

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SOROCABA**

**RODRIGO DOS SANTOS DE SOUSA**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL – A CARREIRA DOS MEUS SONHOS OU A**  
***HOUSE OF LIES*: A IDEALIZAÇÃO DA CARREIRA DO CONSULTOR DE**  
**EMPRESAS POR ALUNOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SOROCABA**

**2018**

RODRIGO DOS SANTOS DE SOUSA

**CONSULTORIA EMPRESARIAL – A CARREIRA DOS MEUS SONHOS OU A  
*HOUSE OF LIES*: A IDEALIZAÇÃO DA CARREIRA DO CONSULTOR DE  
EMPRESAS POR ALUNOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dra. Patricia Saltorato.

Sorocaba

2017

Santos de Sousa, Rodrigo

CONSULTORIA EMPRESARIAL - A CARREIRA DOS MEUS  
SONHOS OU A "HOUSE OF LIES": A IDEALIZAÇÃO DA CARREIRA  
DO CONSULTOR DE EMPRESAS POR ALUNOS DE ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO / Rodrigo Santos de Sousa. -- 2018.

72 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, campus  
Sorocaba, Sorocaba

Orientador: Patricia Saltorato

Banca examinadora: Martin Mundo Neto, Julio Cesar Donadone

Bibliografia

1. Consultoria Empresarial. 2. Teoria das Organizações. 3. Carreira do  
Engenheiro de Produção. I. Orientador. II. Universidade Federal de São  
Carlos. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo Programa de Geração Automática da Secretaria Geral de Informática (SIn).

DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Bibliotecário(a) Responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano – CRB/8 6979



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

---

**Folha de Aprovação**

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Rodrigo dos Santos de Sousa, realizada em 26/02/2018:

*Patricia Saltorato*

---

Profa. Dra. Patrícia Saltorato  
UFSCar

---

Prof. Dr. Martin Mundo Neto  
FATEC

---

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone  
UFSCar

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Martin Mundo Neto, Julio Cesar Donadone e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.

*Patricia Saltorato*

---

Profa. Dra. Patrícia Saltorato

**DEDICATÓRIA**

*À minha família, motivação diária da minha vida.*

## **AGRADECIMENTO**

Estes dois anos de estudo não foram fáceis. Direta e indiretamente foram muitas pessoas que me ajudaram com este trabalho. Por tudo isso, eu agradeço...

A Deus, primeiramente, que me permitiu superar uma série de dificuldades: distância, problemas de saúde, problemas pessoais...

A minha orientadora Prof. Patricia Saltorato. Sempre muito compreensiva e preocupada comigo, me apoiou com o conteúdo, mas, acima de tudo, me ajudou nos momentos difíceis ao longo destes dois anos.

A UFSCar que me possibilitou ter acesso a aulas, professores e a uma estrutura de excelência.

Ao professor Ricardo Mergulhão, primeiramente pela excelência com que ministrou a disciplina de metodologia da pesquisa. A cada aula me fazia lembrar porque quero seguir a carreira acadêmica. Também pelo auxílio prestado com as ferramentas de análise fatorial, indispensáveis para este trabalho.

Aos profissionais que me auxiliaram com seus conhecimentos em coleta de dados, estatística, computação, formatação, revisão e afins.

A todos vocês, minha GRATIDÃO!

## RESUMO

Seguindo uma tendência evolutiva do próprio capitalismo, assiste-se ao crescimento do conceito de flexibilidade aplicada à carreira, em oposição ao de carreiras tradicionais, fazendo com que os trabalhadores assumam a responsabilidade pelos rumos de suas carreiras e por sua empregabilidade. Neste cenário, uma profissão que ganha destaque é a carreira do consultor empresarial vista por muitos como sendo altamente flexível. Partindo disto, esta dissertação tem por objetivo levantar as percepções dos alunos de Engenharia de Produção com vistas a entender as representações que os mesmos constroem sobre a carreira voltada para a consultoria empresarial. A população deste estudo foi constituída por 300 alunos de graduação do curso de Engenharia de Produção em diferentes instituições de ensino para a qual foi aplicado um questionário com 30 questões qualitativas. A análise do questionário foi realizada utilizando-se estatística descritiva e análise multivariada de dados. Associando-se aos objetivos do trabalho, em fases diferentes, outros métodos se fizeram necessários, tais como análise de conteúdo e entrevistas. O questionário foi aplicado de março a maio de 2017, tendo sendo obtido o total de 300 participações. Em paralelo ocorreu um levantamento de dados nos sites das principais consultorias multinacionais. No levantamento foi verificado que todas as empresas estudadas apresentam em seus sites, notadamente nas páginas voltadas para recrutamento, o discurso da flexibilidade, além de oferecerem crescimento acelerado de carreira, programa de treinamentos internos, proposta de carreira internacional e programas específicos para alunos recém-formados. Na análise estatística, dos dados demográficos foi verificado que 67% dos respondentes eram do sexo masculino, sendo a maior parte (57%) entre 17 e 21 anos. Utilizando o software estatístico SPSS V20, obteve-se o resultado do KMO foi de 0,771, habilitando a realizar a análise fatorial. Foram gerados seis fatores que foram nomeados conforme questão com mais peso no mesmo. Primeiro os fatores foram analisados segundo os dados demográficos (gênero, tipo de instituição de ensino e idade). Os dados confirmam que existe um interesse médio geral dos alunos pela carreira de consultoria (3,20), sendo que o interesse é maior entre os alunos de escolas particulares, não havendo diferenciação entre gênero ou faixa etária. A percepção de que a carreira do consultor é mais flexível, dinâmica e glamorosa também foi constatada, com médias de 3,56, 4,23 e 2,76, respectivamente para cada fator. Os dados e as entrevistas confirmam que existe um interesse maior dos alunos de Engenharia de Produção pela área de consultoria. Os alunos associam a carreira de consultor com a formação recebida e percebem nela a possibilidade de viverem uma característica flexível e dinâmica.

**Palavras-chave:** flexibilidade; consultoria; Engenharia de Produção; carreira proteana; empreendedor de si mesmo.

## ABSTRACT

Following an evolutionary tendency of capitalism itself, the concept of flexibility applied to the career grows, as opposed to traditional careers, doing the workers take responsibility for the paths of their careers and for their employability. In this scenario, one profession that stands out is the career of the business consultant. It is seen by many as being highly flexible. Based on this, this dissertation aims to raise with students of Production Engineering their perceptions in order to understand the representations that they construct about the career focused on business consulting. The population of this study was composed of 300 undergraduate students of the Production Engineering in different educational institutions. For his students a questionnaire with 30 qualitative questions was applied. The analysis of the questionnaire was performed using descriptive statistics and multivariate data analysis. By associating to the objectives of the work, in different phases, other methods became necessary, such as content analysis and interviews. The questionnaire was applied from March to May 2017, having obtained a total of 300 participations. In parallel, there was information search on the websites of the main multinational consultancies. In the survey it was verified that all the companies studied present in their websites, notably in the pages for recruitment, the discourse of flexibility, besides offering accelerated career growth, internal training program, international career proposal and specific programs for newly-formed. In the statistical analysis, 67% of the respondents were male, with the majority (57%) between 17 and 21 years of age. Using the statistical software SPSS V20, the KMO result was 0.771, enabling the factor analysis to be performed. Six factors were generated that were named according to the issue with the most weight in it. First the factors were analyzed according to the demographic data (gender, type of educational institution and age). The data confirm that there is a general average interest of the students in the consulting career (3,20), and the interest is higher among the students of private schools, there being no differentiation between gender or age group. The perception that the consultant's career is more flexible, dynamic and glamorous was also verified, with averages of 3.56, 4.23 and 2.76, respectively for each factor (flexible, dynamic and glamorous). The data and the interviews confirm that there is a greater interest of the students of Production Engineering by the consulting area. The students associate the career of consultant with the training received and perceive in her the possibility of living a flexible and dynamic characteristic.

**Keywords:** flexibility; consulting; Production Engineering; protean career; entrepreneur of himself.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descritiva completa para as questões .....	40
Tabela 2 - Distribuição por gênero .....	41
Tabela 3 - Distribuição de faixa etária.....	41
Tabela 4 - Distribuição do tipo de faculdade.....	42
Tabela 5 - Teste de KMO e Bartlett para análise fatorial .....	42
Tabela 6 - Valores próprios e variabilidade dos fatores .....	42
Tabela 7 - Carga fatorial das questões em cada fator .....	43
Tabela 8 - Compara gênero para escores dos fatores .....	44
Tabela 9 - Compara tipo faculdade para escores dos fatores .....	45
Tabela 10 - Compara tipo faculdade para escores dos fatores .....	45
Tabela 11 - Compara período da faculdade para escores dos fatores.....	47
Tabela 12 - Descritiva completa para os fatores.....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	16
1.1.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>2 NOVAS CARREIRAS NO CAPITALISMO FLEXÍVEL .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 O TRABALHO NO CAPITALISMO FLEXÍVEL .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 “NOVAS CARREIRAS” .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 CONSULTORIA E SEUS PARADIGMAS: UMA VISÃO SISTÊMICA .....</b>	<b>25</b>
<b>3 METODOLOGIA/MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 RELATO DA PESQUISA .....</b>	<b>31</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS DE         CONSULTORIA.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DA SURVEY .....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Amostragem .....	39
4.2.1 Análise Fatorial – Análise Geral .....	40
4.2.2 Análise Fatorial – Aspectos Demográficos .....	42
4.2.3 Análise Fatorial – Análise dos Fatores .....	48
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>Apêndice A: Questionário Utilizado para o Levantamento de Dados.....</b>	<b>62</b>
<b>Apêndice B: Entrevista com Aluno F. A.....</b>	<b>64</b>
<b>Apêndice C: Entrevista com Aluno A. T.....</b>	<b>66</b>
<b>Apêndice D: Entrevista com Aluno T.M.....</b>	<b>68</b>
<b>Apêndice E: Entrevista com Aluno L. B.....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndice F: Planilha com Dados Levantados.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há cada vez mais pesquisas acadêmicas que se dedicam a entender as constantes mudanças pelas quais o capitalismo tem passado ao longo do tempo. Estas mudanças ocorrem tanto em nível macro quanto micro, atingindo tanto a gestão dos países quanto as relações humanas nas menores tarefas do cotidiano. É evidente que estas mudanças não poderiam deixar de atingir o universo do trabalho das pessoas, considerando o valor que o mesmo possui numa sociedade cujo modo de produção e de vida é capitalista.

Estas mudanças na dimensão e mesmo na organização do trabalho, segundo Spreitzer et al. (2017), envolvem uma série de aspectos, muitos relacionados com a temática da flexibilidade, que passa por aspectos como flexibilidade de horários, flexibilidade de local de trabalho, de relação de trabalho, dentre outros, criando um novo paradigma para a forma como as pessoas encaram e conduzem suas carreiras. Interessante perceber e associar que a flexibilidade que passou para o ambiente da empresa, como citado por Spreitzer et al. (2017), foi decorrência do próprio processo de flexibilização que o sistema capitalista e os modos de produção passaram e vêm passando. Castells (1999), por exemplo, afirma que as décadas de 1980 e 1990 introduziram outra lógica de flexibilidade: a flexibilidade dinâmica ou a produção flexível em grande volume, geralmente atrelada à demanda crescente de determinado produto.

As mudanças verificadas tanto no capitalismo quanto na organização das empresas e do trabalho são possibilitadas por muitos fatores. A tecnologia da informação e comunicação é um dos fatores mais impactantes, pois permite criar o que o Castells (1999) chamou de “sociedade de rede”. Segundo o autor, o uso intensivo dessas tecnologias permitiu o surgimento de um novo paradigma para agir sobre a informação e pela lógica de redes, surgindo, então, tanto a sociedade quanto as empresas em rede. Inserido nesta lógica, aparece o trabalhador. O trabalhador flexível deve adotar posturas diferentes para entrar e se manter no mercado de trabalho. Incentivado pelas práticas adotadas no mercado e nas relações de concorrência das empresas, os trabalhadores flexíveis precisam se qualificar cada vez mais, aceitar mudanças, adaptar-se a elas com facilidade e responsabilizar-se pelas próprias carreiras.

É exatamente a flexibilidade dos processos e dos mercados de trabalho, possíveis a partir das tecnologias da informação, que afeta as relações de produção (relações de trabalho) herdadas do industrialismo que gera uma nova organização do trabalho e impacta na vida do trabalhador. O processo de maior flexibilização do trabalho gerou uma mudança fundamental:

a individualização do trabalho na organização do trabalho e no processo de trabalho. Então, podemos afirmar que o trabalho está perdendo uma característica que sempre lhe foi imputada: a de socialização a partir do momento que se promove a descentralização do trabalho e sua coordenação por meio de uma rede, independentemente de aspectos que antes eram limitantes como distância, espaço de trabalho etc.. Spreitzer et al. (2017) observou isto muito bem ao afirmar que, hoje, o maior crescimento do emprego ocorre em empregos que se movem para além do limite da empresa, com muita mobilidade entre processos e recursos (financeiros, pessoal etc.).

A rede que se forma, cujo conceito foi originalmente cunhado por Castells (1999), é estudada por muitos autores. Grün (2003), por exemplo, ao analisar este paradigma, destaca uma dicotomia no mercado e na própria sociedade de rede.

Para o autor, existe uma visão otimista baseada na “sociedade em rede” em que haveria maiores oportunidades, novas formas de trabalho, maior diversificação nas relações de trabalho e maior sociabilidade, ou seja, por esta visão, seria possível ao trabalhador lograr mais êxito no mercado de trabalho, com maiores ganhos além de maior satisfação a partir da sua interação. Contrapondo-se à visão otimista, existe uma visão pessimista apresentada pela economia política em que a organização do trabalho estaria cada vez mais “financeirizada”, as relações cada vez mais individualizadas, em um ambiente em que a diversificação apresentada pelo lado positivo se reflete em menos direitos para trabalhadores, precarização das relações trabalhistas, menor responsabilização da empresa pelos empregados e perda de estabilidade nos empregos. A visão otimista, no entanto, “levaria vantagem” nesta disputa, pois, para Grün (2003), existem “indústrias do otimismo”, “destinadas aos mais diversos grupos sociais, geracionais, de gênero, raciais e regionais”, através da propagação de muitas técnicas e instrumentos que beiram a autoajuda.

A “indústria do otimismo”, segundo Grün (2003), juntamente com outras mudanças na evolução do capitalismo, é elemento que ajuda a fomentar o desejo dos indivíduos de apoderar-se de suas carreiras e de tornar-se “empreendedor de si mesmo” (BARBOSA, 2011), buscando elementos para promoção de suas carreiras, tornando-se os únicos responsáveis legítimos por elas, assim como por sua própria empregabilidade, desconsiderando o desemprego estrutural promovido pelo processo de desenvolvimento do capitalismo, em que empregos são extintos pelo constante uso de tecnologias, automação e racionalização para aumento da produtividade. Este desemprego nada tem a ver com formação ou qualificação de mão de obra ou com crises cíclicas do sistema, ou seja, não são conjecturais.

A lógica do “empreendedor de si mesmo” leva os trabalhadores a assumirem o “leme” das próprias carreiras. Observa-se que não são os trabalhadores que deixaram de atribuir às organizações a responsabilidade pelas carreiras. Eles não têm mais interesse neste controle, querendo guiar suas carreiras e vidas sob seus próprios interesses e não mais conforme o interesse da empresa em que trabalham. Nesta mesma linha, os trabalhadores acreditam que podem ou, em alguns casos, devem mudar suas carreiras a qualquer momento. Esta característica mutável da carreira é alinhada com o de carreira proteana, apresentada por Hall em 1986, segundo a qual, assim como o Deus Proteu possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade, o trabalhador também possui este “dom”.

Estas mudanças transferem para o trabalhador a responsabilidade por sua carreira e fazem com que o trabalhador contemporâneo tenha maior ansiedade por ascender profissionalmente. A ansiedade cria um sentimento de urgência de que as coisas devem ocorrer num curto intervalo de tempo, pois os trabalhadores entendem que não podem esperar o tempo da empresa e devem “dar as cartas” no processo. Ansiedade e frustração, neste sentido, andam juntas. Quando não conseguem galgar novos cargos ou aumentos salariais ou novos desafios (muitas vezes chamados de projetos nas empresas), os profissionais se desestimulam, perdem produtividade, fazendo com que desejem mudar de empresa ou sejam dispensados ou mesmo desenvolvam doenças relacionadas à ansiedade.

São diversos artifícios que os trabalhadores utilizam para alcançar seus objetivos e “dar as cartas” em suas carreiras. De acordo com Sanchez (2015), uma forma de obter esta ascensão é através da inserção no campo das consultorias. Segundo o autor, a passagem de um profissional, ainda que recém-formado, por uma destacada empresa de consultoria de negócios pode representar um encurtamento de carreira efetivo para se chegar a altos cargos executivos em organizações de diferentes segmentos, independente da experiência e da formação específica do mesmo. Considerando que o objetivo é chegar ao “topo” o mais rápido possível, este seria um caminho desejado e cobiçado pelos trabalhadores, notadamente os recém-formados. Sanchez (2015) reforça que alcançar estes cargos é ainda mais facilitado se este tiver passado por alguma escola renomada e possuir um o título de MBA (internacional, de preferência).

