a 3 = Personalidade tipo B = Menor tendência a sentir estresse
- Médias de 3,01 a 5 = Personalidade tipo A = Maior tendência a sentir estresse

Assim, obteve-se, como resultado, que 71% dos entrevistados têm uma menor tendência a sentir estresse, enquanto 29% deles apresentam maior tendência. Na Tabela 7, estão representadas as estatísticas descritivas de ações e comportamentos de estresse que os consultores do SEBRAE/MG apresentaram nos últimos três meses. Observa-se que a variável “Assumir compromissos muito desafiadores no contexto do trabalho” é a que apresentou maior frequência.

Tabela 7: Estatísticas descritivas de ações e comportamentos

<b>AÇÕES OU COMPORTAMENTOS</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>26-Assumir compromissos muito desafiadores no contexto do trabalho.</b>	<b>3,25</b>	<b>1,136</b>
25-Não conseguir desligar-me das coisas do trabalho.	2,87	1,121
23- Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências.	2,81	1,121
28- Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos. Pouco ou nenhum tempo livre.	2,65	1,341
24-Pensar e/ou realizar freqüentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldades de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	2,35	1,186
27-Busco fazer atividades de trabalho bem acima da minha capacidade técnica ou atividade de aprendizado	2,10	0,891

recente, das quais ainda não tenho domínio pleno.		
---	--	--

Fonte: pesquisa de campo 2007

A Tabela 8 apresenta as médias do Fator “Personalidade” e o P-valor do teste *t de student*, com as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : a média do fator “Personalidade” é igual para os 2 grupos
- $H_1$ : existe alguma diferença entre as médias do fator “Personalidade”.

De acordo com os dados apresentados, concluiu-se, a 5% de significância, que possuir ou não filhos indica uma média diferente do Fator “Personalidade”.

Tabela 8: Comparação do Fator “Personalidade”

	Variável	Média	P-Valor
Sexo	Masculino	2,68	0,590
	Feminino	2,75	
Faixa etária	Até 45 anos	2,67	0,509
	Acima de 45 anos	2,73	
Estado civil	Solteiro	2,50	0,570
	Casado/desquitado	2,74	
<b>Filhos</b>	<b>Possui</b>	<b>2,76</b>	<b>0,023</b>
	<b>Não possui</b>	<b>2,61</b>	
Tempo de trabalho	Até 3 anos	2,44	0,629
	Mais de 3 anos	2,80	
Possui outro emprego	Sim	2,66	0,915
	Não	3,67	
Importância do outro emprego	Muito/ É importante	2,73	0,065
	Pouco/ Não é importante	2,10	
Tempo médio de trabalho semanal	Até 20 horas	2,85	0,371
	Mais de 20 horas	2,68	

Fonte: pesquisa de campo 2007

Portanto, verificou-se que consultores com filhos apresentam maior possibilidade de desenvolver estresse. Acrescenta-se, ainda, que, dentre os entrevistados com filhos, 33% deles possuem personalidade do tipo A (maior tendência a desenvolver estresse), enquanto para os consultores sem filhos, essa porcentagem foi reduzida para 20%, aproximadamente.

#### 4.5 INTERFERÊNCIA NA ATIVIDADE PRODUTIVA

A quarta variável analisada compreende a interpretação das questões de 29 a 37, da parte 3 do questionário, as quais foram utilizadas para compor o fator “Interferência na atividade produtiva”.

Para verificar se o nível de estresse dos respondentes interfere, ou não, nas atividades produtivas, utilizou-se a média aritmética das respostas das questões de 29 a 37 para cada respondente. Os níveis de interferência foram classificados da seguinte forma:

- Médias de 1 a 2 = Não interferência
- Médias de 2,01 a 3 = Interferência moderada
- Médias de 3,01 a 5 = Interferência alta

Assim, obteve-se, como resultado, que 85% dos entrevistados têm uma interferência baixa do estresse em seu trabalho, enquanto 15% possuem uma interferência moderada em sua atividade produtiva.

Na Tabela 9, estão as estatísticas descritivas para cada resposta. Não se observou nenhuma média superior a 3, que indicaria uma interferência alta do estresse na atividade produtiva do consultor.

Tabela 9: Estatísticas descritivas de interferências na atividade produtiva

<b>FATORES LIGADOS DIRETAMENTE NA ATIVIDADE PRODUTIVA</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>37-Questiono meus valores e a validade dos esforços empreendidos.</b>	<b>2,04</b>	<b>0,949</b>
<b>29-Diminuição da eficiência no trabalho.</b>	<b>1,94</b>	<b>0,539</b>
30-Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho.	1,65	0,789
35-Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos).	1,65	0,738
36-Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	1,65	0,711
33-Desejo de trocar de atividade com uma certa frequência.	1,62	0,796
34-Estar sentido uma desmotivação importante com o trabalho.	1,56	0,802
31-Dificuldade nas tomadas de decisões que, anteriormente, eram fáceis de serem tomadas.	1,54	0,699
32-Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	1,31	0,579

Fonte: pesquisa de campo 2007

Nesta subseção, testou-se as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : a média do fator “Interferência na Atividade Produtiva” é igual para os 2 grupos
- $H_1$ : as médias do fator “Interferência na Atividade Produtiva” são diferentes

Através da Tabela 10, percebeu-se que nenhum P-valor é inferior a 0,05, o que nos faz concluir que não existe diferença significativa na média do Fator “Interferência na Atividade Produtiva”, se considerarmos os diferentes grupos estabelecidos.

Tabela 10: Comparação do Fator “Interferência na atividade produtiva”

	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>P-Valor</b>
Sexo	Masculino	1,71	0,406
	Feminino	1,55	
Faixa etária	Até 45 anos	1,67	0,989
	Acima de 45 anos	1,66	
Estado civil	Solteiro	1,62	0,551
	Casado/desquitado	1,67	
<b>Filhos</b>	<b>Possui</b>	<b>1,71</b>	<b>0,079</b>
	<b>Não possui</b>	<b>1,57</b>	
Tempo de trabalho	Até 3 anos	1,56	0,261
	Mais de 3 anos	1,70	
Possui outro emprego	Sim	1,67	0,132
	Não	1,50	
Importância do outro emprego	Muito/ É importante	1,66	0,597
	Pouco/ Não é importante	1,78	
Tempo médio de trabalho semanal	Até 20 horas	1,69	0,472
	Mais de 20 horas	1,44	

Fonte: pesquisa de campo 2007

Logo, tem-se, com os dados analisados, a indicação de que os consultores com filhos sofrem mais influência do estresse em suas atividades produtivas.

#### 4.6 OUTRAS FONTES DE PRESSÃO

Além de fatores ligados à atividade produtiva dos respondentes, a sexta variável pesquisada diz respeito a aspectos familiares, sociais e questões pessoais. Observa-se, pela Tabela 11, que as médias das outras fontes de tensão estão entre 2 e 2,5. Isso evidencia um nível moderado de estresse causado por essas fontes.

Ao considerar a média das respostas individuais, obteve-se que 54% dos entrevistados têm um nível baixo de estresse causado pelas outras fontes de pressão estudadas, 35% um nível moderado e 11% um nível alto de estresse, se considerarmos esse fator.

Tabela 11: Estatísticas descritivas de outras fontes de pressão

<b>OUTRAS FONTES DE TENSÃO</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
3-Com que frequência você se sente pressionado por <b>questões próprias</b> ?	2,35	0,947
2-Com que frequência você se sente tencionado por fatores de <b>natureza social</b> ?	2,27	0,910
1-Com que frequência você se sente tencionado por fatores de <b>natureza familiar</b> ?	2,13	0,886

Fonte: pesquisa de campo 2007

As demais fontes de tensão citadas pelos consultores (questões 4a a 4g) estão explicitadas no Anexo 3.

Testando as hipóteses:

- $H_0$ : a média do fator “Outras Fontes de Pressão” é igual para os 2 grupos
- $H_1$ : as médias do fator “Outras Fontes de Pressão” são diferentes

Concluiu-se, através da Tabela 12, que não existe diferença significativa entre as médias do Fator “Outras Fontes de Tensão” para os grupos definidos, já que todos os testes apresentaram P-valor superior a 0,05.

Tabela 12: Comparação do Fator “Outras Fontes de Pressão”

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>P-Valor</b>
Sexo	Masculino	2,28
	Feminino	2,19
<b>Faixa etária</b>	<b>Até 45 anos</b>	<b>2,33</b>
	<b>Acima de 45 anos</b>	<b>2,19</b>
Estado civil	Solteiro	2,12
	Casado/desquitado	2,27
Filhos	Possui	2,40
	Não possui	1,98
Tempo de trabalho	Até 3 anos	2,50
	Mais de 3 anos	2,16
Possui outro emprego	Sim	2,23
	Não	2,83

Importância do outro emprego	Muito/ É importante	2,26	0,226
	Pouco/ Não é importante	1,93	
Tempo médio de trabalho semanal	Até 20 horas	2,25	0,814
	Mais de 20 horas	2,18	

Fonte: pesquisa de campo 2007

#### 4.7 MECANISMO DE ADMINISTRAÇÃO E REGULAÇÃO INTERNA

As questões de 1 a 9, da parte 5 do questionário, foram utilizadas para compor o fator “Mecanismo de regulação interna”.

Para verificar se os respondentes possuem mecanismos de administração e regulação interna, eficiente ou não, utilizou-se a média aritmética das respostas das questões de 1 a 9 (parte 5) para cada respondente. As médias foram classificadas da seguinte forma:

- Médias de 1 a 2 = Mecanismo eficiente
- Médias de 2,01 a 3 = Mecanismo não eficiente

Através desse fator, obteve-se que 94% dos entrevistados consideram esses mecanismos eficientes, enquanto apenas 6% deles apresentaram uma média superior a 2, o que implica considerar esses mecanismos não eficientes.

Na Tabela 13 estão apresentadas as frequências relativas para cada mecanismo estudado, com suas respectivas médias. Tem-se que a possibilidade de realizar programa de exercício físico planejado é o que possui a maior média (2,06), indicando que é o mecanismo menos praticado. Isso pode ser explicado pela falta de tempo para exercitarem, já que quase a totalidade dos entrevistados (96,2%) possui outras atividades paralelas, conforme figura 15 (pág. 59).

Tabela 13: Estatísticas descritivas dos mecanismos de regulação interna

MECANISMO DE REGULAÇÃO INTERNA	Média	Desvio padrão
<b>5 – Possibilidade de realizar programa de exercício físico planejado/orientado (caminhada, corrida, três ou mais vezes por semana).</b>	<b>2,06</b>	<b>0,802</b>
<b>1 - Ter experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho reduz o meu nível de tensão.</b>	<b>1,90</b>	<b>0,445</b>
3 – Possibilidade de gozar férias regularmente.	1,83	0,734
7 – Possibilidade de recorrer a hobbies e passatempos.	1,80	1,135
2 – Possibilidade de trabalhar com outros consultores parceiros.	1,62	0,631
4 – Possibilidade de descanso semanal regular.	1,50	0,610

6 – Possibilidade de ter tempo para relaxar /descansar.	1,46	0,576
9 – Possibilidade de tentar resolver objetivamente a situação, isto é, de forma não emotiva, a situação.	1,40	0,495
8 – Possibilidade de planejar as atividades.	1,35	0,480
10 – Possibilidade de conviver com pessoas que lhe sejam significativas.	1,31	0,544

Fonte: pesquisa de campo Set./2007

Para o último fator estudado, “Mecanismo de Regulação Interna”, foram analisadas as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : a média do fator “Mecanismo de Regulação Interna” é igual para os 2 grupos
- $H_1$ : as médias do fator “Mecanismo de Regulação Interna” são diferentes

Através da Tabela 14, conclui-se que a variável “Possui Filhos?” apresenta médias diferentes do fator “Mecanismo de Regulação Interna”, se considerarmos os grupos que apresentaram respostas positivas e negativas. Isso se adotarmos um nível de significância de 5%, como pré-estabelecido anteriormente.

