

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Islania Andrade de Lira Delfino

**CARREIRA NO AUTOEMPREGO A PARTIR DE UM ESTUDO
FENOMENOLÓGICO COM CONSULTORES DE GESTÃO**

**São Caetano do Sul
2023**

ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO

**CARREIRA NO AUTOEMPREGO A PARTIR DE UM ESTUDO
FENOMENOLÓGICO COM CONSULTORES DE GESTÃO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

São Caetano do Sul

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

DELFINO, Islania Andrade de Lira

Carreira no autoemprego a partir de um estudo fenomenológico com consultores de gestão / Islania Andrade de Lira Delfino. – São Caetano do Sul: USCS, 2023. 209 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

Tese (doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

1. Carreira. 2. Autoemprego. 3. Consultor de gestão. 4. Fenomenologia. 5. Gestão Organizacional. I. Título. II. Kubo, Edson Keyso de Miranda. III. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 28/03/2023 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (orientador) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. João Batista Pamplona (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva (Universidade Federal da Paraíba)

Prof. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (Universidade Nove de Julho)

Dedico esta tese aos meus filhos, Isabella e Rian, que estão sempre a me lembrar de onde vem minha força, e para quem quero ser exemplo de dedicação e persistência, ensinando que aprender sempre é o melhor caminho.

Agradecimentos

Primeiro à Deus, fonte de amor, sabedoria, inspiração, motivação, equilíbrio e paciência. Que colocou no meu caminho durante este percurso tantas oportunidades de crescimento. A base da minha vida e orientação das minhas ações.

À Ricardo, meu esposo, companheiro de vida, que com amor, me apoiou, me aconselhou e me ajudou em tantos momentos.

Aos meus filhos, Isabella e Rian, que mesmo sem perceber, cada um à sua maneira, me compreenderam e souberam me estimular a prosseguir.

Aos meus pais, Inaldo e Nizete, que sempre confiaram no meu potencial, compartilharam comigo este sonho, e me ajudaram de várias formas.

Ao Professor Edson Keyso de Miranda Kubo, que me incentivou a prosseguir quando devia, e a repensar quando era o mais prudente a fazer. Que sempre me ouviu e me orientou com paciência, austeridade e presteza.

Ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. A todos os docentes desta instituição que me incitaram a refletir, em especial ao professor Antonio Carlos Gil.

Ao Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) pela concessão do afastamento docente para capacitação em pós-graduação.

Aos amigos de curso e de trabalho, especialmente àqueles pelos quais tenho sincera afeição e admiração, expressei minha gratidão pelo apoio, companheirismo, solidariedade e conhecimentos recebidos durante esta jornada. Em particular, agradeço a Alexandre Ramos, Camila Frazão, Emília Paranhos, Flávio Lemenhe, Thales Costa, Waleska Félix e Wellington Ferreira.

Aos consultores participantes da pesquisa, que me concederam parte do seu precioso tempo para a realização das entrevistas e me ajudaram a compreender as nuances das suas trajetórias de carreira.

Não percorri um caminho trilhado, fui fazendo o caminho por onde fui andando [...] (Edgar Morin)

Pelo fato de conceber ideias, o homem se torna um homem novo, que, vivendo na finitude, se orienta para o polo do infinito. (Edmund Husserl)

DELFINO, Islania Andrade de Lira. **Carreira no autoemprego a partir de um estudo fenomenológico com consultores de gestão**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