Considerando que empiricamente existe a visão de que um profissional que atua nas grandes empresas de consultorias possui mais facilidade de crescimento na carreira e que, teoricamente, Sanchez (2015) comprovou isto através do estudo dos currículos de profissionais, surgiu o interesse de entender se existe e onde nasce o interesse pela indústria da consultoria. Entende-se que é a partir da graduação que os alunos começam a projetar suas

carreiras, principalmente os mais jovens. Os alunos, em geral, querem atuar em suas áreas de formação e idealizam carreiras de sucesso, com crescimento rápido, ganhos altos e muita satisfação. Com os alunos de Engenharia de Produção não seria diferente. No entanto, o curso possui uma particularidade: possui uma ampla área de atuação, sendo bastante generalista. O engenheiro de produção atua em áreas produtivas, de serviços, financeiras e afins. Sanchez (2015) afirma que os trabalhadores flexíveis – os mesmos que adotam atitude proteana – (HALL, 1996) e buscam ser empreendedores de si mesmos (BARBOSA, 2011) “são avessos à especialização excessiva”. Dado o caráter generalista, uma área muito buscada por estes profissionais é a área de consultoria. Diante disso, e dada a dificuldade de estudar todos os alunos do nível superior, este trabalho focou-se em alunos do curso de Engenharia de Produção.

A escolha do curso de Engenharia de Produção pode ser explicada, resumidamente, por dois aspectos: a abrangência que o Engenheiro de Produção possui para atuação. Sendo Martins, 2015, o quadro de opções profissionais do Engenheiro de Produção é muito ampla, a saber: Engenharia de operações e processos de produção; Logística; Pesquisa Operacional; Engenharia da Qualidade; Engenharia de Produto; Engenharia Organizacional; Engenharia Econômica; Engenharia de Sustentabilidade; Educação em Engenharia de Produção e Consultoria. Como se percebe, um curso amplo, em que os profissionais podem optar por posterior especialização ou atuar de forma mais generalista, como, geralmente, trabalham os consultores. Além disso, o próprio interesse deste profissional pela área e Consultoria. Martins, 2015 apresenta que uma das áreas de maior busca por alunos recém formados em Engenharia de Produção é a Consultoria (ficando em segundo lugar, empatado com a área financeira).

Diante do exposto, o tema desta pesquisa é voltado para a compreensão da idealização da carreira de consultor empresarial pelos alunos de Engenharia de Produção, para o entendimento de como as empresas de consultorias “se vendem” aos alunos e como se constrói esta nova carreira dentro da sociedade de rede, dentre outros fatores relacionados à carreira do consultor.

A pesquisa explorou a percepção dos alunos por meio de um levantamento (questionário e entrevista) junto aos alunos e visou explorar a percepção dos mesmos sobre a flexibilidade e o caráter “sem fronteiras” da carreira do consultor empresarial para, posteriormente, verificar a imagem que os mesmos possuem sobre a carreira e o quanto a mesma é idealizada.

## 1.1 OBJETIVOS

O tema “carreira e novas carreiras” é um tema já estudado por diversos autores. O tema da carreira sem fronteiras ou conceitos similares é apresentado por diversos autores. Algumas nomenclaturas com pequenas variações em seus conteúdos são: Carreira proteana (HALL, 1986), carreira sem fronteira (DEFELLIPI; ARTHUR, 1994), carreira caleidoscópica (MAINEIRO; SULLIVAN, 2005) e empreendedorismo de si mesmo (BARBOSA, 2011). Todos os conceitos apontam para a mesma direção: a responsabilização cada vez maior do trabalhador por suas carreiras. Existem alguns estudos que aplicam os conceitos citados a diferentes profissionais: professores, profissionais de saúde, profissionais de recursos humanos dentre outros. No entanto, o estudo da carreira do consultor é um tema ainda pouco aprofundado.

Diante disso, toma-se pertinente e relevante apresentar a seguinte questão central de pesquisa para a dissertação: Quais são as representações para os alunos de Engenharia de Produção sobre a carreira de consultor empresarial e como elas se relacionam como os novos paradigmas de carreiras?

Outras questões específicas postas são:

1. Qual a representação construída pelos alunos de Engenharia de Produção sobre a carreira do consultor empresarial?
2. As empresas de consultoria utilizam a ideia de carreira flexível para atrair trabalhadores para comporem suas equipes?
3. Os alunos de Engenharia de Produção percebem na carreira de Consultor Empresarial maior flexibilidade em relação às carreiras técnicas?
4. Existe uma imagem do consultor empresarial como sendo parte de uma elite organizacional que, por seu capital, tem acesso aos altos cargos nas empresas e por isso os alunos de Engenharia de Produção têm interesse por esta área, inclusive a partir da graduação com a participação em empresas juniores de consultoria?
5. Os alunos de Engenharia de Produção percebem na carreira de consultoria uma promessa de inserção numa sociedade em rede onde *status*, flexibilidade, poder e ganhos econômicos suplantariam as oportunidades das posições de caráter estritamente técnico?
6. A atuação em empresas de consultorias de prestígio simboliza uma possibilidade de ascensão mais rápida para a ocupação de postos hierárquicos mais privilegiados em empresas fora do ramo da consultoria?

7. O novo paradigma de carreira leva os trabalhadores a se responsabilizarem quase que exclusivamente por suas próprias carreiras?

Para respondê-las, propõem-se os objetivos listados a seguir:

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Levantar as percepções dos alunos de Engenharia de Produção com vistas a entender as representações que os mesmos constroem sobre a carreira voltada para a consultoria empresarial.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1. Compreender os desenhos das carreiras na sociedade de rede e os principais conceitos associados a elas.
2. Compreender as estratégias utilizadas pelas empresas de consultoria para atraírem trabalhadores e recém-formados.
3. Mapear a percepção e o interesse dos alunos de Engenharia de Produção em relação à carreira do Consultor Empresarial, em aspectos relacionados à flexibilidade, dinamicidade, conteúdo e liberdade.
4. Entender como os alunos de Engenharia de Produção enxergam a própria responsabilidade por suas carreiras.
5. Entender os esforços realizados pelos alunos de Engenharia de Produção para conseguirem uma colocação na área de consultoria para fazerem parte de uma elite organizacional que consegue “pular” etapas na carreira e alcançar altos postos em pouco tempo.

A presente dissertação apresenta-se estruturada em alguns pilares teóricos, como: capitalismo flexível, sociedade de rede, carreira proteana, o empreendedor de si mesmo e as elites organizacionais existentes. A partir destes pilares, organizou-se o trabalho com a seguinte estrutura: introdução, em que se apresenta uma contextualização do tema, a problemática e os objetivos gerais e específicos do trabalho; no capítulo 2, serão discutidos aspectos relacionados à organização do trabalho no capitalismo flexível e na sociedade de

rede, como embasamento teórico para o trabalho; no terceiro, será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada e o relato da condução da mesma; no quarto capítulo, serão apresentados os resultados, e, por último, o quinto capítulo, que apresenta as conclusões, considerações finais e indicação de possíveis futuros trabalhos.

## 2 NOVAS CARREIRAS NO CAPITALISMO FLEXÍVEL

Dentro da lógica da sociedade de rede e do capitalismo flexível, surge o trabalhador flexível com uma nova lógica de organização do trabalho. Esta organização implica em mudanças no *status quo* imposto pelo capitalismo burocrático até então.

### 2.1 O TRABALHO NO CAPITALISMO FLEXÍVEL

Durante grande parte do século passado, o trabalho típico era retratado em termos de um modelo de emprego regular, com dedicação em tempo integral, em horários fixos, no local da empresa e com uma expectativa de crescimento contínuo na carreira (SPREITZER et al., 2017 apud KALLEBERG et al., 2000). Nesse sentido, o caminho a ser percorrido pelo trabalhador era previamente desenhado e direcionado pelas empresas. Uma carreira se construía a partir de anos de trabalho e dedicação, geralmente, a uma ou a poucas empresas.

Os primeiros estudos utilizando o conceito de carreira surgiram em meados dos anos 70, no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e apresentam uma correlação entre as mudanças no mercado, no capitalismo e nos anseios profissionais (SILVA et al., 2012). Ao mesmo tempo em que surgiam novos paradigmas para as carreiras e desejos profissionais, houve mudanças consideráveis no mercado e no capitalismo.

Tomando emprestada a definição apresentada por Hall (2002), pode-se definir “carreira” como sendo “a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer de sua vida”. Na mesma linha, Sennett (1999) afirma que “carreira” significa, originalmente, na língua inglesa, uma estrada de carruagens, e, “como acabou sendo aplicado ao trabalho, um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (*Id.*, p. 9). Originalmente, esta sequência seria linear, como um canal. No entanto, esta “sequência” deixou de ser linear, as organizações e os indivíduos mudaram, bem como as relações entre patrões e empregados. Assim, o tema flexibilidade se tornou recorrente dentro das empresas (SPREITZER et al. 2017; HALL, 2002), dentro de uma lógica de capitalismo flexível.

A expressão “capitalismo flexível” descreve hoje um sistema que é mais do que uma variação sobre o velho tema do capitalismo. No capitalismo flexível, criticam-se as formas rígidas de burocracia, exige-se que os trabalhadores sejam ágeis, que os mesmos assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais de proteção social. Com isso, a ênfase está na flexibilidade (SENNETT, 1999). Esta variação do

capitalismo, o flexível, bloqueou a estrada reta da carreira, desviando, de repente, os empregados de um tipo de trabalho para outro (SENNETT, 1999) e fazendo-os acreditar que se trata de uma característica positiva do novo sistema em que definir os rumos das carreiras está em suas próprias mãos.

Isto virou, segundo Grün (1999), o mundo ‘de ponta cabeça’ para um enorme contingente de engenheiros e técnicos envolvidos na onda de modernização industrial dos anos 1980, haja vista que os interesses das organizações mudaram, passando a ser mais focados nos interesses dos *shareholders*, ou seja, os acionistas e os debenturistas. Nessa nova lógica, os relacionamentos internos nas empresas passam a ser reorientados mais pelas relações mercantis e pela garantia de que trabalhadores farão o melhor possível para se manterem no mercado. Para Carneiro (2009), para a financeirização, o objetivo da empresa é criar valor para o acionista. A empresa é vista como um conjunto de contratos, com um grande portfólio de atividades (ou investimentos), e ela própria não seria mais do que uma alternativa de investimento entre tantas e a produção seria subordinada às finanças.

A virada mencionada por Grün (1999) e comungada por tantos outros autores, pode ser associada a mudanças no próprio sistema capitalista e que foram apontadas por Boltanski e Chiapello (2009) ao afirmarem que no século XX o capitalismo passou por três fases, sendo: capitalismo familiar, capitalismo burocrático e capitalismo flexível. O capitalismo familiar predominante entre os séculos XIX e XX foi representado pela não distinção clara entre a propriedade e a gestão dos empreendimentos. As relações profissionais se assemelhavam às estabelecidas no círculo familiar, mantendo-se uma relação paternalista entre funcionário e empresa.

O segundo período do capitalismo do século XX, o burocrático, vai da metade do século XX até os anos 70. Este é centrado em grandes empresas verticalizadas, dentro das quais era possível o estabelecimento de carreiras mais previsíveis, longas e duradouras. Apesar de dar ênfase a uma gestão profissionalizada, persistia uma relação de vínculo entre empresa e funcionário, entre padrão e empregado em que aquele é responsável por este e este é fiel àquele. Já a terceira fase do capitalismo, seria a contemporânea e também chamada de capitalismo flexível, resultante da soma de vários fatores, tais como globalização, revoluções tecnológicas, adoção de novos sistemas produtivos, novas relações de trabalho e maior flexibilidade nas relações de trabalho.

Grün (1999) trata destas mudanças, sugerindo a existência de dois modelos de empresa, aos quais o autor vincula dois modelos de mundo: os modelos 1 e 2 de empresa que são derivados dos modelos 1 e 2 de mundo. Esta classificação é didática, porque o mesmo

reconhece que o mundo empresarial “real” é muito mais complexo que os modelos sugeridos. Segundo o modelo 1, a empresa faz parte da comunidade e vive em harmonia e onde os empregados são tratados como membros de uma grande família. Neste modelo, os empregados conhecem suas possíveis carreiras e os caminhos que irão trilhar para promoção de sua ascensão profissional. O modelo 2 é aquele apontado como o da empresa que tem como preocupação central e exclusiva os interesses financeiros de curto prazo de seus acionistas, e neste, as carreiras profissionais já não estão claras e definidas pelas empresas e também não são tão aceitas pelos profissionais que passam a se ver como responsáveis por suas carreiras e por sua empregabilidade.

Estes modelos, segundo Grün (1999), coexistem e derivam desta coexistência, nada pacífica, uma guerra cultural. Segundo o autor, diferente das guerras reais, a chamada guerra cultural tem uma particularidade: os combatentes podem mudar de lado de acordo com seus interesses. Por exemplo, quando são investidores no mercado de capitais, exigem a vitalidade do modelo 2 que vai lhes render altos ganhos. Aceitam a agressividade das tomadas de empresas, exigem total governança. Quando são empregados ou estão desempregados, preferem ser tratados como no modelo 1, prezando pela proteção da empresa e do estado. Este conflito existe até mesmo em função da idade e da fase profissional em que o mesmo se encontra. Se jovens, são mais adeptos ao modelo 2, pois enxergam neste modelo mais possibilidade de ganhos e de crescimento, adotando uma carreira flexível e guiando suas carreiras a seu bel-prazer. Se mais velhos ou fora do mercado, brigam pelos benefícios do modelo 1. Grün (2007) apresenta ainda o que chamou de momento T(3). Este momento é dedicado ao “indivíduo que faz”. Neste momento, segundo o autor, exalta-se a figura do indivíduo que é empreendedor.

Outra forma possível para explorar a evolução das organizações é aquela apresentada por classificação (STURDY et al., 2014). Sturdy et al. (2014) empregam os termos organizações burocráticas ou burocráticas racionais (OBR), organizações pós-burocráticas (OPB) e organizações neo-burocráticas (ONB). As organizações neo-burocráticas seriam, segundo os autores, um misto (híbrido) entre as OBR e as OPB. Os autores reconhecem que é possível uma mesma organização adotar práticas burocráticas e neo-burocráticas ao mesmo tempo. No entanto, estabelecem as características básicas destas organizações: poucos níveis hierárquicos; a carreira tradicional torna-se mais insegura; maior autodisciplina dos funcionários; uso da gestão baseada em projetos com times integrativos com diferentes áreas, resultando em hierarquias temporárias (maior flexibilidade), dentre outras.

Estas classificações do capitalismo ou de modelos são úteis na medida em que possibilitam entender como se desenvolvem as relações de trabalho dentro da lógica da “sociedade de rede” apresentada por Castells (1999). Na “sociedade de rede”, as novas tecnologias da informação possibilitam, ao mesmo tempo, a descentralização das tarefas e sua coordenação, utilizando uma rede de comunicação. Isto possibilita a adoção de práticas flexíveis nas relações de trabalho em contraponto ao trabalho “normal”. No trabalho flexível, mudam-se aspectos como jornada de trabalho (adota-se um modelo diferente de padrão de 35-40 horas semanais), estabilidade no emprego (adotam-se práticas regidas por tarefas, entregas e projetos), localização (adota-se o trabalho fora da empresa, parcial ou totalmente) e contrato social (o plano de carreira deixou de ser bem definido).

A ideia de “sociedade de rede” apresenta-se no mesmo sentido do conceito de financeirização. Donadone et al. (2010) afirma que “no mercado de ideias sobre organizações, e mais genericamente sobre a interpretação do mundo atual, a ideia de financeirização concorre com a ideia da sociedade em rede”.

A ideia de financeirização encerra as interpretações pessimistas sobre organização do trabalho, com destaque para a precarização do trabalho enquanto que a ideia da sociedade em rede incorpora uma versão mais otimista, segundo a qual, a sociedade atual estaria caminhando em direção à superação das formas burocráticas ultrapassadas que impõem barreiras à criatividade, à conectividade, à flexibilidade e, de maneira geral, à busca da felicidade pelos indivíduos em um processo de autodesenvolvimento (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 1999; GRÜN, 2003; POWELL, 2001). Donadone et al. (2010) vai no mesmo sentido de Grün (2003) que enxerga tanto o lado positivo quanto o negativo da sociedade de rede.

Grün (2007), ao desenvolver o tempo T(3), mostra uma preponderância do indivíduo sobre o coletivo. O trabalhador é visto como um agente empreendedor, “que faz” e toma as rédeas de suas carreiras. Este discurso, serve de pano de fundo para a implementação de uma série de mudanças convenientes para o próprio capitalismo e inerentes ao processo de financeirização. A implementação de sistemas de governança corporativa, por exemplo, é uma delas.

Na governança corporativa, a premissa básica é de que a empresa é dos acionistas e os outros atores que por ela circulam devem ter seus interesses subordinados aos primeiros. Para motivar os empregados neste sentido, os mesmos são classificados como essenciais e acessórios, sendo que os essenciais são motivados através da remuneração por produtividade, geralmente tornados acionistas de pequenas partes. Ou seja, os mesmos serão beneficiados

pelo próprio esforço através do recebimento de dividendos. Os empregados acessórios são motivados pelo medo da precarização e terceirização (GRÜN, 2007).