Tabela 14: Comparação do Fator “Mecanismo de Regulação Interna”

	Variável	Média	P-Valor
Sexo	Masculino	1,56	0,508
	Feminino	1,58	
Faixa etária	Até 45 anos	1,58	0,962
	Acima de 45 anos	1,55	
Estado civil	Solteiro	1,50	0,637
	Casado/desquitado	1,57	
<b>Filhos</b>	<b>Possui</b>	<b>1,57</b>	<b>0,027</b>
	<b>Não possui</b>	<b>1,56</b>	
Tempo de trabalho	Até 3 anos	1,57	0,390
	Mais de 3 anos	1,56	
Possui outro emprego	Sim	1,55	0,157
	Não	1,90	
Importância do outro emprego	Muito/ É importante	1,57	0,248
	Pouco/ Não é importante	1,38	
Tempo médio de trabalho semanal	Até 20 horas	1,60	0,881
	Mais de 20 horas	1,44	

Fonte: pesquisa de campo Set./2007

Portanto, concluiu-se que ter filhos é um fator “prejudicial” para a eficiência dos mecanismos estudados como possibilidade de reduzir o estresse, apesar da média desse fator não ser tão diferente para quem não tem filhos. Lembrando que, quanto maior a nota desse fator, menor é a eficiência (como explicado acima); e chegou-se a essa conclusão devido ao teste ter

mostrado que as médias dos fatores são diferentes de maneira significativa, considerando essa amostra de dados.

#### 4.8 TABELA RESUMO

Na Tabela 15, está um resumo das proporções obtidas na amostra em todos os fatores estudados.

Tabela 15: Proporções obtidas na amostra

<b>Fatores</b>	<b>Níveis (classificação)</b>	<b>Proporção (%)</b>
Fontes de tensão	Baixo	17
	Moderado	73
	Alto	10
Sintomas de estresse	Baixo	85
	Moderado	15
Personalidade	Tipo A	71
	Tipo B	29
Interferência na atividade produtiva	Baixo	85
	Moderado	15
Outras fontes de tensão	Baixo	54
	Moderado	35
	Alto	11
Mecanismo de regulação interna	Eficiente	94
	Não eficiente	6

Fonte: pesquisa de campo Set./2007

Observa-se que a maior parte dos consultores do SEBRAE/MG possui fontes de pressão em nível moderado, baixo nível de estresse, personalidade com menor tendência a sentir estresse, baixa interferência do estresse no trabalho, e consideram os mecanismos colocados como eficientes para reduzir o nível de estresse.

## 5 CONCLUSÕES

Conforme o perfil dos consultores diagnosticado na pesquisa, observa-se que 69,2% dos entrevistados são do sexo masculino. Isso confirma a idéia de que a área de consultoria no SEBRAE/MG possui mais homens que mulheres. Observou-se que a maioria deles (57,7%) possui mais de 45 anos. O que mostra um perfil de pessoas mais experientes profissionalmente, considerando também o tempo de atuação, pois somente 5,8% estão há menos de um ano na instituição. Essa experiência se dá também na vida pessoal, pois 61,5% dos consultores são casados e uma parte representativa (23,1%) é desquitada ou divorciada, e 63,5% possuem filhos.

Quase a totalidade dos entrevistados (96,2%) possui outro emprego ou atividade, além da consultoria do SEBRAE/MG. A maioria deles atua em outras consultorias e/ou são professores, salientando que essa outra atividade dos consultores é considerada muito importante para a maioria deles (68%), pois no SEBRAE/MG, para a maioria, os trabalhos são esporádicos. Para Pereira (1999) o desempenho de várias atividades pode gerar distress, pois exige uma mudança de posturas de acordo com o momento. Já para Oliveira (1999) o fato de não ter vínculo empregatício e atuar independente da empresa e livre de injunções políticas, facilita o exercício da profissão de consultoria, gerando o eutress. Para os entrevistados, pode ser um fato inerente à profissão e é interpretado como algo positivo, pois o nível de estresse constatado na pesquisa é baixo.

Para Couto (1987) a vulnerabilidade da pessoa influencia seu nível de estresse. Na pesquisa, as fontes de pressão no trabalho evidenciadas e outras fontes de pressão, em sua maioria são de nível moderado. Os consultores que atuam há mais de 3 anos no SEBRAE/MG, estão mais vulneráveis às pressões da atividade profissional, onde se pode fazer uma correlação com o

alto grau de cobrança e a realização de várias atividades ao mesmo tempo, se considerar que o tempo de atuação influencie na experiência profissional.

A segunda fonte de pressão mais citada foi o momento em que os consultores encaram a atividade como insegura e instável, o que gera a necessidade de ter de outras ocupações que possam gerar o retorno desejável. Por possuírem uma experiência maior, podem prospectar novas empresas-clientes e, conseqüentemente, o que gera estresse pode ser o fator impulsionador para o desenvolvimento da carreira, sendo também uma solução. Talvez, seja por isso que a média de horas dedicadas ao SEBRAE/MG seja tão baixa e prevaleça a falta de exclusividade dos consultores pesquisados.

Foi evidenciado que os profissionais, que apresentem menos de 45 anos de idade, estão mais sujeitos às outras fontes de pressão, relacionadas a aspectos familiares, sociais e questões pessoais. Outras fontes de pressão mais citadas foram: condições de viagens e hospedagens, relacionamento com colegas, reconhecimento financeiro e preocupação com filhos. Couto (1987) evidencia o *contexto e desajuste social como causa de estresse*, pois pode decorrer de fatores, como a existência de problemas familiares, além de outros. Corroborando com o autor, a maioria dos consultores pesquisados possui filhos e também apresentam mais sintomas de estresse que aqueles que não possuem, visto que a diferença na média do fator foi significativa. Mas, percebe-se que este fato não colabora significativamente para a existência de estresse, pois os sintomas de estresse apresentados pelos consultores, em sua maioria, foram apresentados em nível baixo. Entre os mais citados estão: ansiedade, dor nos músculos, fadiga, nervosismo acentuado e angústia

Como as pressões são moderadas, constatou-se que o nível de resistência dos consultores ao estresse é alto, pois os sintomas de estresse se encontravam em níveis baixos. Para Selye (1952), as reações de resistência caracterizam-se por respostas já elaboradas pelo organismo a uma situação de repressão das emoções, que buscam uma expressão somática. Couto (1987) evidencia a situação ideal nesse estágio, onde as exigências psíquicas do meio estão interagindo com a estrutura psíquica do indivíduo, ocorrendo um grau elevado de desempenho e um ajuste ótimo; o que para Compennolle (1998) representa a satisfação das necessidades e desafios do indivíduo.

E também, justifica-se pelo fato de somente 29% dos consultores possuírem uma maior tendência de sentir estresse, conforme o teste de personalidade A e B, segundo Friedman & Rosenman (1974). Os consultores que possuem esta maior tendência relatam que não conseguem desligar-se das coisas do trabalho e que levam a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências, fato que pode gerar a insegurança vivenciada na atividade, justificada pelas principais fontes de pressão. E, novamente, verificou-se que consultores com filhos apresentam maior possibilidade a desenvolver estresse.

Estatisticamente, para a maioria dos profissionais estudados, o estresse interfere pouco nas atividades desenvolvidas no SEBRAE/MG, pois não se observou nenhuma média superior a três, o que indicaria uma interferência alta do estresse na atividade produtiva do consultor.

Entretanto, os distúrbios mais evidenciados na pesquisa (“questionamento dos valores pessoais e validade dos esforços empreendidos” e “diminuição da eficiência no trabalho”), para Pereira (1999), fazem parte do grau máximo de estresse, pois “quando atinge a fadiga espiritual, o consultor começa a pensar em mudar de profissão, ou de área ou especialização, questionando seus valores e a validade de seus esforços. Com isso, sua sensação de insegurança é percebida pelo cliente, sua credibilidade cai, a relação enfraquece e se rompe” (PEREIRA, 1999). Outro fator discrepante é que o desejo de mudar de área não foi diagnosticado, uma vez que a maioria, que possui outras atividades, está na área de consultoria ou área de educação (ambas lidam com a aprendizagem).

Apesar de Robbins (1998) destacar as incertezas ambientais geradas pelos processos de mudança como fator causador de estresse, na pesquisa realizada estes conflitos não aparecem como agentes estressores, como apresentado na Tabela 3 (pág.63). Pereira (1999) também relata motivos ligados ao processo de mudança organizacional que podem gerar estresse. Para ele, as empresas, ao lidar com este “personagem”, ficam ansiosas por resultados rápidos e começam a fazer pressão em cima do consultor. “A administração destas ansiedades também é um problema para o consultor, além de ter que lidar com a sonegação, o excesso e a distorção de informações recebidas ou outros ruídos de comunicação.” (PEREIRA, 1999). Presume-se que o consultor pesquisado lida muito bem com estas situações, por ser um agente de mudança, e, conforme o referencial teórico, esta é a razão de ser da consultoria.

Percebeu-se que o consultor do SEBRAE/MG não deixa transparecer situações ou vivências de estresse em seu ambiente de trabalho, por apresentar poucos sintomas, apesar das pressões moderadas. Afirmam Rooter (1996) que aqueles que possuem um *locus* de controle interno acreditam que têm domínio sobre o que acontece, e suas decisões e ações influenciam seus resultados pessoais. Dessa forma, são menos susceptíveis ao estresse. Do mesmo modo, Moraes *et al.* (2000) afirmam que, apesar da percepção do indivíduo de *locus* de controle interno poder ajudá-lo a reduzir o estresse na maioria das situações, ele próprio pode se sujeitar a elevados níveis de estresse nos momentos em que não se percebe como ator dominante e se deixa levar pelas pressões do ambiente.

O que também pode justificar o baixo nível de estresse vivenciado são os mecanismos que os consultores utilizam para regulação interna. A grande maioria sabe utilizá-los, mas gostaria de ter maior disponibilidade para realizar programa de exercício físico planejado. Isso pode ser explicado pela falta de tempo, já que quase a totalidade dos entrevistados possui outras atividades paralelas.

Em síntese, observou-se que a maior parte dos consultores do SEBRAE/MG possui fontes de pressão em nível moderado, entretanto, baixo nível de estresse, por possuir uma personalidade com menor tendência a senti-lo. Sendo assim, não se deixam influenciar profissionalmente devido à baixa interferência do estresse no trabalho e consideram os mecanismos colocados como eficientes para reduzir este nível. Entretanto, os profissionais que possuem filhos apresentam mais sintomas de estresse e possuem uma personalidade com maior tendência a senti-lo, e isso, talvez, por não desenvolverem atividades e mecanismos de regulação interna deste processo, o que foi percebido neste estudo.