RESUMO

A transformação da natureza do trabalho e das carreiras na era contemporânea traz consigo uma série de questões que afetam diretamente a experiência dos trabalhadores e a percepção das carreiras. O objetivo desta pesquisa foi compreender as experiências vividas de carreira por consultores de gestão no autoemprego. A revisão da literatura situa a investigação quanto aos temas carreira e autoemprego. Este estudo possui uma abordagem fenomenológica e caráter qualitativo em relação aos procedimentos metodológicos. A pesquisa foi fundamentada na fenomenologia transcendental de Edmund Husserl e guiada pelo método fenomenológico descritivo de Colaizzi (1978). Para obter uma compreensão mais profunda do mundo vivido pelo consultor no autoemprego, a coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade remotas com base fenomenológica, de acordo com a proposta de Seidman (2013). Elas obedeceram a uma sequência de três entrevistas com cada participante, focadas respectivamente no contexto, nos detalhes e na reflexão sobre o significado das experiências. Os participantes foram sete consultores de gestão autônomos que atuam em diferentes regiões do país. A compreensão das vivências resultou nos grupos de temas: identidade pessoal, a formação do ser consultor, a construção da carreira do ser consultor, desafios do ser consultor, e sentidos do ser consultor. As contribuições de cunho teórico proporcionadas por esta pesquisa estão principalmente concentradas no desvelar da essência do fenômeno e na elaboração de uma estrutura de referência que reflete a essência do ser consultor no autoemprego. Esta reflete aspectos invariantes à carreira como autoconfiança e espírito empreendedor, busca de autonomia, recompensas financeiras e reconhecimento profissional, além da aprendizagem e adaptabilidade como aspectos essenciais para lidar com as oportunidades e os desafios do trabalho.

Palavras-chave: Carreira. Autoemprego. Consultor de Gestão. Fenomenologia. Gestão Organizacional.

DELFINO, Islania Andrade de Lira. **Career in self-employment From a phenomenological study with management consultants**. Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

ABSTRACT

The transformation of the nature of work and careers in the contemporary era brings with it a series of issues that directly affect workers' experience and perception of careers. The objective of this research was to understand the career experiences of management consultants in self-employment. The literature review places the investigation in terms of career and self-employment. This study has a phenomenological approach and qualitative character in relation to methodological procedures. The research was based on the transcendental phenomenology of Edmund Husserl and guided by the descriptive phenomenological method of Colaizzi (1978). In order to obtain a deeper understanding of the world experienced by the consultant in self-employment, data collection was carried out through remote in-depth interviews with a phenomenological basis, according to Seidman's proposal (2013). They followed a sequence of three interviews with each participant, focused respectively on context, details and reflection on the meaning of the experiences. The participants were seven autonomous management consultants who work in different regions of the country. The understanding of the experiences resulted in groups of themes: personal identity, training to be a consultant, building a career as a consultant, challenges of being a consultant, and meanings of being a consultant. The theoretical contributions provided by this research are mainly focused on unveiling the essence of the phenomenon and on the elaboration of a reference structure that reflects the essence of being a consultant in self-employment. This reflects aspects that are invariant to the career, such as self-confidence and entrepreneurial spirit, search for autonomy, financial rewards and professional recognition, in addition to learning and adaptability as essential aspects to deal with opportunities and challenges at work.

Keywords: Career. Self employment. Management Consultant. Phenomenology. Organizational Management.

Lista de Abreviaturas e Siglas

CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
EUA	Estados Unidos da América
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MIT	Massachusetts Institute of Technology
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Lista de Figuras

Figura 1: Cinco forças de carreira para autoemprego.....	25
Figura 2: Síntese das etapas e atividades no processo de coleta dos dados	35
Figura 3: Protocolos visualizados no gerenciador de documentos ATLAS.ti ®.....	49
Figura 4: Temas visualizados no gerenciador de Códigos ATLAS.ti ®	50
Figura 5: Grupos de temas visualizados no gerenciador de redes do ATLAS.ti ®	50
Figura 6: A estruturação da pesquisa	52
Figura 7: Grupos de temas que descrevem o fenômeno.....	60
Figura 8: Identidade pessoal.....	62
Figura 9: O ser consultor em formação.....	77
Figura 10: A construção da carreira do ser consultor	91
Figura 11: Os desafios do ser consultor	135
Figura 12: Sentidos do ser consultor.....	160
Figura 13: Estrutura fundamental da carreira do ser consultor no autoemprego	181