Este contexto será importante para consolidar o surgimento de novas carreiras e mesmo da forma como o trabalhador se posiciona em relação a ela. A forma como o trabalhador se enxerga passa a ser muitas vezes conflituosa. Em alguns momentos se enxerga como trabalhador e em outros como acionista, numa espécie de guerra cultural constante. A ideia da governança corporativa seduz o trabalhador ao possibilitar que o mesmo ganhe de acordo com seu esforço e mostrar a empresa como um organismo transparente.

## 2.2 “NOVAS CARREIRAS”

Segundo Figueiredo et al. (2016), uma consequência direta da evolução do capitalismo na “sociedade de rede” de Castells é que as carreiras também mudaram. Sob o capitalismo burocrático (que pode ser associado com o modelo 1 e às organizações burocráticas), a ideia de carreira estava ligada a um crescimento profissional dentro de uma ou de algumas grandes empresas. Com estas organizações, os funcionários estavam fortemente ligados e mantinham um relacionamento de logo prazo. Esta carreira é também chamada de normal por Castells (1999) e modelo tradicional por Chanlat (1995) que acrescenta como característica o fato da progressão da carreira neste modelo ser linear e vertical com estabilidade no emprego.

Já sob o signo do capitalismo flexível (que pode ser associado com a sociedade de rede, modelo 2, organizações neo-burocráticas) os trabalhadores deixam de atribuir à empresa a evolução em sua carreira e a sua fidelidade. Passam a responsabilizar-se por ela. Segundo Figueiredo et al. (2016), com a mudança de ótica, aumenta o discurso que compara os dois modelos de carreiras, sendo o primeiro associado a um modelo tradicional e o segundo a um modelo moderno. Interessante perceber que o próprio termo “moderno” é associado a algo positivo, enquanto o anterior, “tradicional”, é associado a algo rígido e ultrapassado. Segundo Andrade (2011), o novo modelo reivindica que as pessoas abandonem a nostalgia dos “velhos bons tempos”, com mais estabilidade nas organizações, “para navegarem em suas próprias carreiras, guiadas por seus próprios objetivos”.

No modelo tido como moderno de carreira, surge o trabalhador que precisa estar adaptado a um mercado altamente exigente, muito mais concorrido, em que se diminuem as barreiras da empresa, inclusive sendo possível trabalhar para organizações do outro lado do mundo. Andrade (2011) afirma que, embora existam diferentes denominações para o novo

tipo de carreira, começa-se a criar um consenso em torno de suas características: são carreiras multidirecionais, com uma variedade de opções e direções. Malvezzi (2000) denomina esta carreira como “carreira sem fronteiras”, em referência ao termo “*boundaryless career*” criado por Arthur e Rousseau (1996).

Hall (1986) denomina essas carreiras como autogeridas ou proteanas. O termo proteana cunhado pelo autor é derivado do deus grego Proteu que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Para Hall (1986), o mito de Proteu revela elementos que podem ser observados no trabalhador contemporâneo, como a habilidade de gerenciar sua própria carreira. De posse desta habilidade, o trabalhador pode mudar completamente sua carreira, alterando os seus rumos. Assim, aquele sentido de carreira como sendo um caminho a ser trilhado profissionalmente altera-se substancialmente. Este caminho pode ser construído e reconstruído pelos profissionais. Com isto, perde-se o sentido dos tradicionais planos de carreiras oferecidos pelas empresas, na medida em que as pessoas podem mudar a direção de suas carreiras, fazer escolhas próprias, investir em seu próprio desenvolvimento, elas se tornam cada vez mais responsáveis por suas carreiras. Esta configuração, é certo, ocorre pelas próprias mudanças no capitalismo e na organização do trabalho. Mas é crítico ressaltar que o desejo de dominar a carreira é um desejo dos trabalhadores. É neles que reside a ideia de que as rédeas da própria carreira devem estar em suas mãos.

Segundo Barbosa (2011), a partir desta lógica, legitima-se a ideia do espírito empreendedor, principalmente para os que não têm um emprego estável. O indivíduo passa a ser empreendedor de si mesmo, isto é, o trabalhador é responsável por sua condição de empregabilidade, devendo constantemente buscar mecanismos, tais como busca por mais treinamentos, investimento no aprendizado de novos idiomas, cursos de pós-graduação, notadamente os *latu sensu*, dentre outras atitudes, tudo para garantir sua empregabilidade.

O discurso do empreendedor de si mesmo é “vendido” como algo extremamente positivo, oferecido pela indústria do otimismo, uma vez que o trabalhador toma para si as rédeas de sua carreira. Com isto, alcançar os níveis mais altos de uma carreira de sucesso só depende única e exclusivamente de seu próprio esforço do trabalhador, de sua dedicação, empenho e engajamento. Esta transferência torna a situação da empresa mais cômoda. Não são mais os sindicatos ou o estado que estão brigando pela estabilidade dos trabalhadores, principalmente dos mais especializados. Estes trabalhadores estão fugindo desta estabilidade, haja vista que ficar em uma empresa por muitos anos pode ser visto como acomodação e falta de ambição, características negativas numa sociedade de rede.

Spreitzer et al. (2017) sugerem que, à medida que o trabalho ultrapassa o limite da empresa, os trabalhadores que estão fora de uma hierarquia corporativa tradicional devem cada vez mais desenvolver suas próprias carreiras e financiar seu próprio treinamento e desenvolvimento. Porém, afirmam também que, mesmo para funcionários em tempo integral ou para aqueles contratados para curtos períodos, as carreiras tendem a ser dirigidas individualmente, muitas vezes em resposta a organizações que oferecem desenvolvimento de carreira menos formal. Os indivíduos devem ser mais empreendedores no desenho de suas carreiras (SPREITZER et al., 2017). Para manter sua empregabilidade, os trabalhadores contratados devem ser proativos na identificação de novas habilidades e capacidades necessárias para serem bem-sucedidas no mercado global.

Segundo o conceito de empreendedor de si mesmo, o trabalhador passa a ser proprietário, o dono, passa a gerir sua própria carreira (MARTINS, 2001). O trabalhador passa a perceber-se como uma unidade autônoma produtiva, competindo em um mercado de trabalho. Se antes a organização estava disposta a oferecer mais treinamento para a sua mão de obra de modo que o funcionário pudesse obter maior produtividade, agora, a competição é solitária (unidade autônoma que vai colher os ônus e os bônus de suas decisões). Por isso, busca sempre a empregabilidade, associada diretamente com seu poder de atrair oportunidades para si, o que lhe determinaria a atratividade nesse mercado competitivo e instável.

O novo trabalhador precisa também ser um empreendedor de si mesmo, deve constantemente se reinventar, estar atento às mudanças de mercado e garantir sua empregabilidade através de uma constante qualificação, adoção de novas práticas e discursos de gestão baseadas em menos hierarquia e mais flexibilidade. A questão do discurso é muito importante neste contexto, visto que falar algo contra esta estrutura posta pode parecer ultrapassado, pois, como já mencionado, a visão pessimista e financeirizada está em desvantagem na disputa com a visão otimista e idealizada da sociedade de rede. Seriam muito ruins para a imagem de seu defensor na esfera pública assuntos relacionados a aspecto danoso desta configuração, o que poderia “ser recebido como jeremiada”, de esquerdistas ou afins.

No entanto, muitas vezes, somente a face positiva do empreendedor de si mesmo é mostrada. Tenta-se substituir a incerteza da falta de emprego pela responsabilização do trabalhador pelo seu sucesso ou fracasso. O discurso ligado ao empreendedorismo de si mesmo e todas as suas potencialidades de flexibilidade, liberdade e felicidade, por vezes, responsabilizam o trabalhador por seu sucesso/fracasso, negligenciando as condições estruturais da falta de emprego que recaem sobre o mesmo. Além disso, outro erro comum,

colocam-se no mesmo pacote trabalhadores com diferentes competências como sendo capazes de competir neste mercado. Mas algumas questões precisam ser levantadas, neste aspecto: 1) Qual a capacidade de competir neste mercado altamente sangüinário teria um operário de chão de fábrica? 2) Teria a mesma capacidade de um profissional altamente especializado? 3) Qual capacidade de investimento e mesmo de aprendizado teria um operário para que faça diferença em suas carreiras? 4) O quanto o próprio sistema educacional está impregnado pela mesma lógica da financeirização?

No entanto, mesmo que o lado negativo não seja tão discutido, isso não impede que os efeitos nocivos desta concepção de trabalhador como empreendedor de si mesmo deixem de ter impacto sobre aqueles que não têm acesso às oportunidades de inserção profissional inerentes ao modelo 1, criando um senso de incompetência, incapacidade e impotência diante do contexto de desemprego estrutural, provocado, principalmente, pela automação na indústria e que não é levado em consideração na propagação em massa destes conceitos (BARBOSA, 2011).

É interessante observar que o uso do termo “empreendedor”, apesar de muito empregado, ainda é um tema pouco estudado segundo (RUSSO, 2007). Para o autor, as principais características que definiriam um empreendedor (alinhado com Lumpkin e Dess (1996) e com Caird (1991)) seriam a autonomia, a inovação, a propensão ao risco, a proatividade e a competitividade agressiva. Teoricamente, o “empreendedor de si mesmo” seria, portanto, o profissional que agregaria todas estas características, utilizando-as em suas próprias carreiras para se manter empregado ou empregável. Estas características também são comuns às proclamadas pelo modelo 2 de empresa (GRÜN, 1999) ou capitalismo flexível (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Esta cultura do empreendedor de si constituiu-se em um discurso hegemônico, em que Castel (1999) afirma que as opiniões predominantes na OCDE, no FMI e nos círculos governamentais da maioria dos países ocidentais sugerem que o desemprego, o subemprego ou quaisquer outros desequilíbrios no mercado de trabalho são causados por uma combinação inadequada de qualificações (problema do próprio trabalhador), agravada pela falta de flexibilidade dos mercados de trabalho. Por esta lógica, não faltaria emprego e os trabalhadores é que não possuiriam a qualificação adequada ou a formação nas áreas necessárias e exigidas pelo mercado. Sem considerar, no entanto, que maior qualificação leva à maior produtividade e não necessariamente a mais empregos.

### 2.3 CONSULTORIA E SEUS PARADIGMAS: UMA VISÃO SISTÊMICA

A consultoria empresarial é o serviço oferecido por um consultor a uma empresa para atender a alguma necessidade, geral ou específica, para a qual o cliente (empresa contratante) precisa de apoio e orientação para resolução. Tem por características básicas ser um serviço imparcial e temporário e pode variar em diversos aspectos, tais como escopo (a abrangência dos assuntos a serem tratados), o tempo (quanto tempo irá durar o serviço), equipe (será uma equipe grande e multidisciplinar ou pequena e especializada), dentre outros (SOUSA, 2016).

A consultoria, segundo Crocco e Guttman (2010), é um processo interativo (entre cliente e prestador de serviço), executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções para a correta tomada de decisão.

Parreira (1997) define consultoria como sendo o ato de dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie, oriente o trabalho administrativo. Na mesma linha, Oliveira (2001) define consultoria empresarial como um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, em que o consultor assume a responsabilidade de ajudar os profissionais da empresa (cliente) nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Burgoyne (2002) afirma que o processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda. O autor divide ainda o processo de consultoria em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

Os anos 90 testemunharam um rápido crescimento da indústria de consultoria em gestão, com crescimento expressivo acima de 10% ao ano, mais que o crescimento da economia mundial. O crescimento deste negócio coincidiu com a criação de megaempresas com dezenas de consultores. As 30 maiores empresas do segmento, geravam aproximadamente 450 mil empregos em 2003, ante menos de 20 mil em 1983. Mas, ainda mais importante que o crescimento do número de consultores e de empresas, destaca-se o crescimento da influência dos mesmos e a forma como os mesmos estão entranhados nas organizações (KIPPING; KIRKPTRICK, 2011).

Além de todo um histórico de maior regulamentação e controles que impulsionaram a indústria da consultoria, os anos oitenta propiciaram um rápido crescimento em função da implementação de ferramentas gerenciais inspiradas na filosofia japonesa de gestão da produção, além da crescente utilização de técnicas de reengenharia, mais preponderante nos anos noventa (DONADONE, 2001).

Ante todo esse crescimento, cabe aqui uma reflexão dos motivos que levam à contratação de consultores e das firmas de consultoria. Donadone (2009 apud COGET) afirma que a atuação de consultores estaria centrada em três categorias: arbitragem, produção e difusão de conceitos e implementação de mudanças. Tanto Pereira (1999) quanto Quintella (1994) convergem no sentido de que as empresas contratantes de serviços de consultoria sentem necessidade de resolver um problema para o qual não possui conhecimento ou tecnologias internas. Ambos salientam ainda os caracteres temporário e imparcial da consultoria como fundamentais motivações para a contratação de um serviço de consultoria.

Crocco e Guttmann (2010) sintetizam em três motivos genéricos os motivos para contratação de consultoria. Em primeiro lugar coloca a necessidade de maior conhecimento pela empresa. Depois, é colocada a falta de tempo, ou seja, a empresa precisa executar certa atividade e não possui tempo hábil para a execução com seus recursos internos. O terceiro motivo seria a contratação em decorrência de uma política empresarial da empresa.

Estas visões são mais funcionais, ou seja, limitam-se a avaliar a consultoria com vistas a seu aspecto funcional, ao que se pretende. Em outra ponta, existe uma visão mais crítica da consultoria e a associação do seu trabalho com um trabalho sujo (*dirty work*). Derivado de uma expressão cunhada pelo Everett Hughes, que questionava como cidadãos alemães comuns puderam executar um trabalho tão sujo nos campos de concentração, a ideia é a mesma e questiona como trabalhos tão sujos podem ser executados por consultores tão especializados (VILLETTE, 2011).

Segundo o autor, muitas vezes, os consultores são contratados exatamente para executar o trabalho sujo que internamente as empresas não conseguem ou não desejam executar. O trabalho sujo não necessariamente é consciente. Ao serem contratadas, as consultorias enviam, geralmente, jovens cheios de boa vontade para implementarem as melhores práticas ensinadas nas escolas de gestão. Porém, como não ficarão muito tempo na empresa, e precisarão atuar em diferentes frentes, suas soluções são tipicamente de curto prazo e sem levar em consideração a cultura da empresa ou mesmo do país. Estas soluções serão, muitas vezes, danosas para os que ficarem na empresa no longo prazo.

Os jovens profissionais recrutados pelas consultorias geralmente enxergam nesta indústria a possibilidade de colocar em prática seus conhecimentos aprendidos (ou apreendidos) nas escolas de negócios e propagados pela imprensa especializada em business. Seja qual for o projeto em que forem alocados, a promessa é sempre de resultados positivos para a empresa (cliente) e também para a sociedade (VILLETTE, 2011). Os jovens enxergam

na consultoria uma carreira flexível, que varia desde a forma de contratação, muitas vezes como autônomos ou por projetos, como também no local de trabalho, horários e afins.

A imprensa de negócios, através da difusão de pacotes gerenciais e “novas” técnicas de trabalho, tem papel relevante neste processo de propagação. A indústria da imprensa de negócios passou por diversas mutações, porém, seu período de maior crescimento foi exatamente o período de maior crescimento da indústria de consultoria: a partir dos anos oitenta. Donadone (2001 apud HUCZYNSKI) afirma que foi nesta década que a venda de interpretações sobre pacotes de gerenciamento superou, em muito, as notícias tradicionais, como sexo, dieta, a vida dos artistas e afins. A imprensa de negócios tornou-se fundamental para a difusão do ideário proposto pelas consultorias. Com as publicações de revistas e livros e o uso da imagem de gurus (muitos deles das empresas de consultorias), vendiam-se as novas técnicas como revolucionárias e validadas, o que promovia, ao mesmo tempo, dois efeitos: criava a necessidade de as organizações implementarem tais técnicas, devido ao receio de ficarem para trás e ainda incentivava a contratação das consultorias como forma de implementar alguma medida rapidamente e de maneira eficaz.

Associe-se ao crescimento da indústria da imprensa de negócios com a seguinte premissa proposta por Villette (2011): antes da intervenção, as coisas vão mal e precisam de intervenção; após a intervenção, tudo está melhor, mas será preciso intervir novamente para que o progresso seja contínuo. Assim, cria-se um ciclo de dependência em que sempre surgirão novas necessidades de intervenção, novos resultados e a necessidade de nova intervenção.

Assim, percebe-se, inicialmente, que a consultoria é uma indústria que cresceu muito nas últimas décadas, principalmente no final do século XX e início do XXI. Este crescimento foi amplamente influenciado por diversos aspectos, principalmente pelo surgimento de novos pacotes de gerenciamento e também pela imprensa de negócios e pelos gurus que se tornaram referências em suas áreas de atuação (Qualidade, Estratégia, Lean...), muitos deles sócios ou associados a grandes empresas de consultoria. O crescimento desta indústria também fez crescer o interesse dos profissionais, principalmente os mais jovens, para a área. Atraídos pela promessa de carreiras com crescimento acelerado, altas remunerações, experiências internacionais e maior flexibilidade, a consultoria passou a ser não só uma opção de trabalho, como também o desejo de muitos.

### 3 METODOLOGIA/MATERIAIS E MÉTODOS

Esta seção é dedicada à apresentação da explicação da metodologia adotada neste trabalho e do principal método adotado: o *survey*. Forza (2002) é a referência básica utilizada para a condução deste trabalho, pois é considerada como sendo indispensável na realização de Survey na Engenharia de Produção / Gestão de Operações (PEREIRA, 2007; MIGUEL, 2012).