A despeito de tudo o que foi visto, há o consenso de que o ser humano necessita do estresse, pois este, ao tempo em que nos prepara para a luta ou fuga, adiciona sabor, desafio e oportunidade à vida. Ou seja, percebe-se que o estresse pode ajudar o consultor, pois, de acordo com Lipp (2004) ele ajuda a vencer desafios, aumentando a criatividade e adaptabilidade ao meio.

Enquanto o estresse patológico e exagerado pode ter conseqüências mais danosas, como por exemplo, o cansaço, irritabilidade, falta de concentração, depressão, pessimismo, queda da resistência imunológica, mau-humor etc, uma "dose baixa" de estresse é normal, fisiológico e

desejável. Trata-se de uma ocorrência indispensável para nossa saúde e capacidade produtiva. As características desse estresse positivo são: aumento da vitalidade, manutenção do entusiasmo, do otimismo, da disposição física, interesse, etc.

## 6 RECOMENDAÇÕES

No estudo realizado percebeu-se que os consultores estão resistindo às pressões do seu ambiente de trabalho, mas é necessário que a empresa formate algumas práticas para que esta resistência aumente, pois a tendência é que as forças vão se acabando e se caracterize um quadro de exaustão, conforme Selye (1952).

Recomenda-se, pois, a implantação de programas de incentivo à prática esportiva e criar condições para que os consultores tenham o tempo almejado para o exercício destas, revendo o planejamento das atividades desenvolvidas por eles.

É necessário também criar oportunidades para a discussão do tema estresse, que é tratado como um tabu na área de consultoria. Percebe-se que o consultor tem que manter uma postura que transmita segurança e, nesse sentido, assumir “fraquezas” pode denegrir sua imagem. É necessário ter a humildade de assumir seu estresse, compartilhando com as pessoas; conversar sobre os problemas não transmite uma imagem de fraqueza, somente externaliza que o profissional é um ser humano sujeito a estes. E se o problema é grave o consultor deve procurar ajuda profissional. Portanto, sugere-se um aprofundamento neste estudo uma vez que a participação poderia ter sido maior.

E, em um âmbito maior, seria interessante realizar esta pesquisa em todas as unidades do SEBRAE no Brasil, comparando perfis de consultores por região, para que tenhamos uma referência própria da história da consultoria em pequenas e micro empresas do nosso país.

Quanto aos consultores, o grande desafio é fazer o estresse trabalhar a seu favor. Para tanto é importante que as pessoas observem alguns fatores que podem contribuir para manter o

estresse em níveis adequados. Primeiramente, o profissional deve reconhecer os próprios limites, não assumindo muitos compromissos paralelos sem ter estrutura para isso, pois diante de um problema além do controle, não se deve lutar contra ele.

Que o consultor procure praticar atividades físicas, preferencialmente aeróbicas, e reservar tempo para o lazer, pois pode ser tão importante para o bem-estar quanto para o trabalho, uma vez que a distração, na rotina, relaxa e combate a tensão. Além disso, criar um ambiente calmo é necessário para evitar a correria do dia-a-dia, seja concentrando-se, fazendo meditação, escutando músicas, etc., para aliviar a tensão. E, finalmente, encontrar tempo para um bom repouso, combatendo as noites mal dormidas e o cansaço vivenciado pelas viagens e demais rotinas; além de se esforçar ao máximo para ter uma alimentação adequada para que o organismo tenha força física para continuar resistindo às fontes de pressão existentes na atividade de consultoria.

Na academia, percebe-se poucos estudos realizados acerca de consultoria. Que este estudo sirva como parte do que já foi estudado, para estimular novas visões sobre o tema. Como é percebido que a maioria das empresas brasileiras são empresas familiares, seria interessante um estudo sobre consultoria e cultura organizacional. E também estudos sobre os impactos de consultorias em áreas específicas da Administração, como: Marketing, Recursos Humanos, Logística, Finanças, Produção e Qualidade.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **O Gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você.** Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- ANSOFF H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Editora McGraw-hill do Brasil Ltda., 1977, 203p.
- ARGYRIS, Chris. **Intervention, Theory and Method.** Nova York: Addison-Wesley, 1970.
- BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade.** São Paulo: Makron Books, 1991
- BRISOLA, Alberto Borges; WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas Ribeirão, 1995
- BUZZELL, Robert D. & GALE, Bradley T. *The pins principle.* New York: Free Press, 1987
- CALDAS, M. P., HERNANDEZ, J.M.C. **Resistência à Mudança: uma revisão crítica.** In.: ERA. São Paulo, 2001. v.4, n.2.
- CANNON, Walter B. – **The Wisdom of the body.** Norton Press New York, 1939
- COCH, L. & FRENCH, J. R. P., Jr. **Overcoming resistance to change.** *Human Relations*, 1 (4), 1948.
- COGET, X. **Les cabinets de conseil en management: origins et funciones.** Tese (Doutorado). França : EHESS, 1999, p. 146
- COLE, R. **Managing quality fads: how american business learned to play the quality game.** New York: Oxford University Press, 1998.
- COLLIS, Jill & HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração.** 2ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COMPERNOLLE, Theo. Vídeo: **Stress – inimigo ou aliado.** São Paulo, 1998.
- COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. **Living with stress.** 2ed. London: Penguin Books, 1988. 250 p
- COOPER, C.L., SLOAN, S.J. & WILLIAMS, J. **Occupational stress indicator management guide.** Windsor: NFER – Nelson, 1988
- COOPER, C. L. & TRAVERS, C.J. **Teachers under preasure: stress in profession.** London: Routledge, 1996. 248 p.

- COUTO, Hudson de Araújo. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro, CPO, 1987
- DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E. & JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Maria Irene Stocco Betiol (coord e trad). São Paulo: Atlas, 1994.
- DONADONE, J.C. **Os hunos já chegaram**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.
- FELTON, J.S. **Burnout as a clinical entity**: its importance in healthcare workers. (Trad.: Cleide Perini Reis) *Occup. Med.*, 48(4):237-50,1998
- FRANÇA, A.C.L. & RODRIGUES, A.L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRIEDMAN & ROSENMAN. **Type a behavior and your heart**. 1974.
- GABOR, A. **Os filósofos do capitalismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GARCIA, R.M.. **Abordagem sócio-técnica**: uma rápida avaliação. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.20, n.3, p.71-77, jul./set. 1980.
- GREENBAUM, T.L. **Manual do consultor**: guia completo para a prática da consultoria. Rio de Janeiro: LTC, 1991.
- GREENWOOD, E. **Metodologia de la investigacion social**. Editora Piados. Buenos Aires, 1973.126p.
- GREINER, L. **Padrões de mudança organizacional**. *Harvard Business Review* (mai-jun.), 1965
- HALLEMBECK, J. A. , WAGNER III, J. R.. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.
- HENDERSON, B. D. **The logic of business strategy**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1984.
- JONES, J.E. **A model of grup development**. In: JONES, J.E. & PFEIFFER, J.W. (eds.). *The annual handbook for group facilitators*. San Diego, University Associates, 1973.
- JUDSON, Arnold. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. **O modelo Dinâmico do Stress Organizacional de Cooper, Sloan & Willians**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG,1998(Publicação Interna)p. 62-67
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9a. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KUBR, M.. **Consultoria, um guia para a profissão**. Editado por M. Kubr; Tradução Joaquim Sérgio de Oliveira Corrêa & Maria Regina Daltro Ferreira Carvalhal. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- LAWRENCE, P. R.**How to deal with resistance to change**. *Harvard Business Review* (may-jun.), 1954.
- LEWIN, K. **Group decision and social change**. Em T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Orgs.), *Readings in social psychology*. New York: Henry Holt, 1947.

LIPP, Marilda E.N. **O inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

\_\_\_\_\_. **O Stress no Brasil: pesquisas avançadas / Marilda Emmanuel Novaes Lipp (org.)**. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINUZZI, Raul & FAJARDO, Justiniano. **Ecologia Empresarial**. Belo Horizonte - MG. Armazém de idéias, 1994

MARTIN, Roger. **Mudando a Mentalidade da Empresa**. In.: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCKENNA, C.D. **Agents of adhocracy: management consultants and the reorganization of the executive branch, 1947-1949**. Business and Economic History, [S.l.: s.n.], v.25, n.1 Fall 1996.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **O Estado Atual da Arte no Brasil**. In: Reunião Anual da Anpad, 18. Anais... Curitiba, Enanpad, 1994.

MORAES, L. F. R. et al. **O Trabalho e a saúde humana: uma reflexão sobre as abordagens do stress ocupacional e da psicopatologia do trabalho**. Caderno de Psicologia, Belo Horizonte, v.3. n.4, p. 8 -11, dez. 1995.

MORAES, L. F. R. et al. **Diagnóstico de qualidade de vida e estresse no trabalho da policia militar do estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: NEACO/CEPEAD/FACE/UFMG, 2000. 219p. (relatório de pesquisa).

MORAES, L.F.R. & SICOLI, C.R. **Qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho do consultor organizacional em Belo Horizonte**. In.: Revista Gestão e Tecnologia Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2004

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOURA, P. O benefício das crises. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1978.

NOGUEIRA, M.F.L. **Mudança Organizacional: causas e formas de resistências**. Belo Horizonte: 1991, dissertação de mestrado.

NOVO Michaelis dicionário ilustrado: inglês-português. 24. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1979.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

OSLER, W. **The lumleian lectures on angina pectoris**. The Lancet, nº 1, 1910.

PEREIRA, M.J.L.B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEREIRA, T. D. **O professor e o estresse: um estudo de uma instituição de ensino superior privado**. Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2004. (Dissertação de mestrado).

PEREIRA, Luciano Zille. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerentes**: estudos em organizações de setores diversos. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2005. (Tese de Doutorado)

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva** – criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989, 512p.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. **A competência essencial da corporação**. In MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.). *Estratégia - a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, cap. 1, p. 293-316.

RIO, R.P. **O fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Afiliada, 1998. Cap. 17, p. 409-416

ROBBINS, Sthephen P. & COULTER, Mary. **Administração**. 5ª.edição. Rio de Janeiro: Hall do Brasil Ltda, 1998.

ROOTER, J. B. **Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement**. Psychology Monograph, 80p. 1996.

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

SELYE, Hans. **A syndrome produced by diverse nocuous agents**. Nature, no. 138: 1936.

\_\_\_\_\_. **The story of the adaptation syndrome**. Montreal: Acta, 1952.

\_\_\_\_\_. **The stress of life**. New york, Mcgrow Hill, 1956.

\_\_\_\_\_. **Stress without distress**. Filadélfia: Lipincott, 1974.

SROUR, R.H. **Formas de Gestão**: o desafio da mudança. R.A.E., S.P., v.33, n.3. Julho/Agosto 1994.

STREBEL, Paul. **Por que os empregados resistem à mudança?** In: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de Mercado: Técnica e Prática**. São Paulo: Atlas, 1978

TAVARES, M.C. **Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade**: uma Síntese. In: I Encontro de Estudos em Estratégia, ENANPAD. Curitiba, 2003

TOFLER, A. **Future shock**. Nova York: Pandon House, 1970.

TURNER, A. H.. **Consulting is more than giving advice**. Harvard Business Review, Woburn, 60(5): 120-9, Sep./Oct. 1982; Tradução de Josadac Figueira de Matos, Fundação João Pinheiro.

WATHERHOUSE, Price. **Mudando para melhor**: as melhores práticas para transformar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1998.