Lista de Quadros

Quadro 1: Pressupostos filosóficos de uma pesquisa	30
Quadro 2: Etapas do método fenomenológico descritivo de Colaizzi	47
Quadro 3: Temas e significados do grupo temático identidade pessoal	76
Quadro 4: Temas e significados do grupo temático o ser consultor em formação	90
Quadro 5: Temas e significados do grupo temático a construção da carreira do ser consultor.....	134
Quadro 6: Temas e significados do grupo temático os desafios do ser consultor ...	159
Quadro 7: Temas e significados do grupo temático os sentidos do ser consultor ...	176
Quadro 8: Temas que emergiram quanto às experiências de carreira	178

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problemática da pesquisa.....	17
1.2	Objetivo da pesquisa.....	19
1.3	Justificativa e relevância do trabalho	19
1.4	Estrutura do trabalho.....	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1	A carreira do indivíduo	23
2.2	A carreira no autoemprego.....	24
2.3	Os consultores de gestão	27
3	O CAMINHAR METODOLÓGICO	29
3.1	O método embasado na fenomenologia transcendental de Edmund Husserl	31
3.2	O processo de coleta dos dados	34
3.2.1	A escolha dos participantes da pesquisa.....	36
3.2.2	Estabelecendo o acesso e a abordagem, com respeito às questões éticas ...	37
3.2.3	As entrevistas fenomenológicas em profundidade remotas	39
3.2.4	A estrutura da série de três entrevistas	40
3.2.5	A realização, o intervalo e a duração das entrevistas.....	42
3.2.6	O papel e a postura do pesquisador	43
3.2.7	O cuidado com as informações	45
3.3	A análise dos dados	46
3.3.3	O ATLAS.ti ® como suporte à análise dos dados	48
4	AS TRAJETÓRIAS DOS CONSULTORES	53
5	A COMPREENSÃO DAS VIVÊNCIAS	59
5.1	A identidade pessoal	61
5.2	O ser consultor em formação	77

5.3	A construção da carreira do ser consultor	91
5.4	Desafios do ser consultor	135
5.5	Sentidos do ser consultor	160
6	DISCUSSÃO QUE EMERGIU DAS EXPERIÊNCIAS.....	177
6.1	O desvelar da essência da carreira do ser consultor no autoemprego	178
7	CONCLUSÕES	189
	REFERÊNCIAS	197
	APÊNDICE A – Perguntas norteadoras das entrevistas fenomenológicas	205
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Remoto	206
	APÊNDICE C - Mensagem para a validação da estrutura da essência	208

1 INTRODUÇÃO

Vivemos uma época de grandes mudanças e oportunidades. Com a evolução tecnológica, as novas formas de trabalho e a pandemia do COVID-19, que mudaram a forma de trabalhar e viver, as carreiras se transformam e se adaptam a um novo cenário. As habilidades digitais, sua renovação e atualização se tornam essenciais para muitas profissões. Novas carreiras surgem, outras se reinventam, e a busca por qualificação e desenvolvimento profissional se torna ainda mais importante.

Este panorama causou um impacto significativo em carreiras no autoemprego, com alguns setores e indivíduos sendo mais afetados do que outros (MOREIRA, 2020; MATTEI; HEINEN, 2022). Muitos trabalhadores autoempregados tiveram que se adaptar para continuar trabalhando.

Exigências como estas são impostas aos profissionais, advindas do mundo do trabalho como um meio histórico da vida em sociedade, e representam o fio condutor do desenvolvimento do tema carreira na literatura científica, com direcionamentos distintos. Este campo de estudo é vasto e os desafios à sua investigação têm estimulado o interesse de um crescente número de acadêmicos, fazendo ampliar sua comunidade de pesquisa (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015; RUDOLOH; HIRSCHI; ZACHER, 2018; TRAN; BARUCH; BUI, 2019).

O contexto histórico no qual se inserem os direcionamentos profissionais, inclusive o aparecimento e desaparecimento de profissões, os valores predominantes, os aspectos do mercado de trabalho e a estruturação socioeconômica geral, são aspectos essenciais a serem considerados no estudo de carreiras no autoemprego (DeLUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016; RUDOLPH; HIRSCHI; ZACHER, 2018; BARUCH; ROUSSEAU, 2019).