#### 3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Os dados apresentados neste trabalho são resultados de um levantamento cujo objetivo foi investigar a percepção dos alunos de Engenharia de Produção sobre a carreira do consultor. Como o estudo realizado visa compreender o comportamento de uma amostra relativamente grande, com 300 respondentes, optou-se, como método principal para execução deste trabalho, pelo uso do *survey* com um questionário. No entanto, associando-se aos objetivos do trabalho, em fases diferentes, outros métodos se fizeram necessários, como apresentado no quadro 1, a seguir.

**Quadro 1** - Associação entre os objetivos da pesquisa, problemática e os métodos utilizados.

Objetivo	Questão	Método para Coleta e Análise
Compreender os desenhos das carreiras na sociedade de rede e os principais conceitos associados a ela.	Existem novos paradigmas envolvidos com o conceito de carreira dentro da lógica de sociedade de rede?	Revisão bibliográfica com análise documental.
Compreender as estratégias utilizadas pelas empresas de consultoria para atraírem profissionais, notadamente os mais jovens e recém-formados para comporem suas equipes.	As empresas de consultoria utilizam a ideia de carreira flexível para atrair profissionais para comporem suas equipes?	Análise de conteúdo institucional extraído do site de empresas de consultoria.
Mapear a percepção dos alunos de Engenharia de Produção em relação à carreira do Consultor Empresarial, em aspectos relacionados à flexibilidade, dinamicidade e liberdade.	Qual a representação construída pelos alunos de Engenharia de Produção sobre a carreira do consultor empresarial?  Os alunos de Engenharia de Produção percebem na carreira de Consultor Empresarial, maior flexibilidade em relação às carreiras técnicas?	Questionário (survey) para levantamento e estatística descritiva para análise.
Mapear o interesse dos alunos de Engenharia de Produção pela carreira de Consultor Empresarial.	Existe uma imagem do consultor empresarial como sendo parte de uma elite organizacional que, por seu capital, tem acesso aos altos cargos nas empresas e por isso os alunos de Engenharia de Produção têm interesse por esta área, inclusive a partir da graduação com a participação em empresas juniores de consultoria?	Questionário (survey) para levantamento e estatística descritiva para análise.

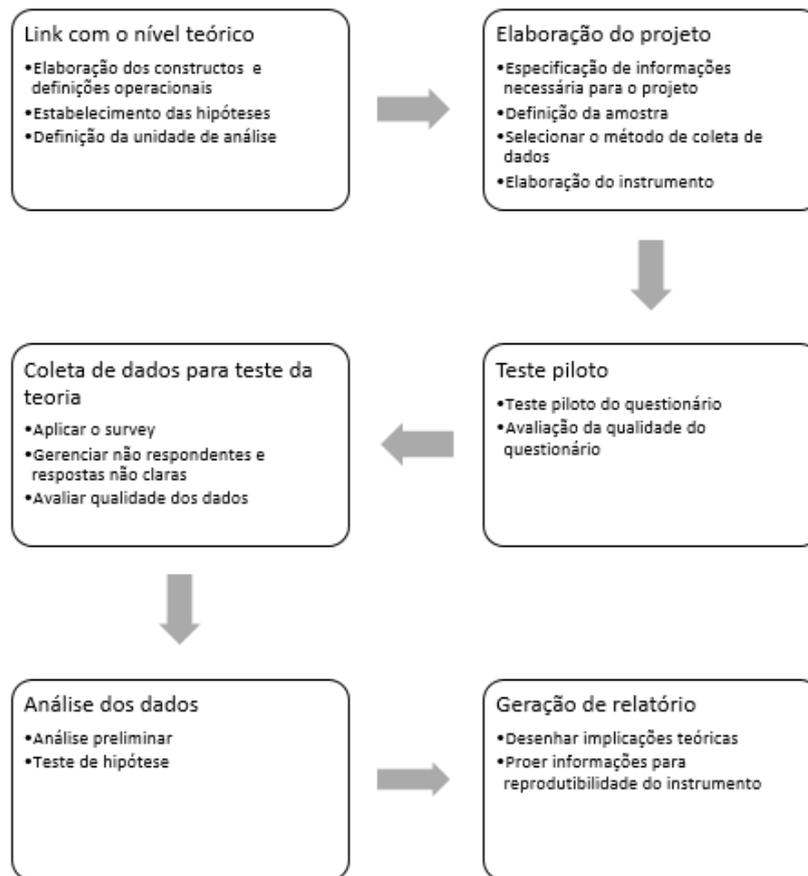
	Os alunos de Engenharia de Produção percebem na carreira de consultoria uma promessa da inserção numa sociedade em rede onde <i>status</i> , flexibilidade, poder e ganhos econômicos suplantariam as oportunidades das posições de caráter estritamente técnico? A atuação em empresas de consultorias de prestígio, criando uma simboliza uma possibilidade de ascensão mais rápida para a ocupação de postos hierárquicos mais privilegiados em empresas fora do ramo da consultoria?	
Entender como os alunos de Engenharia de Produção enxergam a própria responsabilidade por suas carreiras.	O novo paradigma de carreira leva os profissionais a se responsabilizarem quase que exclusivamente por suas próprias carreiras?	Revisão bibliográfica com análise documental. Questionário (survey) para levantamento e estatística descritiva para análise. Entrevista com alguns participantes da survey para aprofundamento e interpretação das respostas.

**Fonte:** Autoria própria.

Um *survey* tem como objetivo contribuir para o conhecimento de uma área particular de interesse através da coleta de dados sobre um grupo de indivíduos (FORZA, 2002). Segundo o autor, existem três tipos de *survey*, sendo: exploratória, descritiva ou explanatória. A exploratória deve ser utilizada durante a fase inicial da pesquisa de um fenômeno, quando o objetivo é descobrir dados básicos sobre um fenômeno. A descritiva se aplica quando se deseja compreender a relevância de certo fenômeno e descrever a distribuição deste fenômeno em uma população e a explanatória deve ser utilizada quando o conhecimento de um fenômeno já está bem descrito. Este trabalho se caracteriza por uma *survey* descritiva.

Seguindo as recomendações de Forza (2002), o método *survey* deve ser aplicado seguindo os passos indicados na figura 1, a seguir:

**Figura 1 -** Processo de pesquisa tipo survey.



**Fonte:** Adaptado a partir de Forza (2002).

### 3.2 RELATO DA PESQUISA

O planejamento, a condução, a coleta de dados e a análise dos resultados desta pesquisa pode ser resumida conforme se segue.

Numa primeira etapa, foi realizado um estudo bibliográfico para entendimento dos conceitos relacionados à carreira e novos paradigmas em carreiras, onde se obteve conceitos como sociedade de rede, capitalismo flexível, da carreira proteana, empreendedor de si mesmo, dentre outros, dentro de um contexto de mudanças no mercado de trabalho e do próprio capitalismo. Além disso, foi promovido o estudo de algumas empresas de consultoria através de seus sites institucionais para entendimento de suas estratégias de recursos humanos, no que diz respeito à contratação e atração de profissionais para fazerem parte de seus quadros. Estes conceitos fazem parte do capítulo 4 deste trabalho intitulado “Resultados”.

A segunda etapa iniciou-se com a definição do público-alvo da pesquisa. As discussões levaram à definição de que seria interessante entender como os alunos de graduação percebem a área de consultoria e os novos paradigmas de carreiras. Dada a

vastidão de cursos e áreas, inicialmente ficou definido que a pesquisa seria conduzida com alunos da área de Gestão de Operações, notadamente dos cursos de Engenharia de Produção e Administração de Empresas. Dada a dificuldade ainda de levantar as informações e o fato do curso de Administração ser muito mais comum e abarcar profissionais com interesse muito diverso, o público foi delimitado como sendo apenas alunos de Engenharia de Produção.

Ainda na segunda etapa, iniciou-se o processo de elaboração do questionário para o levantamento. Como não foi encontrado na literatura um questionário validado ou já aplicado sobre o assunto, optou-se pelo desenvolvimento próprio a partir das leituras já realizadas. Após algumas discussões, chegou-se a um total de 20 (vinte) questões, sendo algumas de interesse geral sobre a consultoria e outras associadas aos constructos. Dentre estas questões, não estão sendo consideradas questões gerais como nome, idade, e-mail, instituição de ensino, turno de estudo, tipo de instituição, cidade e outros dados. O questionário utilizado pode ser verificado no Apêndice A.

Para a coleta de dados, ficou definido que seria feita através de abordagem de pessoas anônimas, nas intermediações de algumas universidades, sendo duas públicas e cinco particulares. Ao abordar os alunos, inicialmente, o responsável pela coleta se apresentava com uma carta de apresentação. Se o participante se encaixasse no perfil (aluno de Engenharia de Produção), o mesmo era convidado a responder o questionário e era informado que duraria de cinco a dez minutos. Durante a aplicação, o entrevistador não deveria interferir nas respostas e, ao final, deveria solicitar ao participante que indicasse outras pessoas com perfil parecido e que poderiam responder ao questionário. Esta técnica, chamada de bola de neve, é citada por Freitas et al. (1998) e descrita como sendo a que os participantes iniciais indicam outros possíveis participantes.

Antes da aplicação do questionário, o mesmo foi inicialmente enviado para avaliação de um especialista (orientador) que analisou o seu conteúdo, revisou e agregou questões. O instrumento passou a totalizar 30 (trinta) questões, cujas respostas seriam baseadas na escala Likert, com valores de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. Inicialmente, o questionário foi respondido pelo pesquisador na posição de um possível respondente para verificar a facilidade de seu preenchimento. Neste momento, alguns ajustes foram realizados no instrumento, tais como a inclusão dos turnos do curso de forma padronizada e a clareza de algumas questões.

O questionário foi disponibilizado em um grupo numa rede social para aproximadamente quatro pessoas próximas ao pesquisador, do qual obteve duas respostas e

nenhuma contribuição no sentido de melhorar o questionário. Estas duas respostas não foram computadas nos resultados da pesquisa.

Após a validação do questionário com o orientador e a aplicação de piloto, o instrumento foi aplicado, seguindo as estratégias de abordagens definidas. Inicialmente, foi previsto um prazo de duas semanas para o levantamento, com dois grupos de trabalhos supervisionados pelo pesquisador. Porém, dada a dificuldade em algumas instituições de identificar os alunos de Engenharia de Produção, o levantamento acabou se prolongando, durando o período de 22 de março de 2017 até 06 de abril de 2017, com um total de 250 participantes da cidade de São Paulo e região metropolitana.

Durante o mês de maio de 2017, o questionário foi aplicado ainda em mais uma instituição pública do interior de São Paulo, na cidade de Sorocaba. Estes questionários foram aplicados de forma ligeiramente diferente, pois envolveu a orientadora deste trabalho que também ministra aulas na graduação. No dia 31 de maio daquele ano, finalizamos a coleta, totalizando 300 participantes. Em junho de 2017, os dados foram lançados em planilha eletrônica para as análises.

Para a realização das entrevistas, optou-se por selecionar alunos que haviam manifestado forte ou fraco interesse pela consultoria através da primeira questão (Tenho o grande sonho de me tornar um consultor de empresas) do questionário (respostas 4 ou 5 ou respostas 1 ou 2 da escala Likert).

Dos 300 participantes, 67 ficaram no grupo dos que não manifestaram interesse pela consultoria (resposta 1 ou 2) e 120 no grupo com forte interesse pela consultoria (resposta 4 ou 5). Todos os 187 alunos foram convidados duas vezes, via e-mail, a participarem da entrevista mais direcionada. No e-mail, foi oferecida, a título de compensação, uma ajuda de custo para o tempo que seria dispendido na entrevista. Foram recebidos 31 retornos de interesse, sendo que, destes, o pesquisador conseguiu agendar efetivamente 14 entrevistas. Das primeiras 14 entrevistas agendadas, 4 ocorreram conforme previsto. Após alguns contatos, mais 5 entrevistas foram realizadas, totalizando 09 entrevistas. Cada entrevista durou entre 20 e 50 minutos, foram conduzidas à distância, com voz e vídeo, utilizando ferramenta específica de comunicação.

## 4 RESULTADOS

Esta seção é dedicada à apresentação dos resultados. Primeiramente, os resultados encontrados a partir da pesquisa da literatura institucional disponível nos sites de algumas empresas e, posteriormente, os resultados obtidos na análise estatística dos questionários da aplicação da survey. Os resultados das entrevistas serão apresentados na discussão dos resultados, capítulo 5.

### 4.1 ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS DE CONSULTORIA

Esta subseção tem por objetivo entender como surge, a partir da atuação das empresas de consultorias, o interesse (quase um “fetiche”) em fazer parte do grupo de funcionários destas empresas. Buscou-se entender, utilizando uma busca nos sites das consultorias, quais estratégias e chamarizes que são utilizados para atrair os profissionais, notadamente os jovens recém-formados que fazem parte de seus “times”.

Partindo de um levantamento realizado pela empresa Vault, na qual são apresentadas as 50 (cinquenta) melhores empresas de consultoria para se trabalhar em 2017, foram selecionadas informações institucionais das primeiras colocadas, sendo da primeira à quinta posição, com um total de 6 empresas, visto que duas empresas estavam empatadas em quinto lugar. O objetivo foi verificar a linguagem utilizada, as promessas feitas e as semelhanças entre as mesmas. Para o levantamento, foi verificada a seção “Carreira” dos sites das organizações. As empresas levantadas estão elencadas no quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 -** Empresas analisadas no levantamento das estratégias de contratação.

<b>Empresa</b>	<b>Posição no Ranking</b>
Bain & Company	1°
The Boston Consulting Group	2°
McKinsey & Company	3°
Deloitte Consulting	4°
Oliver Wyman	5°
PricewaterhouseCoopers	5°

**Fonte:** Autoria própria.

A primeira colocada (Bain & Company) logo na seção inicial apresenta o que a empresa está procurando: pessoas que resolvam problemas, líderes, focados em resultados e apaixonados pelo trabalho. A empresa deixa claro que oferece crescimento rápido para a carreira. A figura 2 a seguir ilustra como está estruturada a carreira dentro da organização:

**Figura 2** - Ilustração da carreira na empresa Bain & Company.

## The fast and flexible career is common at Bain



Fonte: Bain & Company (2017).

Dentre os principais motivos elencados pela organização para se trabalhar na empresa, destacam-se: carreira acelerada, experiência internacional e oportunidades de aprendizado.

Sobre a flexibilidade, no site da empresa (unidade de Bruxelas), existe a seguinte afirmação: “na Bain não existe uma regra definida para a carreira. As pessoas poderão trilhar seus próprios caminhos. Nossa cultura flexível permite que você persiga suas paixões e molde sua própria carreira, equilibrando suas aspirações profissionais e pessoais” (BAIN & COMPANY, 2017)

A segunda colocada, The Boston Consulting Group (BCG), utiliza o termo “BCG Life” para descrever como é trabalhar para a empresa. Nesta seção do site, a empresa afirma que “a vida na BCG é de constantes oportunidades internacionais, trabalho socialmente impactante e de constante aprendizado”. Ressalta ainda a convivência em um ambiente de diversidade em que o trabalho das mulheres e do público LGBT é valorizado e respeitado.

Quando fala de flexibilidade, a BCG apresenta três tipos de flexibilidades que são incentivadas dentro da empresa:

- FlexTime: flexibilidade de horários, com trabalho parcial para combinar a carreira com a vida e os interesses pessoais.
- FlexLeave: é possível tirar licença durante um tempo e depois retornar.
- FlexPath: é possível seguir diferentes caminhos para desenvolver seus objetivos pessoais e profissionais.

A terceira posição ficou com a empresa McKinsey & Company. Esta possui um site mais estruturado em Português brasileiro, por isso, as informações levantadas são tanto do site da matriz quanto da unidade Brasil. Como em um site de venda, cujo objetivo é convencer as pessoas a comprarem algo, a frase inicial da seção carreiras informa que “um dia típico na McKinsey é repleto de pessoas inspiradoras”.

A McKinsey & Company ressalta que seu empregado “participará de conversas enriquecedoras com profissionais e especialistas de vários setores” e que, a cada interação, este profissional “se beneficiará de um intercâmbio mútuo de aprendizado compartilhado com outras pessoas”. Ressaltando seu caráter flexível e moderno, a empresa informa que as equipes incluem músicos profissionais, engenheiros, empresários e cirurgiões. Para atrair os interessados por uma carreira internacional, informa que os “consultores falam mais de 130 idiomas e portam passaportes de mais de 120 países”. No entanto, ressalta que existe uma língua comum que todos falam a da “integridade e dos valores”.

Ainda é informado no site que a McKinsey “oferece programas formais de aprendizado cuidadosamente planejados para cada fase de sua carreira, visando promover seu crescimento dentro da empresa”. E que “Coaching e mentoring são valores centrais da McKinsey e você receberá feedback construtivo regularmente”.

A Deloitte, quarta colocada, destaca quatro pontos principais para “Ser Deloitte”, que são: o oferecimento de treinamento e desenvolvimento constante, um plano de carreiras definido, oportunidade de liderar equipes rapidamente e a possibilidade de experiência internacional. A empresa possui programas específicos para alunos de graduação a partir de segundo ano e para recém-formados, chamado “Novos Talentos”. Neste programa, conforme foi levantado, “o profissional contratado pela Deloitte terá a oportunidade de participar de treinamentos e cursos de atualização, com o acompanhamento de seu desempenho”. Com isto, informa que seu “objetivo é desenvolver os jovens profissionais e ampliar seu plano de carreira dentro da organização”. A empresa enfatiza que possui “mais de 700 escritórios em mais de 150 países, com 210 mil profissionais ao redor do mundo”. Em um vídeo institucional, a empresa busca fazer uma associação entre os seus valores e os dos candidatos, iniciando com a pergunta “o que inspira você?”, reforçando aspectos como carreira internacional, oportunidades, mérito e trabalho impactante como fazendo parte da vida na empresa.