WATSON, W. **A China antiga**. Lisboa. Ed. Verbo, 1969.

WOOD, Jr.. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Questionário OSI adaptado (Cooper-1988)

Prezado consultor, esta pesquisa está sendo realizada com o objetivo de verificar se existe estresse entre consultores, bem como seus sintomas, níveis, causas e maneiras utilizadas para lidar com isso. Trata-se de uma pesquisa do Mestrado Profissional de Administração de Pedro Leopoldo, realizada pelo mestrando Aldair Fernandes em parceria com o SEBRAE/MG, justificada pelo motivo de saber se consultores que lidam com o estresse de terceiros possuem estresse e como lidam com isso. O resultado será entregue na forma de relatório no final da pesquisa, em **caráter confidencial**, podendo o mesmo ser discutido de acordo com o interesse manifestado. Desde já agradecemos sua colaboração e empenho, certos de que você sabe e reconhece a importância do envolvimento, da participação e da verdade em diagnósticos organizacionais. Favor preencher o questionário, salvar em um arquivo próprio e nos devolvê-lo respondido por e-mail.

#### PARTE I

##### SEÇÃO 1: DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Esta seção do questionário pesquisa fatos que caracterizam a sua história de vida. Por favor, marque uma alternativa adequada ao seu caso.

1) Sexo:

Masculino  Feminino

2) Faixa Etária:

Até 25 anos  De 26 a 30 anos  e 31 a 35 anos  
 de 36 a 40 anos  de 41 a 45 anos  mais de 45 anos

3) Estado Civil:

Solteiro(a)  Casado(a)  
 Desquitado(a) divorciado(a)  Outros \_\_\_\_\_

4) Tem filhos?

Sim  Não

4.1) Em caso afirmativo, quantos?

Menores de 18 anos  Maiores de 18 anos

6) Há quanto tempo você atua nesta função no SEBRAE/MG?

Há menos de 1 ano  De 1 a 3 anos  
 De 4 a 6 anos  Mais de 6 anos

7) Você tem outro emprego /atividade além da consultoria do SEBRAE/MG?

( ) Sim ( ) Não

7.1) Em caso afirmativo, qual (is)?

8) Em que grau o seu 2º emprego /atividade é importante para a composição de sua renda pessoal /familiar?

( ) É muito importante ( ) É importante  
( ) É pouco importante ( ) Não é importante

9) Atualmente você trabalha quantas horas por semana no SEBRAE/MG (considere as horas de trabalho na organização: horas normais mais trajetos, viagens, atendimento aos clientes fora do horário normal) = \_\_\_\_\_ horas.

## PARTE 2 – CONTEXTO DE TRABALHO

Marque com um “X” no espaço correspondente à frequência de como você tem sentido **em relação ao seu contexto de trabalho** nos últimos três meses

Qual a frequência que os aspectos relacionados ao meu trabalho me deixam TENSO (A)	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequente	Muito Frequente
1- Quando executo um trabalho complexo.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Quando a tecnologia no meu trabalho (e.mail, softwares, etc) me sobrecarrega muito, provocando uma ansiedade grande em mim.	( )	( )	( )	( )	( )
3-Quando o trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.	( )	( )	( )	( )	( )
4-Quando vivo com indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
5-Quando no desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	( )	( )	( )	( )	( )
6-Quando presenciei na minha empresa a ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte e acidente fatal entre outras da mesma natureza.	( )	( )	( )	( )	( )
7-Quando no meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas (clientes, colegas de trabalho, fiscais) de difícil relacionamento. Por serem indivíduos agressivos, estressados, ansiosos etc.	( )	( )	( )	( )	( )
8-Quando sinto que minha atividade é insegura / instável.	( )	( )	( )	( )	( )
9-Quando muitos prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me incômodo e tensão.	( )	( )	( )	( )	( )
10-Quando a minha atividade gera uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão em mim.	( )	( )	( )	( )	( )
11-Quando tenho que ter diversas posturas ao lidar com clientes diferenciados é uma fonte de tensão excessiva, acarretando-me incômodo e tensão.	( )	( )	( )	( )	( )
12-Quando percebo uma grande diferença entre a remuneração e a cobrança excessiva do(s) meu(s) cliente(s), gerando uma fonte de tensão excessiva em mim.	( )	( )	( )	( )	( )
13-Quando o volume de trabalho x remuneração não é compatível, gerando assim uma insatisfação, incômodo e tensão.	( )	( )	( )	( )	( )
14-Quando ao administrar os problemas dos meus clientes bem como os problemas da minha organização (SEBRAE/MG) ao mesmo tempo, causa tensão excessiva em mim.	( )	( )	( )	( )	( )
15-Quando me sinto muito pressionado pelos concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )
16-Quando percebo que os resultados do meu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bem-estar de outras organizações.	( )	( )	( )	( )	( )
17-Quando tenho que lidar constantemente com resistências individuais	( )	( )	( )	( )	( )

18- Quando tenho que lidar com uma situação de conflito dentro das empresas atendidas gera uma insegurança, provocando uma tensão muito forte em mim. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

### PARTE 3: COMO ESTOU ME SENTIDO NOS ÚLTIMOS TRÊS MESES (“Estou muito ansioso, com dor de cabeça, angustiado etc”)

Marque com um “X” no espaço correspondente a frequência do que ( ou de como ) efetivamente você vem sentido nos últimos três meses

SINTOMAS	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequente	Muito Frequente
1-Nervosismo acentuado.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo apreensão em relação ao futuro).	( )	( )	( )	( )	( )
3-Ímpetos de raiva.	( )	( )	( )	( )	( )
4-Angustia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que afligem).	( )	( )	( )	( )	( )
5-Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um “bagaço”).	( )	( )	( )	( )	( )
6- Irritabilidade fácil.	( )	( )	( )	( )	( )
7-Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento).	( )	( )	( )	( )	( )
8-Dor de cabeça por tensão.	( )	( )	( )	( )	( )
9-Insônia.	( )	( )	( )	( )	( )
10-Dor nos músculos do pescoço e ombro.	( )	( )	( )	( )	( )
11-Dor discreta no peito sob tensão.	( )	( )	( )	( )	( )
12-Palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos).	( )	( )	( )	( )	( )
13-Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.	( )	( )	( )	( )	( )
14-Nó na garganta (sensação de sufocamento).	( )	( )	( )	( )	( )
15- Tontura, vertigem.	( )	( )	( )	( )	( )
16- Falta ou excesso de apetite.	( )	( )	( )	( )	( )
17-Perda e/ou oscilação de senso de humor.	( )	( )	( )	( )	( )
18-Uso de cigarro para aliviar a tensão.	( )	( )	( )	( )	( )
19-Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.	( )	( )	( )	( )	( )
20-Diminuição da libido (sem vontade de sexo).	( )	( )	( )	( )	( )
21-Enfarte.	( )	( )	( )	( )	( )
22-Pânico – sensação de estar fora de si e/ou do mundo, medo de perder o controle das situações, podendo acarretar alguns dos seguintes sintomas: palpitação, sensação de falta de ar e de sufocação, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor).	( )	( )	( )	( )	( )

As questões abaixo dizem respeito com que frequência você está se comportando nos últimos três meses - ações ou comportamentos.

AÇÕES OU COMPORTAMENTOS	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequente	Muito Frequente
23- Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências.	( )	( )	( )	( )	( )

24-Pensar e/ou realizar freqüentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldades de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	( )	( )	( )	( )	( )
25-Não conseguir desligar-me das coisas do trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
26-Assumir compromissos muito desafiadores no contexto do trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
27-Busco fazer atividades de trabalho bem acima da minha capacidade técnica ou atividade de aprendizado recente, das quais ainda não tenho domínio pleno.	( )	( )	( )	( )	( )
28- Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos. Pouco ou nenhum tempo livre, inclusive após o expediente ou nos fins de semana.	( )	( )	( )	( )	( )

FATORES LIGADOS DIRETAMENTE NA ATIVIDADE PRODUTIVA	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüente	Muito Freqüente
29-Diminuição da eficiência no trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
30-Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	( )	( )	( )	( )	( )
31-Dificuldade nas tomadas de decisões que, anteriormente, eram fáceis de serem tomadas.	( )	( )	( )	( )	( )
32-Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	( )	( )	( )	( )	( )
33-Desejo de trocar de atividade com uma certa freqüência.	( )	( )	( )	( )	( )
34-Estar sentido uma desmotivação importante com o trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
35-Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos).	( )	( )	( )	( )	( )
36-Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	( )	( )	( )	( )	( )
37-Questiono meus valores e a validade dos esforços empreendidos (Exemplo: “será que vale a pena o esforço que estou fazendo?”)	( )	( )	( )	( )	( )

#### PARTE 4 – OUTRAS FONTES DE TENSÃO EXCESSIVA

Marque com um “X” no espaço correspondente à freqüência do que (ou como) efetivamente você se sente **em relação ao seu contexto pesquisado** nos últimos três meses.

ASPECTOS RELACIONADOS A OUTROS CONTEXTOS DA VIDA	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüente	Muito Freqüente
1-Com que freqüência você se sente tencionado por fatores de <b>natureza familiar</b> , como: conflitos com cônjuge, com ex-cônjuge, com filhos, familiares em geral, questões relacionadas a herança, pensão alimentícia, falta de saúde na família e outras.	( )	( )	( )	( )	( )
2-Com que freqüência você se sente tencionado por fatores de <b>natureza social</b> , como: viver na cidade grande com todas as suas conseqüências, violência, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outras.	( )	( )	( )	( )	( )
3-Com que freqüência você se sente pressionado por <b>questões próprias</b> , por exemplo, suas características pessoais, de formação,	( )	( )	( )	( )	( )

de rigor excessivo, conflitos consigo mesmo e outras.

4-Se houver, aponte no espaço abaixo outras questões importantes que você considera fontes de tensão às quais está submetido (assinalar na escala à direita, a frequência da ocorrência).

- |    |     |     |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | -   | -   | -   | -   | -   |
| a) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| b) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| c) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## PARTE 5 – MECANISMO DE ADMINISTRAÇÃO E REGULAÇÃO INTERNA

Marque com um “X” no espaço correspondente às atitudes e ou comportamentos que auxiliam na redução de tensão como referência a sua **realidade atual do trabalho**

### 1 – Ter experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho reduz o meu nível de tensão.

- ( ) Experiência relevante      ( ) Alguma experiência      ( ) Experiência pouco relevante

### 2 – Possibilidade de trabalhar com outros consultores parceiros.

- ( ) É quase sempre possível      ( ) Algumas vezes é possível      ( ) Raramente é possível

### 3 – Possibilidade de gozar férias regularmente.

- ( ) É quase sempre possível      ( ) Algumas vezes é possível      ( ) Raramente é possível

### 4 – Possibilidade de descanso semanal regular.

- ( ) É quase sempre possível      ( ) Algumas vezes é possível      ( ) Raramente é possível

### 5 – Possibilidade de realizar programa de exercício físico planejado/orientado (caminhada, corrida, três ou mais vezes por semana).