Diferentes áreas do conhecimento contribuíram para a construção do conceito de carreira, estando em sua maioria relacionados às ciências comportamentais. No campo da Administração, o tema se insere na literatura sobre o comportamento humano no trabalho, e no campo da Psicologia situa-se principalmente nos estudos de psicologia vocacional e orientação profissional e de carreira (DeLUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016; VASCONCELLOS; BORGES-ANDRADE; PORTO; FONSECA, 2016; RIBEIRO, 2020).

Sullivan e Baruch (2009) propõem um conceito de carreira que na visão deles melhor se ajusta ao contexto do trabalho no Século XXI, definindo-a como: as

experiências relacionadas ao trabalho, além de outras relevantes a um indivíduo, tanto dentro como fora de organizações, que formam um padrão único ao longo da sua vida, reconhecendo as movimentações individuais entre níveis, empregos e ocupações.

A atual visão de carreira é marcada pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade (BUDTZ-JØRGENSEN; JOHNSEN; SØRENSEN, 2019; SOUZA; LEMOS; SILVA, 2020), e se direciona para a individualização da vida e das carreiras, com o ideal do trabalhador como empreendedor de si e do seu trabalho (RIBEIRO, 2020; CARMO *et al.*, 2021; EPPLER-HATTAB, 2022).

O aumento nos graus de escolaridade, a asserção dos direitos individuais, a globalização econômica, a flexibilização do trabalho, a universalização do tecido social e as mudanças tecnológicas são algumas das mudanças, principalmente de cunho social, que impulsionaram a visão atual de carreiras e os seus direcionamentos (LAWRENCE, 2011; BUDTZ-JØRGENSEN; JOHNSEN; SØRENSEN, 2019; SOUZA; LEMOS; SILVA, 2020; ROCHA; VISSER, 2022).

Carreiras no autoemprego têm se tornado cada vez mais populares nas últimas décadas, à medida que a tecnologia e as mudanças no mercado de trabalho permitiram a trabalhadores independentes a oportunidade de construir uma carreira sem depender de um empregador tradicional (COLBARI, 2016; OIT, 2018). Além disso, a busca por propósito e satisfação pessoal no trabalho se tornou cada vez mais importante para as pessoas, levando muitos profissionais a repensarem suas carreiras e buscarem novas oportunidades (SAVICKAS, 2013; CARMO *et al.*, 2021).

Muitos trabalhadores autoempregados tiveram que se adaptar para continuar trabalhando durante a pandemia, dado o seu impacto (MOREIRA, 2020; MATTEI; HEINEN, 2020). Isso incluiu a adoção de novas tecnologias, como plataformas de videoconferência, para realizar reuniões remotamente, bem como a limitação de visitas aos clientes. Alguns trabalhadores também mudaram para serviços on-line, como vendas pela internet, ensino à distância e consultoria virtual.

Considera-se, portanto, que a evolução quanto aos aspectos que envolvem o construto carreira são evidentes e contínuos. De forma que sua investigação atualmente se faz presente em estudos no campo do comportamento humano e organizacional, partindo de diferentes enfoques e tomando diversos direcionamentos, como explicitado nesta seção. Estas considerações iniciais são, portanto, necessárias para situar a problemática da pesquisa que norteia esta investigação.

1.1 Problemática da pesquisa

Falar sobre carreira, implica falar de sociedade e de cultura (LAWRENCE, 2011; RUDOLPH; HIRSCHI; ZACHER, 2018; BARUCH; ROUSSEAU, 2019; RIBEIRO, 2020; ROCHA; VISSER, 2022), pois a carreira decorre das oportunidades profissionais disponibilizadas socialmente.