A quinta colocada é a Oliver Wyman. Esta destaca inicialmente o quão impactante será o trabalho do seu profissional e compara o crescimento dos seus profissionais com os de outras empresas de consultoria, ao afirmar que será possível “obter maiores clientes e

oportunidades globais e desenvolver conhecimentos únicos mais cedo do que seus pares em outras empresas de consultoria”.

Enfatizando a carreira acelerada e ao mesmo tempo a flexibilidade, a empresa questiona ao interessado: até onde você quer ir? (*How far do you want to go?*) e responde: “como um consultor novo, você ajustará seu próprio curso e avançará em sua própria velocidade”. A empresa destaca, ainda, o que é oferecido na empresa, a saber: programas de treinamento, assessoria e *mentoring*, experiência internacional, feedback contínuo e patrocínio da empresa para que possam avançar nas carreiras. Por fim, seguindo a mesma linha da BCG, a vida na Oliver oferece grande apoio pessoal e do grupo para os colegas LGBT, racialmente e etnicamente diversos e mulheres.

Para a também quinta colocada, PricewaterhouseCoopers (PwC), o levantamento foi realizado tanto no site do Brasil quanto da matriz, por ter um site totalmente voltado à realidade brasileira. A figura 3, a seguir, traz os principais atrativos apresentados pela empresa para suas carreiras:

**Figura 3** - Incentivos para a carreira na empresa PricewaterhouseCoopers.



Fonte: PwC (2017).

A empresa afirma e reafirma constantemente sua atuação global e utiliza a palavra “talento” para se referir aos empregados. Ressalta que existe um plano de carreira “bem fundamentado, com promoções por mérito, além de um programa de treinamento contínuo, teórico e prático”. Uma frase relacionada com a flexibilidade e autonomia na carreira é apresentada em seu site: “sua carreira é apenas isso: sua. Você escolhe. Você vive. Você faz

isso acontecer. Para obter o melhor dele, você precisa das melhores oportunidades e nós as temos”. A PwC ainda reafirma seu compromisso com a diversidade, ao definir que sua “estratégia de diversidade é composta por seis dimensões que, individualmente ou combinadas, formam a identidade de cada indivíduo. São elas: gênero, raça, pessoas com deficiência (PCD), geração, orientação sexual e pensamento/formação”.

Inicialmente, chama atenção o discurso da diversidade presente nas empresas. Praticamente todas chamam atenção para a questão das mulheres e de lhes oferecer os mesmos direitos. Algumas já mencionam minorias como o público LGBT, minorias étnicas e raciais.

Em todas as empresas, observa-se um forte apelo para despertar o interesse de profissionais para se juntarem à equipe e viverem o estilo de vida da respectiva consultoria. As companhias analisadas enfatizam que fazer parte é adotar um estilo de vida, como se pode observar em expressões como “Vida na BCG”, “Ser Deloitte”, “Nossa Cultura”, “Nossa forma de trabalhar” e “Vida na Deloitte”.

Em todos os casos, a vida da consultoria é apresentada como sendo de muito aprendizado. Todas as empresas oferecem programas de treinamentos para os colaboradores. A McKinsey oferece até mesmo programas de MBAs (pós-graduação em Administração) nas mais renomadas instituições do mundo, apesar de deixar claro que participar é opcional.

Outro aspecto enfatizado em todas as empresas é o crescimento rápido. A Bain informa em seu site que o empregado pode “atingir a primeira posição de liderança de equipes em cinco anos, multiplicando em torno de cinco vezes seu salário inicial”.

Todas as empresas de consultoria analisadas mencionam também a possibilidade de intercâmbio cultural e constantes viagens internacionais. Como um chamariz, seja através de projetos em diferentes partes do mundo, da participação em feiras e congressos, seja através de viagens para conhecer seus “colegas”, a experiência internacional promovida pelas empresas é uma das mais latentes.

Chama atenção ainda o foco dado por estas empresas aos alunos de graduação, recém-formados ou recém-saídos de programas de pós-graduação. Este público, mesmo sem experiência, parece ser o preferencial das empresas de consultorias. Por isto, todas oferecem oportunidades específicas, sejam com programas de estágios, trainees ou mesmo como consultores “iniciantes”.

Por fim, não pode deixar de ser notado, o discurso da flexibilidade presente nestas empresas. Em todas as empresas, afirma-se que o plano de carreira é flexível e leva em consideração as necessidades individuais. O empregado é o detentor de sua carreira e dos

rumos que dará para a mesma. Neste sentido, as afirmações da PwC de que “sua carreira é apenas isso: sua. Você escolhe. Você vive” e da Bain de que “nossa cultura flexível permite que você persiga suas paixões e molde sua própria carreira, equilibrando suas aspirações profissionais e pessoais” são as mais emblemáticas no sentido de deixar a carreira e a responsabilidade pela mesma nas mãos dos empregados.

O quadro 3, a seguir, sumariza os “benefícios” comuns oferecidos pelas empresas levantadas.

**Quadro 3 - Sumário das práticas nas empresas.**

<b>Empresa</b>	<b>DF</b>	<b>CA</b>	<b>PT</b>	<b>CI</b>	<b>CD</b>	<b>PE</b>
Bain & Company	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Não Apresenta	Apresenta
The Boston Consulting Group	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta
McKinsey & Company	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Não Apresenta	Apresenta
Deloitte Consulting	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Não Apresenta	Apresenta
Oliver Wyman	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta
PricewaterhouseCoopers	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta	Apresenta

Legenda:

**DF:** Discurso da Flexibilidade; **CA:** Proposta de Crescimento Acelerado; **PT:** Proposta de Programa de Treinamento; **CI:** Proposta de Carreira Internacional; **CD:** Proposta de Convivência com a Diversidade e **PE:** Programa Específico para Recém-formados.

**Fonte:** Autoria própria.

## 4.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DA SURVEY

### 4.2.1 Amostragem

Em relação ao número de participantes na pesquisa tipo *survey*, há um consenso de que quanto maior a amostra, melhor, pois melhor refletirá a realidade. Hair et al. (2006) sugerem que a amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados mais robustos. A razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis deve exceder cinco para um ou mais (HAIR et al., 2006). Utilizando a razão indicada, considerando que existem 30 (trinta) perguntas diretas, seriam necessárias no mínimo 150 respostas. Na pesquisa, foram obtidas 300 respostas completas do questionário.

#### 4.2.1 Análise Fatorial – Análise Geral

A Análise Fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Esta técnica serve para criarmos fatores multivariados através da variabilidade e correlações intrínsecas das variáveis, ou seja, “unirmos” variáveis que possuam algum “sentido” entre si em um único fator. Com esta técnica, reduzimos, assim, a quantidade de variáveis com a qual trabalhamos.

Antes de iniciar a apresentação dos resultados estatísticos, foi definido para este trabalho um nível de significância (quanto admitimos errar nas conclusões estatísticas, ou seja, o erro estatístico que estamos cometendo nas análises) de 0,05 (5%). Este valor é adotado como parâmetro no sistema utilizado. Lembramos também que todos os intervalos de confiança construídos ao longo do trabalho foram construídos com 95% de confiança estatística.

Lembramos que foram utilizados testes estatísticos paramétricos, pois os dados são quantitativos e contínuos. Além disso, como a amostragem é superior a 30 sujeitos, o Teorema do Limite Central garante que a distribuição tende a uma distribuição normal. Desta forma, não houve a necessidade de testar a normalidade dos resíduos, e utilizaram-se diretamente os testes paramétricos, pois estes são testes mais poderosos que os testes não paramétricos.

Para a análise fatorial da base de dados, foi inicialmente realizado um filtro das questões que estavam diretamente associadas à literatura. Das 30 (trinta), 21 (vinte e uma) foram mantidas para análise fatorial. As demais foram mantidas para análises individuais ou para indicação de futuros trabalhos. As questões (inicialmente 21) foram lançadas no software SPSS V20.

Vamos iniciar os resultados, realizando uma análise descritiva completa para cada uma das questões.

A mediana é uma medida de posição, ela divide a amostra ao meio, ou seja, que 50% dos indivíduos estão acima do valor da mediana, e 50%, abaixo. Esta é uma estatística analisada em relação à média, pois, quanto mais próximo for seu valor em relação à média, mais simétrica será a distribuição, e uma distribuição assimétrica possui uma grande variabilidade com certeza.

A variabilidade é medida pelo desvio padrão. Quanto mais próximo (ou maior) for esse valor em relação à média, maior será a variabilidade, o que é ruim, pois, assim, não teremos uma homogeneidade dos dados.

O Coeficiente de Variação (CV) é uma estatística que avalia o quanto a variabilidade representa da média. O ideal é que este índice seja o mais baixo possível (<50%), pois desta forma, teremos uma baixa variabilidade e, conseqüentemente, uma homogeneidade dos resultados. Os valores mínimo e máximo são respectivamente o menor e o maior valor encontrado na amostra, não correlação com mais ou menos um desvio padrão.

Os quartis são descritivos de posição, ou seja, não são influenciados por valores extremos (como a média e desvio padrão). O 1º quartil (Q1) nos mostra a distribuição até 25% da amostra e o 3º quartil (Q3) mostra a distribuição até 75% da amostra. A Moda é simplesmente o valor que mais ocorre, ou seja, o valor mais prevalente.

O intervalo de confiança (IC), ora somado e ora subtraído da média, mostra-nos a variação da média segundo uma probabilidade estatística. Também aqui, esses limites não têm correlação com o cálculo de mais ou menos um desvio padrão em relação à média. É preciso lembrar que o IC é mais confiável, pois temos uma probabilidade estatística associada em seu cálculo.

**Tabela 1 - Descritiva Completa para as Questões.**

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Q1	Q3	Moda	Mín	Max	N	IC
Q1	3,25	3	1,15	35%	3	4	3	1	5	300	0,13
Q2	3,08	3	1,18	38%	2	4	3	1	5	300	0,13
Q3	3,04	3	1,28	42%	2	4	3	1	5	300	0,14
Q4	3,02	3	1,21	40%	2	4	3	1	5	300	0,14
Q5	3,58	4	1,21	34%	3	5	4	1	5	300	0,14
Q6	4,20	4	0,95	23%	4	5	5	1	5	300	0,11
Q7	3,96	4	0,88	22%	3	5	4	1	5	300	0,10
Q8	4,53	5	0,82	18%	4	5	5	1	5	300	0,09
Q9	2,98	3	1,30	44%	2	4	3	1	5	300	0,15
Q10	3,36	3	1,07	32%	3	4	3	1	5	299	0,12
Q11	2,61	2	1,07	41%	2	3	2	1	5	300	0,12
Q12	3,13	3	1,15	37%	2	4	3	1	5	300	0,13
Q13	2,69	3	1,20	45%	2	4	3	1	5	300	0,14
Q14	2,95	3	1,26	43%	2	4	3	1	5	300	0,14
Q15	3,68	4	1,00	27%	3	4	4	1	5	300	0,11
Q16	3,43	4	1,15	34%	3	4	4	1	5	300	0,13
Q17	3,19	3	1,33	42%	2	4	4	1	5	300	0,15
Q18	2,93	3	1,34	46%	2	4	2	1	5	300	0,15
Q19	2,14	2	1,07	50%	1	3	1	1	5	300	0,12
Q20	3,25	3	1,13	35%	3	4	3	1	5	300	0,13
Q21	2,77	3	1,30	47%	2	4	3	1	5	300	0,15

Fonte: Autoria própria.

Verificamos que somente na questão 19 é que temos alta variabilidade, isso porque o CV é maior que 50%, o que é ruim, pois demonstra que os dados são heterógenos. Podemos dizer, por exemplo, que a média da questão 19 foi de  $2,14 \pm 0,12$  pontos, sendo a questão com a menor média. Já a questão com a maior média foi Q8 com média de  $4,53 \pm 0,09$  (Vide tabela 1).

#### 4.2.2 Análise Fatorial – Aspectos Demográficos

A seguir, será utilizado o teste de Igualdade de Duas Proporções para caracterizar a distribuição da frequência relativa (percentuais) das variáveis qualitativas. As tabelas 2, 3 e 4 apresentam as proporções.

**Tabela 2 - Distribuição por gênero.**

Gênero	N	%	P-valor
Feminino	97	32,4%	<0,001
Masculino	202	67,6%	

Fonte: Autoria própria.

**Tabela 3 - Distribuição de faixa etária.**

Faixa Etária	N	%	P-valor
De 17 a 21	171	57,4%	Ref.
De 22 a 25	97	32,6%	<0,001
De 26 a 30	9	3,0%	<0,001
Mais de 31	21	7,0%	<0,001

Fonte: Autoria própria.

**Tabela 4 - Distribuição do tipo de faculdade.**

Tipo Faculdade	N	%	P-valor
Particular	200	66,9%	<0,001
Pública	99	33,1%	

Fonte: Autoria própria.

Nas variáveis com apenas dois níveis de resposta, o p-valor é direto na comparação dos mesmos, como na distribuição de Gênero (tabela 2), onde temos 67,6% de homens contra 32,4% de mulheres, sendo esta uma diferença estatisticamente significativa (p-valor <0,001). Já nas variáveis com 3 ou mais níveis de resposta, percebe-se que na coluna os p-valores da comparação de cada nível de resposta sempre em relação ao mais prevalente que está como Referência (Ref.). Vamos exemplificar com a distribuição da Faixa Etária (tabela 3), onde a resposta mais recorrente foi “De 17 a 21” com 57,4%, sendo estatisticamente diferente dos demais percentuais.

Ao iniciar a análise fatorial, inicia-se o método de rotação ortogonal Varimax com normalização “Kaiser”, lembrando que só consideramos os eigenvalue (valor próprio) maior que 1,0. O teste do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) varia entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1, melhor. Palant (2007) sugere 0,6 como um limite razoável. Friel (2009) sugere a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado. Já Hair et al. (2006) sugerem 0,50 como patamar aceitável.

**Tabela 5 - Teste de KMO e Bartlett para Análise Fatorial.**

Teste	Resultado
KMO	0,771
Bartlett	<0,001

Fonte: Autoria própria.

O resultado do KMO foi de 0,771, o que é bom, ou seja, que habilita a realizar a análise fatorial, conforme podemos constatar na metodologia. Já o teste de Bartlett foi significativo, ou seja, rejeitamos a hipótese nula e, por isso, afirma-se que a matriz de correlação é diferente da matriz identidade, portanto, existe correlação entre os dados.

Realizando então a análise fatorial através do método de Componentes Principais, temos os fatores com Valores Próprios (Eigenvalues) maiores do que 1 (vide tabela 6). Para cada fator, mostra-se a variabilidade explicada por este fator, além da variabilidade acumulada.

**Tabela 6 - Valores Próprios e Variabilidade dos Fatores.**

Fatores	Eigenvalues	% Variância	% Acumulado
1	4,49	21,4%	21,4%
2	2,35	11,2%	32,6%
3	1,64	7,8%	40,4%
4	1,58	7,5%	47,9%
5	1,28	6,1%	54,0%
6	1,09	5,2%	59,2%

Fonte: Autoria própria.

As 21 questões geraram 6 fatores (grupos de questões), onde a variabilidade total explicada por estes 6 fatores foi de 59,2% (do total de 100%), o que consideramos um valor mediano. Apenas o primeiro explicaria cerca de 21,4% e o sexto, 5,2%.

A tabela 7 apresenta as cargas fatoriais para cada uma das questões em cada um dos fatores. Quanto maior for a carga, mais a questão é representativa para o fator. Eventuais

sinais negativos apenas indicam uma relação inversamente proporcional, ou seja, o que importa é o valor absoluto.

**Tabela 7 - Carga Fatorial das Questões em cada Fator**

	Fat 1	Fat 2	Fat 3	Fat 4	Fat 5	Fat 6
Q1	0,795					
Q2	0,788					
Q5	0,717					
Q4	0,652					
Q3	0,571					
Q10		0,779				
Q9		0,747				
Q11		0,624				
Q12		0,549				
Q13			0,748			
Q14			0,659			
Q19			0,569			
Q21			0,510			
Q20			0,450			
Q18				0,904		
Q17				0,890		
Q6					0,684	
Q7					0,680	
Q8					0,660	
Q15						0,833
Q16						0,748

Fonte: Autoria própria.

Note-se que os resultados convergiram rapidamente, com apenas 6 iterações. Isso é um resultado muito bom. Para exemplificar o resultado do principal fator, ou seja, o fator 1 que detém sozinho 21,4% da variabilidade dos dados, é composto pelas questões 1, 2, 3, 4 e 5. Dentre estas cinco questões a mais importante é a questão 1 que possui uma carga fatorial de 0,795.

Com base na informação de qual questão é mais significativa para o fator, atribuem-se a seguir, os nomes para os fatores:

- **Fator 1 (questão mais significativa é a questão 1):** Tenho um grande sonho de ser um consultor.
- **Fator 2 (questão mais significativa é a questão 10):** Consultor é um empreendedor de si mesmo.
- **Fator 3 (questão mais significativa é a questão 13):** A carreira do consultor oferece mais *status* e glamour.
- **Fator 4 (questão mais significativa é a questão 18):** Faria sacrifícios pessoais para ser um consultor.