- ( ) É quase sempre possível      ( ) Algumas vezes é possível      ( ) Raramente é possível

### 6 – Possibilidade de ter tempo para relaxar /descansar.

- ( ) É quase sempre possível      ( ) Algumas vezes é possível      ( ) Raramente é possível

### 7 – Possibilidade de recorrer a *hobbies* e passatempos.

- ( ) É quase sempre possível      ( ) Algumas vezes é possível      ( ) Raramente é possível

### 8 – Possibilidade de planejar as atividades.

- ( ) É quase sempre possível      ( ) Algumas vezes é possível      ( ) Raramente é possível

### 9 – Possibilidade de tentar resolver objetivamente a situação, isto é, de forma não emotiva, a situação.

( ) É quase sempre possível                      ( ) Algumas vezes é possível                      ( ) Raramente é possível

**10 – Possibilidade de conviver com pessoas que lhe sejam significativas.**

( ) É quase sempre possível                      ( ) Algumas vezes é possível                      ( ) Raramente é possível

**ANEXO 2 – OUTRAS ATIVIDADES CITADAS PELOS CONSULTORES**

- Consultor organizacional e professor de faculdade
- Serviços temporários para outras empresas
- Trabalho para várias empresas e entidades do terceiro setor
- Professor da banca de concursos públicos da Fundação de Pesquisa e desenvolvimento da UFMG – FUNDEP/UFMG
- Gerencio uma Cooperativa de oftalmologistas e tenho uma empresa de consultoria.
- Professor Universitario
- Consultor Autônomo e Professor Universitário
- Empresário Turismo Rural e Organizador de Eventos Esportivos
- Professor e consultor em empresas
- Outras consultorias independentes e CDL, Senac, Senai, Fecomércio e Ocemg
- Empresário do ramo da indústria gráfica
- Serviços de consultoria a empresas rurais e urbanas.
- Docência e freelancer
- Empresário contábil e professor universitário
- Possui uma empresa prestadora de serviços em RH
- Seguros, instrutoria de outros cursos, consultorias externas, etc.
- Tenho uma empresa de Engenharia de Segurança do Trabalho, Projetos de Estrutura Metálicas, Licenciamento Ambientais, Treinamentos, Consultoria.
- Proprietário de duas empresas de consultoria
- Sou consultor credenciado pela FATEC – Comércio e trabalho na WOLI – Consultoria e Treinamento Ltda., além de ministrar cursos e palestras como Free-lance. Sou engenheiro civil aposentado.
- Consultoria empresarial\_diversas
- Consultoria/Instrutoria
- Empresa privada

- Diretor Administrativo e de Rh da Empresa MCM Controles Eletrônicos Ltda.
- Cursos e Treinamentos em empresas e outras Instituições CDL, FATEC, SENAC, Aulas em faculdades
- Minha própria empresa de consultoria
- Diretor Administrativo da MANIPULLARE®; Professor de Bioquímica para o curso de graduação em Biologia; Preisdente da ANFARMAG-MG; Ministrante de cursos do SINAMM.
- Consultoria e Treinamento na minha própria empresa
- Presto consultoria e treinamento para outras empresas privadas, organizações públicas e organizações corporativas.
- Atuo como instrutor do SENAR MG e como consultor e prestador de serviços como autônomo em projetos agropecuários.
- Consultorias particulares e prestação de serviços de Auditoria da Qualidade (3ª Parte) para o BVQI.
- Professor
- Possui uma empresa prestadora de serviços em RH.
- Tenho uma agência de comunicação
- Representante comercial/ Empresa de consultoria/Agência de publicidade
- Instrutora de cursos de qualificação para o turismo
- Escritório de Design e presto consultoria também ao Centro Cape
- Atuo como consultora e instrutora no SENAR/MG – Serviço de Aprendizagem Rural – e também atendo a clientes diretamente através da minha empresa
- Consultor Autônomo e Professor Universitário
- Professor Universitario
- Gerencio uma Cooperativa de oftalmologistas e tenho uma empresa de consultoria.
- Escola de Educação Infantil
- Quando ocorre presto serviços temporários para outras empresas
- Consultor Organizacional, Professor de Faculdade.
- Professor Unimontes e Prefeitura Municipal de Montes Claros
- Sou sócio em quatro empresas, sendo uma de consultoria com a qual trabalho externamente com o Sebrae.
- Empresa de Comunicação

- Consultor
- Tem empresa própria de consultoria ,treinamento e auditoria

### ANEXO 3 – DEMAIS FONTES DE TENSÃO CITADAS PELOS CONSULTORES

- Trânsito
- Falta de programação de quando surgirão oportunidades de trabalho no sebrae
- Críticas secas e com base em fatos isolados e de natureza pessoal por parte de colegas
- Resistência de pessoas da mesma equipe ao tentar alinhar a atuação do grupo com as orientações da chefia
- Sensação em que o individualismo e a fuga de situações não corriqueiras mas pertinentes ao trabalho são muito freqüentes
- Baixíssima disposição de indivíduos em discutir problemas e buscar soluções conjuntas
- Percepção da dificuldade de indivíduos em lidar com idéias que pressupõe ação, pro-atividade
- Visão negativista de colegas da equipe em relação a chefia e atividades extras
- Postura altamente crítica, mas sem foco em opções para atuação. crítica pela crítica
- Excesso de peso
- Preocupação com a melhoria de conhecimentos e habilidades inerentes a profissão
- Questões financeiras para pagamento da faculdade dos filhos
- Preocupação com os filhos que moram longe de casa e estão estudando em outra cidade
- Falta de transparência dos parceiros (SEBRAE e outros) nas relações de trabalho
- Desvalorização do profissional terceirizado por parte dos parceiros
- Ausência de apoio financeiro para despesas de viagens por parte dos parceiros
- Ausência de infra-estrutura adequada para viagem e hospedagem dos consultores (diária muito reduzida) gerando noites mal dormidas e falta de qualidade de vida no trabalho
- Trabalhar cada vez mais para manter o mesmo padrão de vida
- Lidar com os aspectos burocráticos do sebrae
- Lidar com os diferentes aspectos de remuneração do sebrae.
- Falta de estabilidade financeira

- Deslocamento no trânsito
- Falta de lealdade de colegas
- Desconhecimento de profissionais em relação ao assunto tratado
- Preocupação com a melhoria de conhecimentos e habilidades inerentes a profissão
- Ser eu mesma a dirigir o automóvel até as localidades onde trabalho, com grandes distâncias, em vias com grandes índices de acidentes.
- Conjuntura política
- Impunidade
- Justiça
- Educação
- Cultura

## ANEXO 4 – PERFIS DETALHADOS DOS CONSULTORES PESQUISADOS, POR ÁREA DE ATUAÇÃO

### 1. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E EMPREENDEDORISMO.

#### SUBÁREAS:

**1.1. Sistema de gestão de recursos humanos:** recrutamento; seleção; sistemas de carreira; reconhecimento; remuneração; benefícios; acompanhamento e avaliação de desempenho e de resultados; treinamento e desenvolvimento (levantamento de necessidades, estruturação de programas, conteúdos e avaliação).

**1.2. Gestão trabalhista:** contratação; registro; rescisão contratual; obrigações trabalhistas do empregador; vínculo empregatício; encargos; folha de pagamento; relações de trabalho; acordo coletivo; relações sindicais.

**1.3. Cultura e clima organizacional:** aplicação de ferramentas para estudo da cultura e clima organizacional; fatores culturais; comportamento organizacional; ações de intervenção na cultura organizacional.

**1.4. Ética e desenvolvimento de equipes:** ética em gestão empresarial; desenvolvimento individual e de equipes; motivação.

**1.5. Empreendedorismo:** processo empreendedor; comportamento empreendedor; empreendedorismo em corporações; intra-empreendedorismo; empreendedorismo/ auto-emprego; fatores influenciadores na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos; formação de empreendedores; identificação e desenvolvimento de características empreendedoras; empreendedorismo em grupos minoritários; empreendedorismo coletivo; empreendimento por necessidade e empreendimento por oportunidade de mercado; empreendimentos sociais.

**1.6. Liderança:** ferramentas e instrumentos para a profissionalização do líder; desenvolvimento de líderes; liderança empreendedora; papel do líder em grupos formais e informais na empresa e na sociedade.

**1.7. Negociação:** técnicas e habilidades de negociação; jogos de poder; comunicação em negociação.

**1.8. Responsabilidade Social:** ética empresarial; aplicação dos conceitos e princípios de gestão responsável; atuação social das empresas; aplicação das normas de responsabilidade social; utilização de ferramentas e indicadores sociais; elaboração de balanço social; consumo responsável.

**1.9. Atendimento ao Cliente:** técnicas e habilidades do atendimento; excelência em atendimento; estruturação de equipes de atendimento; ética do atendimento.

**1.10. Sucessão Empresarial:** programas de sucessão; conscientização e instrumentos de profissionalização da gestão de empresas familiares.

## **PERFIL PROFISSIONAL**

### ***RECURSOS HUMANOS CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior, com especialização em Recursos Humanos, Educação, Gestão empresarial e/ou áreas afins;

#### **Experiência:**

- De no mínimo 05 anos, na área sub-área específica;
- Como instrutor, professor ou consultor;
- Em administração de sistemas de gestão de recursos humanos e gestão trabalhista;
- Com implantação de sistemas de Planos nos Lucros e/ou Resultados – PLR de pequenos negócios;
- Com trabalhos de desenvolvimento de equipes e formação de líderes;
- Em desenvolvimento de grupos com perfil empreendedor.

#### **Conhecimentos:**

- Em gestão de Recursos Humanos;
- Da realidade das micro e pequenas empresa.

#### **Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- De comunicação;

- De relacionamento interpessoal;
- De negociação.

### ***TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior, com especialização em Recursos Humanos, Gestão Empresarial e/ou áreas afins;

#### **Experiência:**

- Como instrutor, professor ou tutor;
- Com elaboração e desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento.

#### **Conhecimentos:**

- Em teorias educacionais (sócio-crítica, humanista, cognitivismo); Quatro pilares da Educação; domínio de técnicas de dinâmica de grupo;
- Desenvolvimento de cursos para empreendedores e empresários;
- Em legislação educacional;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

#### **Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- De comunicação;
- De relacionamento.

### ***EMPREENDEDORISMO CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior.

#### **Experiência:**

- Como instrutor, professor ou consultor;
- De, no mínimo, 03 anos na aplicação de ferramentas gerenciais (planos de negócios para pequenos negócios); jogos de empresa;
- De, no mínimo, 03 anos na condução de processos educacionais relativos à atitude empreendedora;

- De, no mínimo, 03 anos na aplicação de metodologias vivenciais;
- Com condução de trabalhos em municípios de baixo IDH - Índice de Desenvolvimento Humano.

**Conhecimentos:**

- Dos aspectos conceituais e pesquisas da área comportamental do empreendedor;
- Da realidade das micro e pequenas empresas;
- Domínio de metodologias de ensino focadas na aprendizagem do aluno;

**Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- De comunicação verbal e escrita;
- Em lidar com pessoas de baixa escolaridade e renda.

***LIDERANÇA CONSULTOR/INSTRUTOR*****Formação:**

- Nível superior.

**Experiência:**

- Como instrutor, professor ou consultor;
- De, no mínimo, 04 anos na condução de treinamentos relacionados a programas de desenvolvimento de lideranças;
- De, no mínimo, 04 anos em concepção de metodologias relacionadas ao desenvolvimento de lideranças;
- De, no mínimo, 03 anos na aplicação de metodologias vivenciais;
- Na condução de processos de consultoria e orientação de projetos.