No Brasil, a maioria das pesquisas sobre o tema estão mais focadas em membros de grandes organizações em geral e membros de universidades, enquanto trabalhadores autoempregados foram pouco investigadas (GRANGEIRO; BARRETO; SILVA, 2018). Vasconcellos *et al.* (2016) identificaram que as categorias profissionais mais examinadas nos trabalhos foram professores, administradores, bancários, profissionais de RH, de TI, vendedores e outros.

Tran, Baruch e Bui (2019) identificaram que um fenômeno comum, mas pouco estudado quanto ao construto, refere-se à atuação de pessoas no autoemprego (*self-employment*) em países emergentes, considerando diferentes estágios de carreira. Apesar dessa situação profissional ser frequente e abranger expressiva parcela de trabalhadores nos países em desenvolvimento (NIKOLAEV; SHIR; WIKLUND, 2019), destaca-se a escassez de estudos envolvendo o autoemprego nesses contextos específicos (BURTON; SØRENSEN; DOBREV, 2016; JEON; OSTROVSKY, 2019; TRAN; BARUCH; BUI, 2019).

Dentre os profissionais autoempregados, destaque-se a profissão dos consultores de gestão. A consultoria em organizações é uma atividade desafiadora (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020) e alvo de muitas críticas (PAULA; WOOD JR, 2008). Esses desafios estão ligados principalmente a sua dinâmica de trabalho baseada em projetos, atribuições e experiências temporárias, e relações fragmentadas de trabalho (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020).

Neste caso, a literatura na área é mais escassa ainda, apesar do relevante papel do consultor ligado a experiência, honestidade, domínio do conhecimento prático, capacidade de comunicação, sensibilidade, humildade, empatia, dentre outros (PAULA; WOOD JR, 2008; COSTA; ANTÓNIO, 2019).

Na visão de Alcântara e Pereira (2017), a consultoria de gestão atua nas últimas décadas no suporte a empresas no Brasil e no mundo, com vistas a minimizar os impactos negativos decorrentes da globalização econômica.

A importância da carreira do consultor é destacada em algumas pesquisas com direcionamentos diversos, como o papel do consultor para a estratégia organizacional (SILVA JÚNIOR; SANTOS; FEITOSA; VIDAL, 2012; ABIB; HOPPEN, 2015; COSTA; ANTÓNIO; BRAZ-DOS-SANTOS, 2017), como instrumento para o desenvolvimento da inovação (SILVA; RIBEIRO, SILVA, 2018), como intermediário no processo de construção do conhecimento (COSTA; ANTÓNIO, 2019), como opção de carreira (ALCÂNTARA; PEREIRA, 2017), e como construção de carreiras sustentáveis em organizações (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020).

Ressalte-se a importância da escolha destes profissionais pesquisados (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020), e a relevância de uma investigação mais aprofundada em relação à experiência de ser consultor no autoemprego. Como o foco deste trabalho é a carreira no autoemprego, os consultores participantes desta pesquisa estão todos inseridos dentro deste contexto. Por isso, daqui em diante, nos referiremos muitas vezes a esses profissionais como consultores autoempregados.

A experiência de carreira de consultores autoempregados deve ser estudada considerando os contextos institucional, político, econômico e social do Brasil, como um país de economia emergente, e que por isso, carrega muitas especificidades quanto a essas condições. Neste sentido, buscando uma melhor compreensão da dinâmica de carreira de autoempregados, esta proposta parte de uma reflexão inicial sobre as experiências vividas de carreira de consultores no autoemprego no Brasil.

A partir destas definições, delimitou-se a seguinte questão norteadora para esta pesquisa: **Como consultores de gestão vivenciam suas experiências de carreira no autoemprego?**

Considera-se que um campo de pesquisa pode evoluir a partir de inovações, não somente no que se refere às descobertas teóricas, mas também quanto aos seus métodos e pressupostos epistemológicos (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; BICUDO, 2020). Propõe-se, portanto, uma pesquisa fenomenológica, que tem escassa utilização no campo dos estudos em Administração no Brasil (BOAVA; MACEDO, 2011; SIANI; CORREA; LAS CASAS, 2016; TROCCOLLI, 2016; GIL, 2019), e que se configura como uma abordagem que tem o propósito de descrever significados comuns das experiências vividas para diferentes indivíduos (SILVA, 2006; CRESWELL, 2014; GOTO; HOLANDA; COSTA, 2018; GIL, 2019; BICUDO, 2020).