- **Fator 5 (questão mais significativa é a questão 06):** O trabalho do consultor é dinâmico.
- **Fator 6 (questão mais significativa é a questão 15):** O trabalho do consultor é flexível.

Com os fatores criados e nomeados acima, foi definido os escores para cruzar com as covariáveis “demográficas”. Estes escores foram criados como sendo a média dos valores das questões que compõem cada fator. Assim, utilizamos o teste de ANOVA para comparar o gênero em cada fator. A tabela 8 apresenta os escores por gênero.

**Tabela 8 - Compara Gênero para Escores dos Fatores.**

Gênero		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
1) Tenho um grande sonho de ser um consultor	Feminino	3,15	3,20	0,90	29%	1,00	5,00	97	0,18	0,6
	Masculino	3,21	3,40	0,88	27%	1,00	5,00	202	0,12	21
2) Consultor é um empreendedor de si mesmo	Feminino	2,94	3,00	0,76	26%	1,50	5,00	97	0,15	0,2
	Masculino	3,05	3,00	0,86	28%	1,00	5,00	202	0,12	61
3) A carreira do consultor oferece mais <i>status</i> e glamour	Feminino	2,61	2,60	0,76	29%	1,00	4,40	97	0,15	0,0
	Masculino	2,83	2,80	0,78	28%	1,00	4,60	202	0,11	24
4) Faria sacrifícios pessoais para ser um consultor	Feminino	2,94	3,00	1,32	45%	1,00	5,00	97	0,26	0,2
	Masculino	3,11	3,00	1,20	38%	1,00	5,00	202	0,17	66
5) O trabalho do consultor é dinâmico	Feminino	4,29	4,33	0,67	16%	1,33	5,00	97	0,13	0,3
	Masculino	4,20	4,33	0,63	15%	2,00	5,00	202	0,09	12
6) O trabalho do consultor é flexível	Feminino	3,63	3,50	0,96	26%	1,00	5,00	97	0,19	0,3
	Masculino	3,53	3,50	0,91	26%	1,00	5,00	202	0,12	50

**Fonte:** Autoria própria.

Observa-se que somente existe significância estatística dos gêneros para a média no fator 3 (A carreira do consultor oferece mais *status* e glamour), onde os homens concordam mais do que as mulheres com a afirmação, pois as médias foram de 2,83 e 2,61, respectivamente ( $p\text{-valor} = 0,024$ ). Nos demais fatores, não há diferença de percepção de gênero, ou seja, homens e mulheres têm percepções semelhantes sobre os fatores.

Prosseguindo, compararam-se as médias dos escores para o tipo de faculdade. A tabela 9 apresenta os escores por tipo de faculdade (pública ou particular):

**Tabela 9 - Compara Tipo Faculdade para Escores dos Fatores.**

Tipo faculdade		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
1) Tenho um grande sonho de ser um consultor	Particular	3,31	3,40	0,85	26%	1,00	5,00	200	0,12	0,001
	Pública	2,96	3,00	0,91	31%	1,00	4,60	99	0,18	
2) Consultor é um	Particular	3,18	3,25	0,85	27%	1,00	5,00	200	0,12	<0,001
	Pública	2,68	2,75	0,66	25%	1,00	4,50	99	0,13	

empreendedor de si mesmo										
3) A carreira do consultor oferece mais <i>status</i> e glamour	Particular	2,79	2,80	0,82	29%	1,00	4,60	200	0,11	0,404
	Pública	2,71	2,80	0,70	26%	1,00	4,40	99	0,14	
4) Faria sacrifícios pessoais para ser um consultor	Particular	3,16	3,00	1,24	39%	1,00	5,00	200	0,17	0,056
	Pública	2,86	3,00	1,22	43%	1,00	5,00	99	0,24	
5) O trabalho do consultor é dinâmico	Particular	4,30	4,33	0,65	15%	1,33	5,00	200	0,09	0,011
	Pública	4,10	4,00	0,60	15%	2,67	5,00	99	0,12	
6) O trabalho do consultor é flexível	Particular	3,67	3,50	0,96	26%	1,00	5,00	200	0,13	0,003
	Pública	3,34	3,50	0,80	24%	1,00	5,00	99	0,16	

**Fonte:** autoria própria.

Verifica-se que existe significância estatística para os fatores 1, 2, 5 e 6, sendo a média para Particular sempre maior do que para a Pública, como, por exemplo, no fator 6 onde houve respectivamente médias de 3,67 e 3,34 (p-valor = 0,003).

O primeiro fator (tenho um grande sonho de ser um consultor) é mais forte entre os alunos de escola particular (3,31 de média, ante 2,96 entre os alunos de escola pública).

O segundo fator (percepção de que consultor é um empreendedor de si mesmo) é mais forte entre os alunos de escola particular (3,18 de média, ante 2,68 entre os alunos de escola pública). A percepção do trabalho do consultor como sendo dinâmico (fator 5) é alta nos dois grupos, mas é maior entre os alunos das escolas particulares, assim como o caráter flexível (fator 6). A percepção da carreira do consultor como sendo de mais glamour e *status* (fator 3) é baixa e não difere estatisticamente entre os alunos de escolas públicas e particulares, assim como o fator 4 (faria sacrifícios para me tornar um consultor).

Prosseguindo com a análise, compararam-se as médias para as faixas etárias. A tabela 10 apresenta os escores por faixa etária:

**Tabela 9 - Compara Tipo Faculdade para Escores dos Fatores.**

Faixa Etária	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor	
1) Tenho um grande sonho de ser um consultor	De 17 a 21	3,18	3,40	0,82	26%	1,00	4,60	171	0,12	
	De 22 a 25	3,10	3,20	0,97	31%	1,00	5,00	97	0,19	
	De 26 a 30	3,24	3,60	0,91	28%	1,80	4,20	9	0,59	
	Mais de 31	3,61	3,80	0,93	26%	1,00	5,00	21	0,40	
2) Consultor é um empreendedor de si mesmo	De 17 a 21	2,93	3,00	0,76	26%	1,00	5,00	171	0,11	
	De 22 a 25	2,99	3,00	0,82	28%	1,00	5,00	97	0,16	
	De 26 a 30	2,97	2,75	1,18	40%	1,25	4,75	9	0,77	
Mais de 31	3,81	4,00	0,89	23%	1,25	5,00	21	0,38	<0,001	
3) A carreira do consultor oferece	De 17 a 21	2,73	2,80	0,75	28%	1,00	4,60	171		0,11

Faixa Etária		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
mais <i>status</i> e glamour	De 22 a 25	2,75	2,80	0,80	29%	1,00	4,40	97	0,16	
	De 26 a 30	2,36	2,20	0,78	33%	1,40	3,60	9	0,51	
	Mais de 31	3,21	3,20	0,80	25%	1,80	4,60	21	0,34	
4) Faria sacrifícios pessoais para ser um consultor	De 17 a 21	3,00	3,00	1,23	41%	1,00	5,00	171	0,18	
	De 22 a 25	3,14	3,00	1,22	39%	1,00	5,00	97	0,24	0,189
	De 26 a 30	2,39	2,00	1,52	63%	1,00	4,50	9	0,99	
Mais de 31	3,36	3,50	1,17	35%	1,00	5,00	21	0,50		
5) O trabalho do consultor é dinâmico	De 17 a 21	4,22	4,33	0,62	15%	2,00	5,00	171	0,09	
	De 22 a 25	4,16	4,33	0,70	17%	1,33	5,00	97	0,14	0,057
	De 26 a 30	4,48	4,67	0,65	14%	3,00	5,00	9	0,42	
Mais de 31	4,54	4,67	0,40	9%	3,67	5,00	21	0,17		
6) O trabalho do consultor é flexível	De 17 a 21	3,58	3,50	0,89	25%	1,00	5,00	171	0,13	
	De 22 a 25	3,43	3,50	0,96	28%	1,00	5,00	97	0,19	0,106
	De 26 a 30	3,61	3,00	0,82	23%	3,00	5,00	9	0,54	
Mais de 31	3,98	4,00	0,98	25%	2,00	5,00	21	0,42		

Fonte: Autoria própria.

Verifica-se que existe significância estatística para os fatores 2 e 3, sendo a superior em todos os fatores para os alunos com mais de 31 anos. O primeiro fator, por exemplo (sonho de ser um consultor), obteve a média de 3,18 para alunos de 17 a 21 anos e de 3,61 para alunos com mais de 31 anos. Na questão sobre o glamour e *status* da consultoria também houve variação significativa (fator 3). Obteve-se a média de 2,73 para alunos de 17 a 21 anos e de 3,21 para alunos com mais de 31 anos.

Para finalizar a análise dos fatores demográficos, compararam-se as médias com o período letivo, fazendo uma subdivisão em 3 grupos, inicial (primeiro ao terceiro), intermediário (quarto ao sétimo) e final (a partir do oitavo). A tabela 11 apresenta os escores de período:

**Tabela 10** - Compara Período da Faculdade para Escores dos Fatores.

Período		Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
1) Tenho um grande sonho em ser um consultor	Inicial	3,42	3,40	0,80	23%	1,00	5,00	105	0,15	
	Intermediário	3,07	3,20	0,88	29%	1,00	5,00	151	0,14	0,005
	Final	3,07	3,40	1,02	33%	1,00	4,60	43	0,31	
2) Consultor é um empreendedor de si mesmo	Inicial	3,02	3,00	0,82	27%	1,00	5,00	105	0,16	
	Intermediário	2,98	3,00	0,79	26%	1,50	5,00	151	0,13	0,514
	Final	3,14	3,25	0,97	31%	1,00	5,00	43	0,29	
3) A carreira do consultor	Inicial	2,91	3,00	0,73	25%	1,00	4,60	105	0,14	
	Intermediário	2,69	2,80	0,77	29%	1,00	4,60	151	0,12	

oferece mais status e glamour	Final	2,61	2,60	0,88	34%	1,00	4,40	43	0,26	
4) Faria sacrifícios pessoais para ser um consultor	Inicial	3,05	3,00	1,18	39%	1,00	5,00	105	0,23	
	Intermediário	3,03	3,00	1,25	41%	1,00	5,00	151	0,20	0,796
	Final	3,17	3,00	1,35	43%	1,00	5,00	43	0,40	
5) O trabalho do consultor é dinâmico	Inicial	4,28	4,33	0,57	13%	2,67	5,00	105	0,11	
	Intermediário	4,22	4,33	0,67	16%	1,33	5,00	151	0,11	0,533
	Final	4,16	4,33	0,70	17%	2,67	5,00	43	0,21	
6) O trabalho do consultor é flexível	Inicial	3,58	3,50	0,94	26%	1,00	5,00	105	0,18	
	Intermediário	3,59	3,50	0,84	23%	1,50	5,00	151	0,13	0,543
	Final	3,42	3,50	1,15	34%	1,00	5,00	43	0,35	

Fonte: Autoria própria.

Conclui-se que existe diferença média estatisticamente significativa entre os períodos da faculdade para o fator 1 e 3. Interessante observar no fator 1, por exemplo (sonho de ser um consultor), que os alunos dos anos iniciais têm mais interesse pela área (média de 3,42, ante 3,07 para os períodos finais).

#### 4.2.3 Análise Fatorial – Análise dos Fatores

Neste ponto, foram calculados os escores dos fatores e, assim, foi realizada uma análise descritiva completa para cada um dos fatores. A tabela 12 apresenta os dados:

**Tabela 11 - Descritiva completa para os fatores.**

Descritiva	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Q1	Q3	Moda	Min	Max	N	IC
1) Tenho um grande sonho de ser um consultor	3,20	3,4	0,89	28%	2,6	3,8	3,4	1	5	300	0,10
2) Consultor é um empreendedor de si mesmo	3,02	3	0,83	27%	2,5	3,5	3	1	5	300	0,09
3) A carreira do consultor oferece mais <i>status</i> e glamour	2,76	2,8	0,78	28%	2,2	3,2	2,8	1	4,6	300	0,09
4) Faria sacrifícios pessoais para ser um consultor	3,06	3	1,24	40%	2	4	3	1	5	300	0,14
5) O trabalho do consultor é dinâmico	4,23	4,33	0,64	15%	4	4,67	4,67	1,33	5	300	0,07
6) O trabalho do consultor é flexível	3,56	3,5	0,93	26%	3	4	3	1	5	300	0,10

Fonte: Autoria própria.

Conclui-se que em todos os fatores a variabilidade é baixa, isso porque o CV é menor que 50%, o que é positivo, pois demonstra que os dados são homogêneos. Podemos dizer que o fator com maior escore foi o Fator 5 com média de  $4,23 \pm 0,07$ , ou seja, a média obtida em relação à dinamicidade do trabalho do consultor é alta. O valor mais baixo obtido é no fator 3 (percepção de que a carreira do consultor oferece mais glamour e *status*). O valor foi 2,76, ainda assim acima da média.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção é dedicada à discussão dos resultados do levantamento da literatura institucional e dos dados estatísticos apresentados no capítulo quatro, bem como para associação com as entrevistas realizadas, quando pertinente.

Os dados mapeados a partir dos endereços eletrônicos das empresas de consultoria indicam, primeiramente, que as bases dos programas de recrutamento das empresas desta indústria são praticamente as mesmas. Todas apresentam o discurso da flexibilidade como grande atrativo da carreira, além da proposta de crescimento profissional acelerado, trabalho socialmente impactante (e às vezes ambientalmente), proposta de carreira internacional e programas internos de treinamentos. Algumas empresas já apresentam programas específicos de convivências com minorias e a diversidade.

Estas características comuns aparecem nas entrevistas realizadas com os alunos do curso de Engenharia de Produção, porém, nem todas elas como sendo fatores positivos. Um aluno, de 22 anos, do sexto semestre do Curso de Engenharia de Produção, afirmou, por exemplo, que o excesso de viagens e a falta de estabilidade da carreira do consultor seria o principal motivo para não ter interesse em atuar como consultor. O mesmo afirmou que “gosta de rotina”. Interessante observar que o referido aluno atua como membro de Empresa Júnior de Consultoria na universidade. Quando questionado sobre o motivo de, apesar de não ter interesse pela área de consultoria, atuar em uma durante a graduação, o mesmo afirmou: “Gosto pra caramba da Empresa Júnior, mas não tenho interesse na consultoria pela falta de estabilidade e porque tem que viajar muito. Isso não me atrai e acontece em boa parte das empresas de consultoria” (Apêndice B). A convicção de que consultores precisam viajar muito, aparece também no questionário, questão 07. A proposição era: “Consultores viajam muito (tanto nacional quanto internacionalmente) para realizar seu trabalho”. A média obtida foi de 3,96 e a moda de 4, indicando que a associação de viagens e consultoria é verdadeira, até porque, na prática, os serviços de consultorias são prestados em grande parte de forma presencial.

Outro fator elencado por alguns alunos e que aparece na literatura institucional é a constante qualificação dos consultores. As empresas colocam isto como um diferencial, sendo que alguns alunos enxergam isto como fator positivo, e outros, como negativo. No questionário aplicado, com a análise individual da questão 08, cuja proposição era “Um consultor precisa estar continuamente atualizando seus conhecimentos por meio de cursos e especializações”, obteve-se a maior média de 4,53 com moda de 5. Este mesmo fator também

aparece nas entrevistas. Um aluno afirmou: “Ela (a consultoria) disponibiliza um crescimento contínuo. Existe um processo de aprendizagem rápido mesmo” (Apêndice C). Porém, como já mencionado, este aspecto nem sempre é visto como positivo. Um aluno chegou a afirmar que um ambiente que se exige constante atualização dos empregados pode ser muito “estressante”.

Na análise da literatura institucional das firmas de consultoria, verificou-se que todas apresentam programas específicos para alunos de graduação ou recém-formados. Os cursos desejados pelas empresas de consultoria são diversos, mas os principais são cursos de Engenharia, Economia, Administração e Contabilidade. O que vai ao encontro de Villette (2011), que afirma que a indústria de consultoria utiliza um exército de jovens consultores para executar seus projetos. Também vai ao encontro do levantamento das entrevistas. Todos os alunos (alguns de universidades públicas e outros de particulares) já participaram (exceto um) de pelo menos um processo seletivo em consultorias. O aluno que não participou de nenhum processo seletivo é o que se mostrou mais avesso à indústria (aluno do sexo masculino, 21 anos, que afirmou que não tem interesse na área porque “a consultoria tem um caráter muito financeiro. Ao contratar consultores os clientes estão muito focados em finanças e este não é meu interesse”, (Apêndice D)).