**Conhecimentos:**

- Sobre dinâmica do desenvolvimento econômico, político e social do Brasil nos últimos anos;
- Da realidade das micro e pequenas empresas;
- Conhecimento das lideranças das Entidades de Classe e lideranças empresariais.
- Domínio completo da metodologia e não apenas dos módulos.

**Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- Em negociação e articulação;
- De comunicação verbal e escrita;
- Em lidar com pessoas de baixa escolaridade e renda.

## 2. ÁREA DE EDUCAÇÃO

### SUBÁREAS:

**2.1. Educacional pedagógico:** teorias e técnicas educacionais para o desenvolvimento, atualização, concepção e análise de soluções educacionais; elaboração de referenciais e metodologias; educação por competência; técnicas e instrumentos de avaliação de aprendizagem.

**2.2. Educação à distância- internet:** desenvolvimento de programa educativo para empreendedores e empresários que utilizem a internet; transposição de cursos para internet, animação de lista de discussão/fórum/comunidade de aprendizagem; exercícios, jogos e atividades utilizando a internet; aplicação de cursos utilizando a internet e capacitação de tutores.

**2.3. Educação à distância-material impresso:** desenvolvimento de programa educativo para empreendedores e empresários que utilizem o material impresso; desenvolvimento de guia de estudos; implementação de tutoria para cursos utilizando material impresso para estudo autônomo; registro de casos reais que se destinam a educar pela exemplaridade.

**2.4. Educação à distância-vídeo/TV:** desenvolvimento de programa educativo para empreendedores e empresários que utilizem vídeo/tv; desenvolvimento de vídeos educativos; análise e validação de roteiros de vídeos educativos; registro de casos reais que se destinam a educar pela exemplaridade em vídeo.

**2.5. Educação à distância-tele sala:** desenvolvimento de programa educativo para empreendedores e empresários que utilizem a metodologia de tele salas; elaboração do guia do orientador de aprendizagem; análise e validação do guia do orientador de aprendizagem; capacitação, acompanhamento e avaliação de orientadores de aprendizagem; aplicação de capacitações em tele salas.

**2.6. Educação à distância-rádio:** desenvolvimento de programa educativo para empreendedores e empresários que utilizem o meio rádio; análise e validação de roteiros de

programas educativos de rádio; registro de casos reais que se destinam a educar pela exemplaridade pelo rádio.

**2.7. Educação à distância- videoconferência:** desenvolvimento de programa educativo para empreendedores e empresários que utilizem o meio videoconferência; aplicação de programas educativos por meio de videoconferência; transposição de cursos para este meio.

### 3. ÁREA DE SERVIÇOS FINANCEIROS E CONTÁBEIS.

SUB-ÁREAS:

**3.1. Gestão econômico/ financeira:** contas a pagar; contas a receber; apuração de custos; formação de custo e preço de venda; margem de lucro; fluxo de caixa; indicadores de desempenho; lucratividade; liquidez; *payback*; capital de giro; caixa; bancos; análise e controle de estoques; rateios de custos; diagnóstico financeiro e orientação na elaboração de controles financeiros; ponto de equilíbrio; margem de contribuição.

**3.2. Sistemas contábeis:** registros e conciliação contábeis; relatórios oficiais (balanços, balancetes, demonstrativo de resultados, diário); imobilizado contábil (correção, depreciação); demonstrativos patrimoniais.

**3.3. Projetos de viabilidade:** elaboração e análise de projetos de viabilidade técnico/econômico/financeiro; análise de mercado e de localização; orçamento de caixa/capacidade de pagamento; orçamento de receita e despesas; dimensionamento do capital de giro; investimento fixo; taxa interna de retorno; lucratividade; rentabilidade; ponto de equilíbrio; fluxo de caixa; indicadores de rentabilidade de projetos; análise de investimento.

**3.4. Captação de recursos financeiros para projetos de apoio às MPEs:** elaboração de projetos para captação de recursos junto a empresas e instituições de fomento nacionais e internacionais.

**3.5. Microfinanças:** formação de redes, constituição e expansão de organizações de microcrédito.

**3.6. Capital de risco:** capital de risco no país, constituição e acompanhamento de fundos de capital empreendedor (*venture capital*) no mercado financeiro nacional e internacional.

**3.7. Sistema de garantias de crédito:** operações de crédito bancário; formas e sistemas de garantias de crédito; tipos de garantias para capital de giro e fixo; legislação e normas bancárias sobre garantias de crédito; sistemas internacionais de garantias de crédito; governança e gestão de sociedades de garantias de crédito.

**3.8. Acesso a serviços financeiros:** padrões de atendimento na prestação de serviços de orientação individual e coletiva, gerando e disseminando conhecimento e estratégias de acesso das MPE aos serviços financeiros; aproximação entre demanda e oferta.

## **PERFIL PROFISSIONAL**

### ***FINANCEIRO CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior, em Ciências Contábeis, Administração de Empresas ou Ciências Econômicas, com especialização em Gestão Financeira.

#### **Experiência:**

- De no mínimo 05 anos em sistemas de informações financeiras e contábeis.
- Desejável experiência em trabalhos com grupos de segmentos específicos, tais como: agricultores, artesãos, atividades informais de subsistência, etc.

#### **Conhecimentos:**

- Em finanças e mercado (negócios).
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

#### **Habilidades:**

- Na condução de grupos.

### ***ACESSOS A SERVIÇOS FINANCEIROS CONSULTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior preferencialmente em Administração de Empresas, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis ou Estatística.

#### **Experiência:**

- De, no mínimo, 05 anos, em pelo menos uma das seguintes áreas: Programas para a facilitação do crédito e da capitalização das MPE; Desenvolvimento e gestão de programas para obtenção de recursos financeiros para as empresas e pequeno porte; Elaboração de

projetos e na avaliação de viabilidade econômico financeira; Desenvolvimento na elaboração e implementação de programas de orientação ao crédito; Desenvolvimento e implementação de programas/projetos de micro finanças; Sistemas de garantias de crédito; Desenvolvimento e/ou gestão de processos ou programas de capital de risco; Credito cooperativo; Análise e concessão de crédito (bancos); No sistema financeiro em âmbito nacional e/ou internacional.

**Conhecimentos:**

- Da realidade das micro e pequenas empresas;
- De Finanças.

**Habilidades:**

- De articulação;
- De negociação;
- De comunicação oral e/ou escrita;
- Na condução de grupos.

***CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS CONSULTOR*****Formação:**

- Nível superior, preferencialmente, Economia, Administração ou Relações Internacionais;
- Desejável especialização em áreas afins.

**Experiência:**

- De, no mínimo 03 anos, em elaboração de projetos com recursos nacionais (se for o caso) e internacionais;
- Gestão de projetos internacionais;
- Com execução de projetos financiados por organismos internacionais (BID, PNU, Banco Mundial, CFC, Unesco, etc.);
- Em relacionamento com entidades e organismos provedores de recursos financeiros.

**Conhecimentos:**

- Da realidade das micro e pequenas empresas;
- De relacionamentos com agências internacionais financiadoras;
- Domínio do Idioma inglês ou espanhol.

**Habilidades:**

- De articulação;
- De negociação;
- De comunicação oral e/ou escrita;
- Na condução de grupos;
- De relacionamento.

## 4. ÁREA DE MARKETING E VENDAS

## SUB-ÁREAS:

**4.1. Marketing estratégico:** diagnóstico mercadológico: metodologia de análise e segmentação de mercado e de ambiente, comportamento do consumidor, canais de distribuição, promoção e propaganda. Sistema de informação de marketing: metodologias de inteligência comercial, procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias para MPE. Planejamento de mídia: marketing direto, telemarketing, mala-direta, comunicação, mídias alternativas. Pesquisa de mercado: elaboração, aplicação de pesquisas e análise de dados; prospecção de mercado e avaliação de produto; diagnóstico e encaminhamento de soluções a partir dos dados obtidos.

**4.2. Marketing de varejo, serviços, indústria e agronegócios:** estratégias de distribuição no atacado, varejo, serviços, agronegócios e para mercados corporativos; construção de logística de negócios; construção de logística para a área de serviços; estratégias de venda para atacadistas, lojistas, produtores e para fornecimento de serviços; identificação de canais alternativos de comercialização; desenvolvimento de plano de marketing para revitalização de espaços comerciais; análise de *layout*; vitrinismo; formas associativas de empresas, centros comerciais, feiras, ruas comerciais e *shopping center*.

**4.3. Marketing territorial:** ambiência e reordenamento espacial (arquitetura, urbanismo e paisagismo); criação de identidade visual (individual e coletiva) para empresas.

**4.4. Franquias:** planejamento e formatação; estruturação de formas de supervisão e gestão da rede de franquias; estratégias de marketing; estruturação de manuais de franquias; análise e elaboração de contratos de franquias; orientação para escolha de franquia a potenciais franqueados.

**4.5. Vendas:** gerenciamento e estruturação de equipe de vendas; planejamento e estratégia de vendas; avaliação de ponto comercial; estratégia de comercialização; gestão de varejo e atacado; estratégia de logística e distribuição no atacado e varejo; canais alternativos de comercialização.

**4.6. Negócios digitais:** planejamento de marketing para inserção de produtos e serviços na economia digital; estratégias e metodologias para acesso de MPEs ao comércio eletrônico; metodologias de apoio às MPE na convergência digital.

**4.7. Eventos de promoção de negócios:** planejamento e execução de eventos de promoção de negócios para as MPE; utilização de ferramentas informatizadas; utilização de metodologias de promoção de comercial para produtos e serviços, tais como rodadas de negócios, *show-room*, exposições, mostras, feiras e missões empresariais.

## PERFIL PROFISSIONAL

### ***MARKETING E VENDAS CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior, com especialização em Marketing;

#### **Experiência:**

- Em trabalhos com comportamento do consumidor, segmentação e pesquisa de mercado, meios de distribuição, promoção e propaganda;
- Desejável experiência em trabalhos com grupos de segmentos específicos, tais como: agricultores, artesãos, atividades informais de subsistência, produção industrial e de serviços de pequena escala.

#### **Conhecimentos:**

- Da realidade das micro e pequenas empresas;
- Técnicas de negociação;
- De Marketing Direto e Telemarketing;
- Em gestão de produto;
- Administração de vendas;
- Planejamento estratégico de marketing;
- Elaboração de projeto de marketing.

#### **Habilidades:**

- De Articulação;
- De Negociação;
- Na condução de grupos.

***PESQUISA DE MERCADO CONSULTOR*****Formação:**

- Nível superior, especialização em Marketing;

**Experiências:**

- Experiência na elaboração, aplicação de pesquisas e análise de dados para prospecção de mercado, avaliação de produto;

**Conhecimentos:**

- Em finanças e mercado;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

**Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- De comunicação oral e escrita.

***FRANQUIA CONSULTOR/INSTRUTOR*****Formação:**

- Nível superior.

**Experiência:**

- Em análise, planejamento e viabilidade de negócios;
- Em formatação e manualização de franquias;
- Em supervisão e gestão de rede de franquias.

**Conhecimentos:**

- Da legislação para franquias, tanto privada como do setor público;
- Na área de gestão econômica financeira;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

**Habilidade:**

- Na condução de grupos.

## 5. ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR

### SUB-ÁREAS:

**5.1. Comércio exterior:** políticas de comércio exterior: órgãos vinculados e procedimentos; incentivos fiscais/ tributação; mecanismos de apoio às exportações; barreiras não tarifárias (normas técnicas sanitárias e fitosanitárias, subsídios à produção e exportação, regras ambientais e de saúde pública, cláusulas sociais de trabalho); integração econômica, relacionamento entre blocos econômicos.