Na pesquisa fenomenológica, a questão de pesquisa surge para compreender a vivência de um fenômeno em particular. Neste sentido, preocupando-se com o

mundo enquanto vivido pelo sujeito, este estudo fenomenológico tem como objeto de conhecimento a experiência de carreira de consultores no autoemprego.

1.2 Objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa fenomenológica foi compreender as experiências vividas de carreira de consultores de gestão no autoemprego.

O delineamento fenomenológico foi adotado para responder ao questionamento central que embasou o estudo. Por seu rigor, a fenomenologia apresenta uma interessante possibilidade de compreender o mundo e explicar a realidade de indivíduos a partir do que se apresenta na sua própria consciência.

Diferente dos métodos de investigação convencionais que se baseiam em paradigmas mais positivistas, a pesquisa que se utiliza do enfoque fenomenológico não formula hipóteses, não estabelece pressupostos teóricos e não necessariamente define objetivos específicos (TROCCOLLI, 2016; GIL, 2019; BICUDO, 2020). As normas propostas pelos programas de pós-graduação, que seguem uma estrutura rígida quanto as partes que compõem um projeto de pesquisa, também não se adequam totalmente a esse tipo de abordagem.

A finalidade da elaboração desses objetivos seria a operacionalização de conceitos e variáveis, o que não se aplica às pesquisas fenomenológicas (AMATUZZI, 2009; TROCCOLLI, 2016; GIL, 2019), que também se priva da definição de pressupostos teóricos e de técnicas estruturadas para a obtenção dos dados.

Ao final deste trabalho foi criada uma estrutura de referência, a partir da descrição da essência do fenômeno da carreira de consultores no autoemprego. A finalidade desta estrutura foi representar a essência do fenômeno, de forma não circunstancial, tal como compreendido nesta pesquisa.

1.3 Justificativa e relevância do trabalho

As transformações na natureza do trabalho e da carreira na atualidade geram diversas questões que afetam as vivências dos trabalhadores e a percepção das trajetórias profissionais. Considerando tratar-se de um assunto relativamente novo na área da administração, o tema carreira ganhou destaque e mais consistência em termos de investigações científicas nesse campo de estudos a partir da década de 70

(RUDOLPH; HIRSCHI; ZACHER, 2018; BARUCH; ROUSSEAU, 2019; FRAGA; ANTUNES; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; GONÇALVES, 2023).

O interesse pelo estudo do comportamento humano, alinhado a necessidade de estudos sobre a carreira no autoemprego em países em desenvolvimento (TRAN; BARUCH; BUI, 2019; JEON; OSTROVSKY, 2019), deram origem a essa pesquisa.

Este estudo contribui para suprir a lacuna quanto ao avanço na representação de experiências que explicam o dinamismo da carreira de autoempregados, considerando-se os poucos estudos sobre esta forma de trabalho (COLBARI, 2015, BARUCH; ROUSSEAU, 2019; TRAN; BARUCH; BUI, 2019). Mais especificamente, poucas pesquisas acadêmicas despertaram para a importância da atividade profissional dos consultores de gestão (COSTA; ANTÔNIO, 2019).

Acredita-se na relevância de compreender melhor a dinâmica da carreira no autoemprego no Brasil como um país de economia emergente, visto que sua escassez também prevalece no campo acadêmico (COLBARI, 2015). Outra questão importante é entender a realidade de uma parcela da força de trabalho que atua em uma profissão desafiadora e ao mesmo tempo muito criticada (PAULA; WOOD JR, 2008; CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020). Uma pesquisa sobre carreira no autoemprego pode ajudar a entender os motivos e as necessidades destas pessoas.