Especificamente sobre o curso de Engenharia de Produção e sua relação com a indústria de consultoria, todos os alunos entrevistados acreditam que o curso é preparatório para quem deseja trabalhar na área. Uma aluna afirmou que “a Engenharia de Produção contempla todos os campos da consultoria. Temos tanto matérias mais técnicas (mecânica, por exemplo) quanto direcionadas para a gestão”. Outro aluno mencionou que “o curso é bem amplo e o profissional pode lidar em várias áreas ou pode especializar em alguma área” – Apêndice B. Na mesma linha, outro aluno ainda afirmou que, no curso de Engenharia de Produção, “somos treinados para trabalhar em qualquer tipo de área, inclusive na consultoria”. Sendo mais pragmático, outra resposta obtida foi de que “o curso tem um enfoque muito capitalista e as aplicações no curso não se preocupam com parte ambiental e redução de recursos. O curso tem um caráter muito focado na consultoria” – Apêndice D. Este caráter bem amplo, observado e atribuído ao Engenheiro de Produção pelos alunos entrevistados, é fundamental para o consultor, pois, segundo Villette (2011), este necessita aprender sempre rapidamente a se tornar um profissional sobre qualquer tema e aparentar sempre estar certo diante das situações encontradas. Observe, por exemplo, o que uma aluna afirmou sobre a consultoria: “na consultoria tem que se aprender um pouco de tudo. Se for especialista será mais restrito” (Apêndice B). Vale ressaltar uma dificuldade encontrada por um aluno nos processos seletivos de empresas de consultoria. Apesar de o mesmo afirmar que o curso

prepara e tem correlação direta com a área, relata que tem encontrado dificuldade com as avaliações aplicadas no recrutamento, visto que “muita coisa cobrada nas provas não é matéria do curso de Engenharia de Produção ou mesmo é visto de forma muito superficial” (Apêndice E).

É unânime também nas empresas de consultoria o aspecto salarial. Todas oferecem altos salários e expectativas de plano de carreira acelerado. Na entrevista, uma aluna de 20 anos, que já trabalha como consultora em uma firma multinacional, por exemplo, afirma: “quero crescer no ramo da consultoria. Espero ser sócia-diretora. A empresa oferece a possibilidade de ser um sócio em cerca de 11 anos, desde que consiga uma promoção anualmente” (Apêndice C). Mas, a mesma aluna apresenta uma questão interessante quando questionada sobre os supostos altos ganhos oferecidos pela empresa. Ela afirma: “quando chego em um cliente ele acha que a gente ganha muito porque trabalha numa empresa grande de consultoria. Mas isso não se reflete na realidade. Inclusive, acredito que um Engenheiro numa empresa ganhe mais, porém com a desvantagem de permanecer muito tempo no mesmo cargo” (Apêndice C). A ideia de permanecer no mesmo cargo é algo que aparece como negativo em todas as entrevistas, mesmo das pessoas que não têm interesse pela área de consultoria. Os alunos não querem parecer acomodados, querem novos desafios constantemente. Esta imagem pode ser associada diretamente com a ideia do empreendedor de si mesmo e da carreira proteana.

A associação entre vida profissional e vida pessoal foi verificada nas entrevistas. Quando questionados se é possível conciliar a vida pessoal com a profissional sendo um consultor, todos afirmaram que é uma tarefa difícil, vista como possível para alguns e impossível para outros. Um aluno afirmou: “considero uma carreira bem difícil neste sentido. Por causa da falta de rotina. Depende do plano de vida da pessoa. Eu, por exemplo, trabalho em consultoria e mantenho um relacionamento”, (Apêndice C). Questionado se seria possível ter filhos sendo um consultor, o mesmo ponderou que a consultoria permite que ele, muitas vezes, trabalhe em casa, o que faria com que tivesse mais tempo para a família.

Dentro da lógica do empreendedor de si mesmo, nas entrevistas sempre foi questionado aos alunos se eles se consideram responsáveis pelo desenvolvimento das próprias carreiras. Todos afirmaram que sim. As palavras proatividade, interesse, qualificação, mérito e esforço foram comuns ao responderem esta questão. Quando se associa com o levantamento da literatura institucional das firmas de consultoria, observam-se muito estas palavras. Ao mencionar que o ritmo de crescimento é determinado pelo próprio consultor, ou seja, quanto mais interesse, mas rápido se chegará ao topo (no caso, ser um sócio), as firmas consolidam

esta questão. Os alunos entrevistados, no entanto, dividem a responsabilidade pela própria qualificação com a empresa para a qual trabalha. Um aluno afirmou: “a minha responsabilidade é até entrar no mercado de trabalho. Mas depois de ser contratado a responsabilidade é conjunta” (Apêndice B). Outro aluno já mencionou que a responsabilidade é totalmente pessoal, ao afirmar: “Para atingir os meus objetivos de vida, eu preciso ir atrás para investir em treinamentos” (Apêndice C). Duas proposições específicas do questionário avaliaram o grau de liberdade que o consultor possui sobre a própria carreira: 1) O consultor empresarial só depende de si mesmo para avançar em sua carreira; 2) O consultor empresarial tem total domínio e liberdade para definir a própria carreira. Para a primeira questão, a média obtida foi de 2,98 com moda de 3 e, para a segunda, foi de 3,36 com moda de 3. Ambos os resultados foram acima da média, isso indica que os alunos enxergam parcialmente os consultores como empreendedores de si mesmo.

Outro ponto importante levantado na entrevista está relacionado com a pesquisa de Sanchez (2015), que visava verificar se os alunos enxergavam a consultoria como sendo um possível trampolim para altos cargos em empresas clientes ou de áreas semelhantes. Todos concordaram que esta prática é ou deve ser comum no mercado. Uma entrevistada, que já atua numa grande firma de consultoria, mencionou que isso é comum entre seus colegas, enquanto outro aluno afirmou que esta seria a única circunstância em que aceitaria trabalhar numa empresa de consultoria.

Continuando, mais especificamente com a análise dos fatores, vamos iniciar com o fator 1, intitulado de “Tenho um grande sonho de ser um consultor”, em que obtivemos pelos dados estatísticos a média de 3,20 e uma moda de 3,4. Este valor está coerente com os alunos entrevistados. Dos 9 alunos, 5 demonstraram forte interesse pela consultoria, 3 não demonstraram interesse e 1 demonstrou interesse parcial. É interessante observar sobre o fator 1 uma diferença estatisticamente relevante do interesse entre os alunos das escolas públicas e privadas, sendo estes mais interessados do que aqueles. Nas entrevistas realizadas também foi observada esta diferença. Os alunos das universidades particulares se mostraram mais entusiasmados com a indústria de consultoria do que os da pública. Também os alunos com mais de 31 anos se mostraram mais interessados em relação aos alunos mais jovens. Uma inferência possível é que muitos destes alunos já trabalham e acompanham o trabalho de consultores dentro de suas organizações e lhes atribuem um alto valor.

O fator 2, obtido através de algumas questões, foi intitulado como “o consultor é um empreendedor de si mesmo”. Obteve-se um resultado de 3,02, sem diferença significativa de gênero. O mesmo fator, ao ser analisado entre alunos de escolas públicas e privadas, apresenta

diferença significativa, sendo que os alunos de escolas particulares têm uma percepção do consultor como empreendedor de si mesmo mais forte (3,18 ante 2,68 das escolas públicas). Os alunos de escolas particulares, geralmente, já estão investindo na própria formação ou são bolsistas. Este esforço adicional para obter a formação superior pode ser a explicação para eles perceberem os consultores (ou mesmo se perceberem) como responsáveis pelas próprias carreias, independentemente se estão atuando ou não como consultores.

Ainda dentro da lógica do fator 2, todos os entrevistados se consideram responsáveis pela sua condição de empregabilidade, afirmando que existem vagas para as pessoas qualificadas. Uma aluna afirmou que “se correr atrás de verdade, dá-se um jeito” (Apêndice E). Porém, nenhum dos entrevistados conhecia a definição de desemprego estrutural.

No fator 3, nomeado de “A carreira do consultor oferece mais *status* e glamour”, obteve-se um valor médio 2,76. Nas entrevistas, ficou evidente que os alunos não enxergam a profissão como glamorosa. Um aluno opinou que a profissão está na moda e outra mencionou que a sociedade atribui um *status* maior, eventualmente, dependendo da empresa em que se trabalha. A percepção de *status* e glamour é ligeiramente maior entre os homens do que entre as mulheres (2,83 ante 2,61) e não se diferencia entre os alunos de escolas públicas e privadas. Com relação à faixa etária, novamente os alunos mais velhos (maiores de 31 anos) acreditam que a profissão ofereça mais *status* e glamour em relação às carreias técnicas. Os alunos dos anos iniciais do curso (primeiro ao terceiro) atribuem mais valor do que os demais (anos intermediários e anos finais). Ressalta-se que todos os alunos acima de 31 anos são de escolas particulares.

O fator 4 serviu de base para verificar se, em função do interesse pela indústria da consultoria, o profissional faria sacrifícios adicionais para entrar e manter-se na área. O valor médio obtido foi de 3,06, o que está bem próximo do interesse pela consultoria (fator 1). Este fator não apresentou diferença significativa em relação a gênero, tipo de escola, faixa etária ou semestre de estudo. Neste fator, foram agrupadas questões sobre a disponibilidade para trabalhar aos finais de semana ou fora do horário ou receber um salário menor, por exemplo. Mesmo não sendo um valor tão alto, dado o esforço que estava sendo avaliado (salário menor e trabalho extra), o índice é considerado relevante.

Os fatores 5 e 6 podem ser analisados conjuntamente e dizem respeito ao conteúdo do trabalho do consultor. O fator 5 avalia a dinamicidade e o 6 a flexibilidade no trabalho e na carreira. Destaca-se a visão do trabalho como sendo altamente dinâmico (fator 5 com média 4,23 e moda 4,67). Não foi verificada diferença significativa de gênero, nem de idade ou de semestre de estudo para estes dois fatores, mas apenas em relação ao tipo de escola. Nos dois

fatores os alunos de escolas particulares têm percepções maiores, ou seja, eles acham que o trabalho dos consultores é mais flexível e mais dinâmico do que os alunos das escolas particulares.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo desta dissertação visa estabelecer conclusões a respeito do trabalho e sugerir algumas recomendações para futuros trabalhos relacionados ao tema principal.

Esta dissertação possuiu como objetivo central levantar as percepções dos alunos de Engenharia de Produção com vistas a entender as representações que os mesmos constroem sobre a carreira voltada para a consultoria empresarial. Com isso, considera-se que este objetivo tenha sido atingido, pois considerando a análise fatorial realizada e os resultados discutidos, verificou-se que existe uma idealização da carreira do consultor pelos alunos de graduação em Engenharia de Produção. Chama-se idealização justamente porque a grande parte dos alunos declaram não conhecerem a fundo a área ou outros consultores, mas mesmo assim demonstram interesse, acima da média, pela área e enxergam nela características típicas das utilizadas pelas empresas de consultoria para atraírem sua força de trabalho.

Com relação aos objetivos secundários desta dissertação, todos foram alcançados. O primeiro dizia respeito a compreensão das estratégias utilizadas pelas empresas de consultoria para atraírem mão de obra e recém-formados, foi confirmado que elas utilizam fortemente o discurso da flexibilidade, do crescimento acelerado de carreira, altos salários e outros chamarizes em sua literatura institucional, através de seus sites e páginas focadas em recrutamento.

Em relação ao outro objetivo secundário de mapeamento da percepção e do interesse dos alunos de Engenharia de Produção em relação à carreira do Consultor Empresarial, em aspectos relacionados à flexibilidade, dinamicidade, conteúdo e liberdade, o mesmo foi alcançado e pode ser confirmado através do exposto na análise fatorial e entrevistas. Os alunos percebem o conteúdo do trabalho do consultor de forma diferente, quando se compara com as carreiras mais técnicas ou gerenciais, sendo a carreira do consultor percebida como mais dinâmica, flexível e livre.

Já com relação ao objetivo secundário de entender como os alunos de Engenharia de Produção enxergam a própria responsabilidade por suas carreiras, principalmente através das entrevistas, foi verificado que os alunos se enxergam como empreendedores de si mesmo, que devem tomar as rédeas de suas carreiras, se responsabilizando por sua condição de empregabilidade e sua formação e desconsiderando conceitos como o de desemprego estrutural.

Um outro objetivo secundário era o de entender se os alunos fariam esforços adicionais para conseguirem uma colocação na área de consultoria e para fazerem parte de uma elite organizacional que consegue “pular” etapas na carreira e alcançar altos postos em pouco tempo. Este foi confirmado tanto pelo questionário e análise fatorial quanto pelas entrevistas. O fator “Faria sacrifícios pessoais para ser um consultor” obteve pontuação acima da média (3,06) enquanto na entrevista a maior parte dos alunos afirmaram que isto seria possível em suas carreiras.

Diante de todo o exposto, para trabalhos futuros se propõe:

- Estender a pesquisa a alunos de outros cursos, visto que as empresas de consultoria apresentam um leque abrangente de cursos em seu recrutamento;
- Mapear o histórico profissional de alunos egressos da graduação e ingressos nas empresas de consultoria, para entender a dinâmica de suas carreiras;
- Mapear as características destacadas por empresas de outras indústrias para atraírem sua mão de obra, comparando com a indústria de consultoria;

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. A. et al. Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciência da Administração*. v. 13, n. 31, p. 58-80, set.-dez. 2011.
- Barbosa, A. M. S. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 121-140, fev. 2011
- BLOCK, P.. **Consultoria o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron, 2004.
- BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, 2006, v. 69, pp. 30-47.
- CARNEIRO, A. V.; ZILBOVICIUS, M. Trabalho e criação de valor: financeirização da produção e novas formas de organização do trabalho. In: MONDADORE, A. P. C. et al. (Org). *Sociologia Econômica e das Finanças*. São Carlos: EDUFSCar, 2009. parte II, cap I.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.
- CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade.. **Orientações para a seleção e contratação de serviços de consultoria, treinamento e certificação de sistemas de gestão da qualidade**. 2011. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient2.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2015.
- CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). In: RAE – *Revista da Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.
- CROCCO, L., GUTTMANN, E.. **Consultoria Empresarial** (2 ed). São Paulo: Sariaiva. 2010.
- DONADONE, J. C. et al. .Consultoria para pequenas empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2015.
- DAVEL, E., MELO, M. C. O. L. (Org). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DONADONE, J. C. As formas de atuação e configuração dos intermediários de conteúdos gerenciais: o espaço de consultorias e a imprensa de negócios brasileiros. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (Org). *As Centralidades e as Fronteiras das Empresas do Século 21*. Bauru: EDUSC, 2011. cap 8.

DONADONE, J. C. Lógica Financeira e dinâmica organizacional nos anos 1990: novos donos, novos consultores, novos gerentes. In: MONDADORE, A. P. C. et al. (Org). *Sociologia Econômica e das Finanças*. São Carlos: EDUFSCar, 2009. parte II, cap II.

DONADONE, J. C. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. *Tempo soc.* São Paulo, vol. 22 n. 1, 2010. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-70702010000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-70702010000100006&script=sci_arttext) > Acesso em 07 de julho de 2017.

FIGUEIREDO, A. C.; DEL MAESTRO FILHO, A.; SANTOS, L. M. Carreira tradicional ou moderna? Um estudo com alunos da rede municipal de ensino de São José dos Campos/SP. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.5, n.1, 2016.

FORZA, C. Survey Research in Operations Management: a Process-based Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 2002, Vol. 22, No. 2.

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, M. A., VASCONCELLOS, H. (1991). Consultoria. *Rev. Adm. Empresas*, 31 (2). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-75901991000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-75901991000200010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 09 nov. 2015.

GRÜN, R. Modelos econômicos e modelos de mundo. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (Org). *As Centralidades e as Fronteiras das Empresas do Século 21*. Bauru: EDUSC, 2011. cap 1.

GRÜN, R. (2007). Decifra-me ou te devoro! As finanças e a sociedade brasileira. *Revista MANA*, Rio de Janeiro, 13, n. 2, 2007.

GRÜN, R. A promessa da inserção profissional instigante da sociedade em rede: a imposição de sentido e a sua sociologia. *Dados*, Rio de Janeiro, 2003, v. 46, n. 1, p. 5-38.

GRÜN, R. (1999). “Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, 41 (14), p. 121-140, 1999.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.

JACINTHO, P. R. B.. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. Florianópolis: UFSC. 2004. 139 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

KIPPING, M., KIRPATRICK, I. O desenvolvimento da consultoria de gestão empresarial entre estrutura e agência. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (Org). *As Centralidades e as Fronteiras das Empresas do Século 21*. Bauru: EDUSC, 2011. cap 6.

MALVEZZI, S. A construção da identidade do profissional no modelo emergente de carreira. *Organização & Sociedade*, jan/abr 2000, vol. 7, n°17, p.137- 143.

MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, T. J. **Desejo, Necessidade e Realidade: os marcadores culturais e económicos e suas implicações ocupacionais para o grupo profissional de Engenheiros de Produção no Brasil**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2015.

Merron, K. **Dominando Consultoria**. São Paulo: M.Books, 2007.

MIGUEL, P. A. C.. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações** (2 ed). Rio de Janeiro: Alsevier, ABEPRO, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDROSO, A. Consultores internacionais e reestruturação organizacional: homogeneidade cognitiva e legitimidade política para a ação. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (Org). *As Centralidades e as Fronteiras das Empresas do Século 21*. Bauru: EDUSC, 2011. cap 9.

PEREIRA, F. C. M., Barbosa, R. R.. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. In: **VII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**. Marília, 2007, pp. 95-111.

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

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

RODRIGUES, S. B. **Consultoria Empresarial: Uma Abordagem Educacional e Profissional**.. Rio de Janeiro: Walprint, 2009.

RUSSO, R. F. S. M. SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 14, n. 3, p. 581-593, set.-dez. 2007

SANCHEZ, J. P. A. **As elites organizacionais e o discurso da flexibilidade: uma análise sob a perspectiva das relações de poder**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos. 2015.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio/São Paulo, Record, 1999.

SILVA, R. et al. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 02, n. 1, p. 19-39, 2012.