**5.2. Estratégias e modalidades de acesso ao mercado internacional:** marketing internacional; cooperação Internacional para fomento às MPE; participação em negociações internacionais; acordos internacionais; prospecção e concretização de negócios no mercado externo; internacionalização de empresas.

**5.3. Procedimentos operacionais para importação e exportação:** viabilidade da empresa para exportação e importação; procedimentos burocráticos: área cambial, modalidades de compra e venda, transporte internacional, procedimentos alfandegários, classificação de mercadorias; despacho aduaneiro (manuseio das tarifas aduaneiras), requisitos técnicos e comerciais de destino; formação de preços de importação e exportação; gestão e funcionamento de zona de processamento de exportação (ZPE); formação e funcionamento de estação aduaneira de interior (AEDI); formação de consórcios de exportação; formação de preço de venda a vista e a prazo para mercado externo.

## 6. ÁREA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

### SUBÁREAS:

**6.1. Diagnóstico empresarial:** financeiro: levantamento da situação de controles financeiros, contas a pagar, contas a receber, apuração de custos, formação do preço de venda, fluxo de caixa, indicadores de desempenho, lucratividade, liquidez, *payback*, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, capital de giro; indicadores financeiros. Mercadológico: cadeia de

distribuição, abrangência do mercado, administração de vendas, planejamento de marketing; indicadores mercadológicos.

**6.2. Planejamento estratégico:** análise conjuntural: cenário macro econômico; perspectivas conjunturais; indicadores macro econômicos; metodologia de análise de ambiente interno e externo; identificação do diferencial competitivo; avaliação das oportunidades de mercado e análise de rentabilidade; estratégias e visão sistêmica do negócio.

**6.3. Gestão de processos empresariais:** mapeamento de fluxos de processos, técnicas e ferramentas para a gestão de processos empresariais.

**6.4. Plano de negócios:** identificação de oportunidades; elaboração de planos de negócios.

## PERFIL PROFISSIONAL

### *DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CONSULTOR/INSTRUTOR*

#### **Formação:**

- Nível superior em Administração de Empresas, Ciências Contábeis ou Ciências Econômicas.

#### **Experiência:**

- De, no mínimo, 05 anos com realização de diagnóstico empresarial;
- Na realização de diagnóstico financeiro em empresas de pequeno porte.
- Em elaboração e acompanhamento de planejamento estratégico em empresas de pequeno porte;
- Desejável experiência em trabalhos com grupos de segmentos específicos, tais como: agricultores, artesãos, atividades informais de subsistência, etc.

#### **Conhecimentos:**

- Gerais de administração financeira, mercadológica e planejamento de recursos;
- De técnicas de planejamento e acompanhamento.

#### **Habilidades:**

- De negociação;
- Na condução de grupos;
- De comunicação.

## 7. ÁREA DE GESTÃO DA PRODUÇÃO E QUALIDADE

### SUB-ÁREAS:

**7.1. Gestão e administração do processo produtivo:** *layout* fabril; organização e métodos de trabalhos; sistemas produtivos; administração de materiais; planejamento e controle da produção; dimensionamento da capacidade instalada de produção, manutenção preventiva e corretiva de máquinas e equipamentos; balanceamento de linhas de produção; gerenciamento e adequação de processos da produção; desenvolvimento e aprimoramento de produtos, técnicas básicas de produção; análise e avaliação de produto.

**7.2. Logística:** sistematização de compras materiais, insumos e serviços; gestão de estoque e suprimentos.

**7.3. Gestão da qualidade e competitividade:** implantação e acompanhamento de programas de gestão da qualidade; implantação de 5S; indicadores de desempenho e ferramentas da qualidade; desenvolvimento de metodologia de prêmios de qualidade e competitividade; competitividade empresarial; implantação e manutenção de programas de gestão para a competitividade; fatores, estratégias e indicadores de competitividade e produtividade; ferramentas da competitividade; formação de grupos multiplicadores de competitividade; saúde e segurança no trabalho.

**7.4. Normatização e certificação:** implantação das normas ISO; normatização e certificação; formação de grupo de multiplicadores nas empresas; acompanhamento do processo de certificação nas empresas.

**7.5. Segurança alimentar:** análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC); práticas de fabricação e manipulação de alimentos para empresas dos segmentos: industrial, mesa e campo; procedimentos padrões de higiene operacional (PPHO); perigos biológicos físicos e químicos; doenças de origem alimentar; critérios de segurança em cada uma das etapas da produção e manipulação de alimentos; plano de amostragem para análise microbiológica; controle de qualidade.

**7.6. Produção mais limpa:** diagnósticos setoriais e implantação; processos produtivos; tecnologias limpas; diagnóstico ambiental; racionalização de processos produtivos; eco-eficiência; resíduos; água; energia.

## PERFIL PROFISSIONAL

### ***PRODUÇÃO CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior, com desejável especialização em Administração da Produção;

#### **Experiência:**

- Em processos de produção;
- No segmento em que pretende atuar.

#### **Conhecimentos:**

- De técnicas de processos de produção (layout, produção em células, balanceamento de produção, grupos de máquinas, análise de produtos, matéria prima);
- Em planejamento e controle de produção, normas técnicas, controle de qualidade, indicadores de qualidade e produtividade;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

#### **Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- De comunicação.

### ***GESTÃO DA QUALIDADE E COMPETITIVIDADE CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior;
- Curso Leader Acessor ou Certificação ISO 9000.

#### **Experiência:**

- Em implantação de programas de gestão da qualidade;
- Em serviços de preparação de empresas para certificação ISO 9000/2000;
- Como auditor da qualidade em processos de certificação;
- Em desenvolvimento de processo de auto-avaliação de empresas candidatas a Prêmios de Qualidade e Competitividade.

- Em realização de processo de examinação e avaliação de empresas candidatas a Prêmios de Qualidade e Competitividade.

**Conhecimento:**

- Em serviços de preparação de empresas para certificação ISO 9000/2000;
- Conceitual e prático da utilização das ferramentas da qualidade;
- Em critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

**Habilidade:**

- De negociação;
- De articulação;
- Na condução de grupos;
- De comunicação.

***LOGÍSTICA, GESTÃO DE ESTOQUE E SUPRIMENTOS CONSULTOR/ INSTRUTOR*****Formação:**

- Em nível superior.

**Experiência:**

- Em gestão de estoques e suprimentos;

**Conhecimento:**

- De distribuição física, estratégias para otimizar distribuição, roteirização;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

**Habilidade:**

- De negociação;
- De articulação;
- Na condução de grupos;
- De comunicação.

## 8. ÁREA DE LEGISLAÇÃO APLICADA ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

### SUB-ÁREAS:

**8.1. Microempresa e empresa de pequeno porte:** regulamentação; limites (federal, estadual e municipal); registro de empresas; tipos de empresas; constituição das sociedades; contratos sociais; tipos de sociedade; procedimentos formais e legais.

**8.2. Tributária/fiscal:** impostos (enquadramentos); alíquotas; incidências; isenção; imunidades; livros exigidos; contabilidade fiscal; obrigações/guias; renegociação de dívida fiscal.

**8.3. Comercial:** contratos (comodato, locação, compra/venda); títulos de crédito; direito e código de defesa do consumidor; compras/vendas por licitação; estabelecimento e nome empresarial; abertura e fechamento de empresas; livros comerciais; direito de propriedade; contratos bancários.

**8.4. Legislação trabalhista e previdenciária:** encargos; exigência das leis; incentivos, incidências; alíquotas; obrigações trabalhistas das empresas; contratos de trabalho; direitos e deveres dos empregados; legislação aplicável a pequenas empresas; legislação para terceirização.

**8.5. Propriedade intelectual:** direitos autorais; indicações geográficas; registro de marca; registro de patente; registro de software.

**8.6. Legislação internacional de apoio às MPE:** legislação internacional específica de apoio às MPE; legislação comercial internacional para MPE.

**8.7. Mediação, conciliação e arbitragem:** legislação aplicável aos métodos extrajudiciais de soluções de conflitos (MESC's); teoria do conflito; técnicas de negociação; mediação; conciliação e arbitragem.

## 9. ÁREA DE GESTÃO AMBIENTAL

### SUBÁREAS:

**9.1. Gestão ambiental:** sistema de licenciamento ambiental (EIA, RIMA); plano de controle ambiental (PCA); sistema de gestão ambiental (SGA); gerenciamento de resíduos urbanos e rurais orgânicos e inorgânicos; aproveitamento de resíduos sólidos urbanos (coleta seletiva, usinas de triagem, usinas de compostagem); tratamento de efluentes industriais; controle da

poluição industrial e doméstica; auditoria e contabilidade ambiental; implantação de programas de gestão e educação ambiental; manejo florestal.

**9.2. Preparação e adequação às normas ambientais:** adequação da MPE à legislação ambiental; implementação de programas de certificação; realização de diagnóstico de empresas em relação à legislação ambiental.

**9.3. Conservação de energia e fontes energéticas alternativas:** geração de energias alternativas com aproveitamento dos resíduos ou recursos naturais; adequação do fator potência; luminotécnica; análise tarifária; co-geração; redução de perdas de calor dos equipamentos/tubulações através da readequação do isolamento térmico; otimização energética de sistemas de geração de vapor, de fornos alimentados por combustíveis fósseis e do sistema elétrico das empresas; utilização de gás natural; utilização de turbinas em pequenos cursos d'água; fontes energéticas alternativas (energia solar, energia eólica e biomassa).

## 10. ÁREA DE INOVAÇÃO

SUBÁREAS:

**10.1. Incubadoras tecnológicas, pólos e parques tecnológicos:** implantação de incubadoras de empresas; processo de seleção de empresas e de incubadoras de empresas; análise e elaboração do estudo de viabilidade; elaboração e análise do plano de implementação; estratégias de divulgação e marketing; gestão da informação tecnológica; negociação de tecnologia; alianças estratégicas; redes de inovação tecnológica.

**10.2. Design:** design do ambiente; design gráfico; WEB design; design do produto; design digital; design de moda; design promocional; design de embalagem; design de artesanato; design urbano.

**10.3. Tecnologia da informação:** ferramentas de gestão; informatização de empresas; segurança eletrônica e/ou digital; inclusão digital; administração de redes; administração de infra-estrutura computacional; desenvolvimento de sistemas; análise de requisitos.

**10.4. Gestão do conhecimento:** modelos, ferramentas e implantação de gestão do conhecimento; internalização, externalização e socialização do conhecimento; tratamento de informações e documentos; capitais do conhecimento; princípios e características da gestão do conhecimento; infra-estrutura de gestão do conhecimento.

**10.5. Inteligência competitiva:** modelos, aplicação, ferramentas e processos de inteligência competitiva; fatores críticos de sucesso de inteligência competitiva; inteligência competitiva

nas organizações; aplicabilidade de inteligência competitiva nas MPE; etapas de implantação; sistemas de inteligência competitiva.

**10.6. Tecnologia industrial básica:** avaliação de conformidade; normalização; propriedade industrial; metrologia; informação tecnológica.

**10.7. Prospecção tecnológica:** novas tecnologias; uso de novos insumos e materiais; controle de impactos sócio-ambientais.