SOUSA, R, SALORATO, P. Consultoria empresarial: mapeamento da atividade e percepção dos resultados pelos clientes. In: **XXXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção** João Pessoa, 2016.

STURDY, A. et al. Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization*. p. 1-22, 2014.

SOUZA, F. A., LULA, A. M., MOURA, A. L. M., SOUZA, B. C.. O Papel da Hipercultura na Atividade de Consultoria: um Estudo com Consultores na Região Metropolitana do Recife. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.

SPREITZER, G. M. et al. Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 4:473–99, 2017.

TOLEDO, E.. A formação de consultores de organização. *Rev. Adm. Empresas*, 26 (1), 99-102, 1986. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/39121/37859>>. Acesso em: 07 out. 2015.

TURNER, A. N.. Consulting is more than giving advice. *Havard Business Review*, 60 (5), 120-129, 1982. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10257403>>. Acesso em: 07 out. 2015.

USEEM, M., LIANG, N. Globalizando o conselho de administração: lições da empresa chinesa Lenovo. In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (Org). *As Centralidades e as Fronteiras das Empresas do Século 21*. Bauru: EDUSC, 2011. cap 3.

VILLETTE, M. Por que os consultores em gestão, muitas vezes, são obrigados a fazer o “trabalho sujo”? In: DONADONE, J. C.; JARDIM, M. A. C. (Org). *As Centralidades e as Fronteiras das Empresas do Século 21*. Bauru: EDUSC, 2011. cap 7.

**Apêndice A:** Questionário Utilizado para o Levantamento de Dados

**Pesquisa com Alunos de Graduação em Engenharia de Produção**

**ESCLARECIMENTO:** este questionário tem por objetivo coletar informações com alunos de graduação do curso de Engenharia de produção. Faz parte do projeto de pesquisa do Mestrado em Engenharia de Produção da UFSCAR, campus de Sorocaba. **Orientando:** Rodrigo Sousa.

<b>Nome:</b>		<b>Sexo:</b>	( ) M ( ) F	<b>Idade:</b>	
<b>Instituição Ensino:</b>					
<b>Cidade:</b>		<b>Estado:</b>		<b>Tipo:</b>	( ) Pública ( ) Particular
			<b>Bolsista:</b>	( ) SIM ( ) NÃO	
<b>Turno:</b>	( ) Matutino ( ) Vespertino ( ) Noturno ( ) Integral			<b>Semestre / Período:</b>	
<b>e-mail:</b>					

Nº	Questão	Concordo Totalmente (5)	Parcialmente Não Concordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente (1)
1.	Tenho o grande sonho de me tornar um consultor de empresas.				
2.	Tenho o grande sonho de me tornar um consultor de uma grande firma de consultoria.				
3.	Tenho o grande sonho de me tornar um consultor autônomo.				
4.	Durante a graduação estou fazendo tudo que posso para aumentar minhas chances de me tornar um consultor depois de formado.				
5.	Um dos fatores que me inspiram a tornar um consultor é o conteúdo do trabalho deste profissional.				
6.	O trabalho de um consultor é bastante dinâmico.				
7.	Consultores viajam muito (tanto nacional quanto internacionalmente) para realizar seu trabalho.				
8.	Um consultor precisa estar continuamente atualizando seus conhecimentos por meio de especializações.				
9.	O consultor empresarial só depende de si mesmo para avançar em sua carreira.				
10.	O consultor empresarial tem total domínio e liberdade para definir a própria carreira.				
11.	O consultor empresarial pode definir sua carreira considerando mais suas prioridades que as da empresa.				

Nº	Questão	Concordo Totalmente (5)	Parcialmente Não Concordo	nem Discordo Discordo	Parcialmente Discordo	Discordo Totalmente (1)
12.	Acho justo que seja o próprio consultor, o responsável pelos investimentos a serem feitos em sua carreira e não a empresa.					
13.	Acredito que ficar mais de cinco anos numa mesma empresa pode ser prejudicial à carreira de um consultor.					
14.	A carreira de consultor oferece mais status e glamour do que as carreiras tradicionais (mais técnicas) dentro das empresas.					
15.	Os alunos que participam de consultorias durante a graduação possuem mais prestígio social que os alunos que não participam.					
16.	O conteúdo do trabalho dos consultores é mais flexível.					
17.	Os horários de trabalho dos consultores são mais flexíveis.					
18.	Como consultor não me oporia a trabalhar em fins de semana e feriados à distância.					
19.	Como consultor não me oporia a trabalhar em fins de semana e feriados presencialmente.					
20.	Acho que a carreira de consultor oferece benefícios que superam aqueles advindos de possuir carteira de trabalho assinada e ter os benefícios de um trabalhador protegido pela CLT.					
21.	Como consultor, eu aceitaria receber uma remuneração menor (do que se não fosse um consultor).					
22.	Prefiro ser um consultor que um gerente.					
23.	Somente gostaria de atuar como consultor ao final de minha carreira.					
24.	Acredito que um consultor trabalhe menos que um funcionário de uma empresa.					
25.	Consultores autônomos são fracassados profissionalmente que migraram para consultoria por falta de opção no mercado de trabalho.					
26.	Trabalharia como consultor para alcançar uma vaga futura numa empresa-cliente.					
27.	Acho importante que os gerentes tenham um consultor dentro das empresas para suporte e atualização					
28.	Acredito que o consultor concorre com os gerentes nas empresas.					
29.	Conheço muitos consultores					
30.	Sei exatamente o que um consultor faz.					

( ) Desejo receber por e-mail cópia dos resultados gerados a partir deste levantamento.

( ) Autorizo o uso das respostas acima de forma consolidada e anônima.

**Assinatura:**

**Apêndice B: Entrevista com Aluno F. A.**

**Nome do Aluno / Iniciais: F.A., 22 anos, Sexto semestre, UFSCAR/So (Sorocaba/SP).**

**Introdução:** já fez estágio do ensino médio de curso técnico, faz “bico” de Uber e atuo na empresa Junior de consultoria da Universidade.

**1) Você respondeu que não tem interesse na carreira de consultor. Qual o principal motivo do desinteresse?**

Gosta pra caramba da empresa Junior, mas não tenho interesse na consultoria pela falta de estabilidade que tem que viajar muito. Isso não atrai e acontece em boa parte das empresas de consultoria. Gosta de rotina.

**2) Qual o grande problema que você enxerga nesta carreira?**

Excesso de viagens.

Na consultoria tem que se aprender um pouco de tudo. Se for especialista será mais restrito.

**3) Você considera que o curso de Engenharia de Produção ajuda / prepara para ser consultor?**

Sim, porque o curso é bem amplo e pode lidar em várias áreas e pode especializar em alguma área. Chega alguns contatos de consultoria.

Processo seletivo de consultoria: só o programa da Visagio. O teste de lógica aplicado não foi bem. Não teria relação com a faculdade.

**4) Quais empresas de consultoria você conhece?**

Visagio (sede em São Paulo)

Integration

Boston Consulting

**5) Você se considera responsável pelo desenvolvimento de sua carreira? Em que sentido?**

Sim, existem fatores externos. Mas grande parte do que vai alcançar é parte do esforço. Acredita que muito do que faz retorna.

A minha responsabilidade é até entrar no mercado de trabalho. Mas depois de ser contratado a responsabilidade é conjunta com a empresa.

Quem estar desempregado pode estar em falta de oportunidade do país.

Treinamentos: você precisa se qualificar para ingressar no mercado e depois o mercado qualifica.

Não tem vaga para quem se qualificar (muitas vezes o país não dar oportunidades).

Estariam qualificadas na área errada? Não sabe dizer.

**6) Em que situação você aceitaria se tornar um consultor empresarial?**

Sujeito a áreas que conhecesse bem. E ficasse estável em uma cidade. Consultoria não combina com casar ter filhos.

**7) Você acha que a carreira do consultor pode representar um trampolim para outras carreiras fora da consultoria.**

Acredita que muita gente faz este caminho por ser mais fácil.

Por um tempo curto, aceitaria um cargo de consultoria para ingressar num cargo numa indústria.

**8) Enumere de 1 a 5 as principais causas que fazem com que você não tenha interesse pela consultoria (1 é mais importante e 5 é o menos importante)**

( 1 ) Excesso de viagens e pouca estabilidade

( 3 ) Carreira sem planejamento

( 2 ) Necessidade de constante atualização

( 4 ) Excesso de trabalho

( 5 ) Carreira com baixo impacto sobre a sociedade

**9) Você acha que a carreira do consultor apresenta mais glamour do que as outras carreiras?**

Não tem esta a impressão, mas acredita que seja porque não conhece muitos consultores ou a área.

**Apêndice C: Entrevista com Aluno A. T.**

**Nome do Aluno / Iniciais: A.T., 20 anos, Quarto semestre, Universidade São Judas Tadeu (São Paulo/SP)**

**Introdução:** trabalha na empresa KPMG de consultoria e faz faculdade no período noturno.

**1) Você respondeu que tem interesse na carreira de consultor. Qual a grande vantagem que você enxerga nesta carreira?**

Nós prestamos serviços a praticamente todas as montadoras e empresas de grandes partes. Então conhece muitos processos e muitas empresas diferentes. Outras áreas mais técnicas (Contábil, por exemplo), não sabe opinar.

**2) Você considera que o curso de Engenharia de Produção ajuda / prepara para ser consultor?**

Sem dúvidas. Porque a Engenharia de produção contempla todos os campos da consultoria. Temos matérias mais técnicas (mecânicas) quanto direcionadas para a gestão. Somos treinados para trabalhar em qualquer tipo de área, inclusive na consultoria. O processo seletivo (muito amplo) foi mais focado em Contábil e Direito.

**3) Quais empresas de consultoria você conhece?**

KPMG

PWC

Ernst

Deloitte

Conhece a expressão BIG FOUR.

**4) Qual o grande desafio que você enxerga nesta carreira?**

Atualmente o maior desafio é não ter rotina. Acaba impactando no desempenho acadêmico.

É uma área muito temporária. Boa parte dos colegas mudam muito. Ela disponibiliza um crescimento contínuo. Existe um processo de aprendizagem rápido mesmo. A empresa oferece um plano de carreira para o consultor com promoções anualmente.

**5) Combina Ter filhos? Casar?**

Considero uma carreira bem difícil neste sentido. Por causa da falta de rotina. Depende do plano de vida. A entrevistada mantém um relacionamento e não deixa de ser consultora. Mas um outro ponto é que a consultoria permite trabalhar de casa e passa mais tempo com a família.

**6) Você se considera responsável pelo desenvolvimento de sua carreira? Em que sentido?**

Sim, totalmente. A partir de minha proatividade e da capacidade de lidar com cliente você demonstra que tem capacidade de crescer na carreira. Para atingir os objetivos de vida, você precisa ir atrás para investir em treinamentos.

**7) Quem está desempregado é responsável por esta situação?**

Atualmente está em crise o mercado. Conheço muita gente que ficou desempregado. Algumas pessoas que são demais para a vaga. A entrevistada considera que estar empregada pelo próprio esforço.

**8) Você considera que a carreira do consultor oferece mais glamour do que as carreiras técnicas dentro das empresas? Por que?**

Sim, possui mais status. Mas não que se reflita a realidade. Chega em um cliente e acha que porque trabalha em uma empresa grande (KPMG) acha que ganha muito, mas ela enxerga que na empresa um engenheiro ganha mais. Na indústria permanece mais tempo no mesmo cargo.

**10) Você acha que a carreira do consultor pode representar um trampolim para outras carreiras fora da consultoria.**

Concorda que isso acontece.

No momento não tem a expectativa. Quer crescer no ramo da consultoria. Espera ser sócia-diretora. A empresa oferece a possibilidade de ser um sócio (cerca de 11 anos se conseguir uma promoção anualmente). Mas existe possibilidade de antecipar.

**9) Enumere de 1 a 5 as principais causas que influenciam você a se tornar um consultor (1 é mais importante e 5 é o menos importante)**

( 3 ) Carreira flexível / dinâmica

( 2 ) Carreira com crescimento acelerado

( 4 ) Possibilidade de carreira internacionais

( 5 ) Carreira com alto ganho financeiro

( 1 ) Carreira com alto impacto sobre a sociedade

**Apêndice D: Entrevista com Aluno T.M.**

**Nome do Aluno / Iniciais: T. M., 21 anos, Quarto semestre, UFSCAR/So (Sorocaba/SP).**

**Introdução:** já fez estágio do ensino médio de curso técnico em Qualidade.

**1) Você respondeu que não tem interesse na carreira de consultor. Qual o principal motivo do desinteresse?**

A Consultoria tem um caráter muito financeiro. Ao contratar consultores os clientes estão muito focados em finanças e este não é meu interesse profissional.

Tem uma ideologia mais alternativa quer atuar mais no mercado acadêmico.

Prefiro o chão de fábrica do que consultoria.

**2) Qual o grande problema que você enxerga nesta carreira?**

Não se relaciona de fato com o cliente. Não gera laço mais afetivo. A empresa só recorrer ao consultor quando precisa melhorar seus índices financeiros.

Não concorda com esta abordagem.

A consultoria muitas vezes é mais do medo. Não impacta tanto na empresa de fato.

**3) Você considera que o curso de Engenharia de Produção ajuda / prepara para ser consultor?**

O curso tem um enfoque muito grande na consultoria e no capitalista, realmente. As aplicações no curso não se preocupam com parte ambiental e redução de recursos.

Para o aluno o curso com caráter muito focado na consultoria.

**4) Quais empresas de consultoria você conhece?**

Visagio (sede em São Paulo)

Não conhece o mercado de consultoria.

**5) Você se considera responsável pelo desenvolvimento de sua carreira? Em que sentido?**

Em partes. Toda a sociedade é responsável.

Entrar no mercado de trabalho grande parte depende de mim. Mas do que você é capaz de oferecer. O networking também é fundamental para o processo.

Desempregado: não tem culpa.

Tem vaga pra quem é qualificado? Sim, mas está difícil.

High skill (conceito novo aparece novamente). O mercado está oferecendo muito. A automação está vindo.

O Capitalismo está se enforcando e está substituindo a mão de obra humana.

**6) Em que situação você aceitaria se tornar um consultor empresarial?**

Se fosse uma empresa que trabalhasse com algo que você acredita. Se precisar ter uma fonte de renda.

**7) Você acha que a carreira do consultor pode representar um trampolim para outras carreiras fora da consultoria.**

Acredita que é comum.

**8) Enumere de 1 a 5 as principais causas que fazem com que você não tenha interesse pela consultoria (1 é mais importante e 5 é o menos importante)**

- ( 2 ) Excesso de viagens e pouca estabilidade
- ( 4 ) Carreira sem planejamento
- ( 5 ) Necessidade de constante atualização
- ( 3 ) Excesso de trabalho
- ( 1 ) Carreira com baixo impacto sobre a sociedade

**9) Você acha que a carreira do consultor apresenta mais glamour do que as outras carreiras?**

No momento sim, porque está na moda, porém apenas para o consultor bem sucedido.

**10) O que é ser bem sucedido?**

Principalmente no aspecto econômico (ganhar bem) e ter um bom padrão e vida.

**Apêndice E: Entrevista com Aluno L. B.**

**Nome do Aluno / Iniciais: L.B., 23 anos, Décimo semestre, Universidade Uninove.**

**Introdução:** não está trabalhando, mas retende trabalhar na consultoria após o intercâmbio de 1 ano.

**1) Você respondeu que tem interesse na carreira de consultor. Qual a grande vantagem que você enxerga nesta carreira?**

Identificação pessoal.

Maior satisfação pessoal.

**2) Você considera que o curso de Engenharia de Produção ajuda / prepara para ser consultor?**

O curso desperta esta vontade, a área de consultoria é dinâmica e gosto da ideia de trabalhar com várias coisas diferentes. Mas ao mesmo tempo eu comecei a fazer os processos seletivos da área e percebi que o curso não forma para a consultoria e para o que as empresas cobram nos processos seletivos (informações diferentes). Muita coisa cobrada nas provas não é matéria do curso de Engenharia de Produção ou mesmo é visto de forma muito superficial

**3) Quais empresas de consultoria você conhece?**

Visagio

Smart Consultoria

**4) Qual o grande desafio que você enxerga nesta carreira?**

Constante atualização.

**5) Combina Ter filhos? Casar?**

Dar para conciliar, não abriria mão disso.

**6) Você se considera responsável pelo desenvolvimento de sua carreira? Em que sentido?**

Sim, completamente. Acredita que deve investir na própria carreira.

Acredita que o desemprego é causado pelo trabalhador, mas para quem tem estudo. No caso de trabalhadores menos instruídos poderiam aceitar outras oportunidades.

“Se correr atrás de verdade dar para dar um jeito”.

**7) Você considera que a carreira do consultor oferece mais glamour do que as carreiras técnicas dentro das empresas? Por que?**

Não, considera a mesma importância.

**8) Enumere de 1 a 5 as principais causas que influenciam você a se tornar um consultor (1 é mais importante e 5 é o menos importante)**

( 1 ) Carreira flexível / dinâmica

( 3 ) Carreira com crescimento acelerado

( 4 ) Possibilidade de carreira internacionais

- ( 2 ) Carreira com alto ganho financeiro
- ( 5 ) Carreira com alto impacto sobre a sociedade

**Apêndice F: Planilha com Dados Levantados**

[Disponibilizado em arquivo a parte em MS Excel, devido a quantidade de dados].