**10.8. Ciência da informação:** aplicação da informação e dos dados, seu uso e as interações entre as pessoas; planejamento, implementação, administração e organização das unidades de informação (bibliotecas, bases de dados digitais, centros de documentação e informação); mapeamento, análise e correção de problemas na logística (fluxo) da Informação; planejamento, implantação e manutenção de sistemas de organização da informação, de acesso e de recuperação da informação.

## **PERFIL PROFISSIONAL**

### ***INFORMÁTICA CONSULTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior em Informática e áreas afins;

#### **Experiência:**

- Com projetos de informatização de empresas;
- Com projetos de segurança eletrônica e/ou digital;
- De, no mínimo, 3 anos em estruturação de banco de dados.

#### **Conhecimentos:**

- De ferramentas de gestão;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

#### **Habilidades:**

- Na condução de grupos.

### ***TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO CONSULTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior em Administração, Informática e/ou áreas afins;

**Experiência:**

- Em gestão da Tecnologia da Informação;
- Em diagnóstico de processos de TI;
- Em consultorias para implantação da Gestão do Conhecimento;
- Com projetos de informatização de empresas, preferencialmente MPE;
- Com consultorias empresariais em processos de TI;
- Planejamento e acompanhamento de projetos/processos de Gestão do Conhecimento e TI.

**Conhecimentos:**

- Da realidade das micro e pequenas empresas;
- Gestão do conhecimento e Tecnologia da informação.
- Do cenário mundial da TI;
- Em tecnologias de informação e comunicação.

**Habilidades:**

- Na condução de grupos.

11. ÁREA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL
---

## SUB-ÁREAS:

**11.1. Aglomerações produtivas/Arranjos produtivos locais:** desenvolvimento de aglomeração de empresas; governança estabelecida entre lideranças; entidades e empresários locais; arranjos produtivos; *clusters*; cadeias produtivas; distritos industriais; planejamento estratégico municipal; parceria estado/mercado/sociedade; análise do cenário local; diagnóstico e proposição de soluções; elaboração e monitoramento de projetos; articulação com parceiros locais; análise da cadeia produtiva; análise dos dados secundários; mobilização e gestão de recursos; proposição de políticas públicas para melhoria do ambiente empreendedor; acompanhamento das ações e proposição de melhorias.

## PERFIL PROFISSIONAL

### ***ÁREA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, REGIONAL E DE AGRUPAMENTOS ECONÔMICOS CONSULTOR/INSTRUTOR***

#### **Formação:**

- Nível superior.

#### **Experiência:**

- Em ações de desenvolvimento local regional;
- Na condução de programas de mobilização comunitária;
- Na aplicação de metodologias de planejamento participativo, visando a ações que envolvam vários segmentos da sociedade.

#### **Conhecimentos:**

- Gerais de administração financeira, legislação empresarial, recursos humanos, planejamento estratégico e marketing;
- Gerais de Desenvolvimento setorial: cadeias produtivas – diagnósticos, organização e gestão. “Cluster” e distritos industriais;
- Da realidade das micro e pequenas empresas.

#### **Habilidades:**

- Na formação e condução de grupos;
- De articulação;
- De negociação.
- Em administrar conflitos;
- De relacionamento interpessoal;

Por trata-se de programa de desenvolvimento local, é desejável que o profissional resida na região onde pretende atuar.

12. <b>ÁREA DE AGRONEGÓCIOS</b>
---------------------------------

#### SUBÁREAS:

**12.1. Gestão de agronegócios:** oportunidades de investimento em agronegócios; nichos de mercado; sistemas de produção dos principais setores econômicos; sistemas de logística e

comercialização de produtos agropecuários; estudos de cadeias; diagnóstico e viabilidade financeira e mercadológica.

**12.2. Gestão de empreendimentos agropecuários e agroindustriais:** planejamento integrado das propriedades rurais e gestão de pequenos empreendimentos.

**12.3. Agricultura orgânica:** diagnóstico de viabilidade e conversão da propriedade; processos de certificação orgânica; canais de comercialização para produtos orgânicos.

**12.4 Agroenergia:** diagnóstico de viabilidade; processos de produção de oleaginosas e extração de óleo vegetal; processos de aproveitamento de gordura animal; processos de aproveitamento de resíduos (tortas e farelos); canais de comercialização; formas de integração à cadeia produtiva.

## PERFIL PROFISSIONAL

### *AGRONEGÓCIOS CONSULTOR*

#### **Formação:**

- Nível superior em áreas correlatas à agricultura, com Especialização na área de Agronomia;
- Ou formação técnica em áreas correlatas à agricultura.

#### **Experiência:**

- Com exploração de recursos naturais;
- Com agronegócios.

#### **Conhecimentos:**

- Na área de gestão econômica financeira;
- Gerais na área de industrialização de alimentos de origem vegetal e animal;
- Específicos na área de Agronegócios.

#### **Habilidades:**

- De articulação;
- Na condução de grupos.

### *AGRICULTURA E PECUÁRIA ORGÂNICA CONSULTOR*

#### **Formação:**

- Nível superior ou formação técnica em áreas correlatas à agricultura e ou pecuária;

**Experiência:**

- Com consultoria;
- Com conversão de propriedades para agricultura orgânica (comprovada);
- De canais de comercialização para produtos orgânicos;
- De metodologias de associativismo;
- Em trabalhos realizados com grupos de agricultores e ou pecuaristas.

**Conhecimentos:**

- De processos de certificação orgânica;
- Da realidade da micro e pequena empresa.

**Habilidades:**

- Na condução de reuniões;
- De comunicação verbal.

***AGRICULTURA E PECUÁRIA ORGÂNICA INSTRUTOR*****Formação:**

- Nível superior ou Nível médio em áreas correlatas à agricultura e ou pecuária;

**Experiência:**

- Com instrutoria;
- De trabalhos com agricultura e pecuária orgânica;
- Em trabalhos com grupos.

**Conhecimento:**

- De processos de certificação orgânica.

**Habilidades:**

- De comunicação;
- Na condução de reuniões;
- De relacionamento interpessoal.

## 13. ÁREA ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO

### SUBÁREAS:

**13.1. Organização, constituição e funcionamento:** associações; cooperativas; clubes de serviços; organizações não governamentais; centrais de negócios; OSCIP e demais formas associativas; legislação aplicada às diversas formas associativas:

**13.2. Cooperação:** cultura da cooperação, cooperação empresarial; formação, implantação e fortalecimento de redes associativas; organizações de cooperação de pequenos empreendimentos; redes empresariais; ações coletivas.

**13.3. Cooperativismo de crédito:** constituição, fortalecimento, expansão e transformação de cooperativas de crédito de empresários de micro e pequenas empresas.

### PERFIL PROFISSIONAL

#### *ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO CONSULTOR/INSTRUTOR*

##### **Formação:**

- Nível superior, preferencialmente em Direito, Administração de Empresas, Ciências Econômicas.

##### **Experiência:**

- Como instrutor ou consultor.

##### **Conhecimento:**

- Em legislação de formas de associativismo e cooperativismo;
- Da realidade das micros e pequenas empresas;
- Em cultura da cooperação.

##### **Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- De articulação;
- De negociação.

14. ÁREA DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL
--------------------------------------

**SUBÁREAS:**

**14.1. Turismo:** diagnósticos e inventários de oportunidades de perfis de investimentos; projetos de empreendimentos turísticos; políticas governamentais de desenvolvimento, gestão e incentivo ao turismo; ecoturismo; turismo rural; turismo auto-sustentável; avaliação e construção de cenários no âmbito local, regional, nacional e internacional; identificação e segmentação do setor turístico; gastronomia.

**14.2. Cultura:** legislação de incentivo à cultura; projetos culturais e artísticos; patrocínios; diagnósticos, inventários e planos de desenvolvimento da cultura; preservação e exploração de patrimônio histórico e cultural; legislação nacional e regulamentos específicos relativos aos objetos culturais e seus processos de circulação; ofertas culturais públicas ou privadas; diversidade cultural; gestão de patrimônio cultural; diagnóstico de potencial cultural.

**14.3. Artesanato:** diagnóstico e inventários de traços culturais e históricos que podem ser expressos na forma de artesanato; elaboração de planejamento estratégico de grupos; formalização de grupos; criação, revitalização, produção e comercialização de produtos artesanais.

**14.4. Serviços:** identificação e segmentação do setor de serviços; diagnóstico e elaboração de projetos para implantação de empreendimentos de serviços; políticas governamentais de desenvolvimento, gestão e incentivo ao setor de serviços; avaliação e construção de cenários no âmbito local, regional, nacional e internacional.

## PERFIL PROFISSIONAL

### ***TURISMO CONSULTOR/INSTRUTOR***

**Formação:**

- Nível superior em Turismo, com desejável especialização na área ou em áreas afins;

**Experiência:**

- Em elaboração de estudos, normas, critérios e regulamentos sócio-econômicos do mercado turístico e dos segmentos que o compõem;

- Em interpretação e avaliação de informações de dados de interesse turístico e suas aplicações em ações de estudos e intervenção em mercados receptivos e exportativos, nacionais e internacionais;
- Em estruturação de rotas/roteiros e produtos turísticos.

### **Conhecimentos:**

- Ações estratégicas dos diversos segmentos do turismo;
- Turismo auto-sustentável, observando a preservação ambiental e os interesses sócio-econômicos, culturais e políticos;
- Elaboração e operacionalização de estudos de viabilidade técnica-operacional e econômico-financeira de empreendimentos e ações públicas e privadas do setor turístico;
- Das políticas públicas e orientações governamentais de desenvolvimento, gestão e incentivo;
- Em legislação de formas de associativismo e cooperativismo no turismo;
- Metodologias de certificação, qualificação dos agentes e empreendimentos turísticos;
- Compreensão da dimensão territorial e adensamentos (APL) em economias de experiência;
- Da realidade das micro e pequenas empresas, especialmente do seu caráter empreendedor.

### **Habilidades:**

- De articulação;
- De negociação.
- Dinamismo;
- Criatividade;
- No relacionamento interpessoal;
- Coordenação de trabalhos em grupos e equipes.

## ***CULTURA CONSULTOR/INSTRUTOR***

### **Formação:**

- Nível superior, com desejável especialização em globalização e cultura.

### **Experiência:**

- Em desenvolvimento cultural nacional;
- Como agente da mudança cultural e da mobilização comunitária;
- Como facilitador em participação ativa de comunidades em atividades culturais;
- Com criação e fortalecimento de ações culturais espontâneas em comunidades.

**Conhecimentos:**

- Da riqueza e a diversidade cultural do povo brasileiro;
- Da tradição cultural brasileira;
- De formação da consciência social cultural;
- Ofertas culturais públicas ou privadas;
- Da legislação nacional e dos regulamentos específicos relativos aos objetos culturais e seus processos de circulação;
- Da realidade das micros e pequenas empresas.

**Habilidades:**

- Na condução de grupos;
- De articulação;
- De negociação.

**PERFIL PROFISSIONAL*****ARTESANATO CONSULTOR/INSTRUTOR*****Formação**

- Nível superior.

**Experiência**

- Em atuação com grupos de produção artesanal;
- Em desenvolvimento, revitalização e criação de produtos artesanais, nos diversos tipos de matérias-primas e embalagens.

**Conhecimentos**

- Em legislação de formas de associativismo e cooperativismo;
- Da realidade de mercado do artesanato.

**Habilidade**

- Na condução de grupos;
- De articulação;
- De negociação.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)