O valor potencial dos resultados desta investigação para o conhecimento científico, refere-se à possibilidade de ampliar o campo de estudos sobre carreira, quanto às experiências no autoemprego. Entende-se ainda que as mudanças ocorridas na configuração do trabalho (RIBEIRO, 2020), como por exemplo a flexibilização, o trabalho on-line, o *home office*, dentre outros, intensificados pela pandemia do COVID-19, representam aspectos contextuais relevantes às investigações contemporâneas de carreira, dignos de serem aprofundados.

O autoemprego também pode apresentar vários desafios, incluindo acesso à financiamentos, gerenciamento do tempo, e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esta pesquisa pode ajudar a identificar as principais dificuldades enfrentadas por consultores autoempregados.

Quanto ao método utilizado, ele também pode ser considerado propício à geração dos dados necessários para responder aos questionamentos de pesquisa, no sentido de estudar o fenômeno da carreira no autoemprego, a partir da experiência vivida de consultores de gestão autônomos, além de representar uma inovação nas pesquisas em administração (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015).

A transferência do método fenomenológico do campo estritamente filosófico para o das ciências empíricas é descrita por Boava e Macedo (2011), ressaltando a importância do uso e as principais contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. Assim, os autores propõem uma aproximação entre os estudos organizacionais e a filosofia, dois campos essencialmente distintos, sendo o primeiro tradicionalmente marcado pelo paradigma funcionalista-positivista.

Por adotar a pesquisa fenomenológica, este estudo pode incentivar outros autores, principalmente no campo da administração e das ciências sociais, na realização de mais pesquisas com a mesma abordagem. Os pesquisadores do campo da administração, diante da ênfase da área no contexto clássico das pesquisas ancoradas pelo enfoque funcionalista-positivista (BOAVA; MACEDO, 2011; BISPO, 2020) têm sido desencorajados a formular investigações fenomenológicas (BOAVA; MACEDO, 2011; SIANI; CORREA; LAS CASAS, 2016; TROCCOLLI, 2016; GIL, 2019). Isso, em parte, ocorre dado o seu nível de complexidade e abstração (TROCCOLLI, 2016; CHRISTENSEN; WELCH; BARR, 2017).

Esta tese está vinculada à linha de pesquisa Gestão Organizacional, sob a orientação do Professor Dr. Edson Kubo. Pela sua experiência na área de Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais, este trabalho pôde ser melhor direcionado. Ressalte-se ainda a ampliação da linha de pesquisa de Gestão Organizacional do PPGA/USCS com a inserção de temas e métodos ainda pouco estudados e utilizados, como é o caso deste estudo.

A escolha do contexto brasileiro para a realização da pesquisa de campo, também se alinha à preocupação inerente deste programa quanto ao estudo dos fenômenos envolvendo aspectos contextuais da gestão e da regionalidade relacionados ao comportamento humano.

1.4 Estrutura do trabalho

A proposta desta investigação está dividida em capítulos. Este primeiro capítulo de introdução contextualizou os principais temas abordados, a problemática que fundamentou a pesquisa, seus objetivos e delimitação, além da justificativa e relevância do estudo indicando sua contribuição teórica e prática.

O segundo capítulo trata de aspectos gerais da literatura envolvendo o objeto de estudo desta tese, que foi carreira no autoemprego. Inicialmente apresentou-se o

tema carreira, suas diferentes concepções, e seus direcionamentos sob a perspectiva da construção individual e da adaptação ao contexto contemporâneo do trabalho. Depois abordou-se os principais aspectos relacionados ao autoemprego, sua caracterização e sua configuração atual no Brasil.

O terceiro capítulo descreve o caminhar metodológico da pesquisa. Foram evidenciados o pressuposto filosófico e a estrutura que fundamentaram o trabalho, além dos aspectos gerais da fenomenologia como uma corrente filosófica e do método fenomenológico como a transposição do âmbito filosófico para o empírico. Em seguida, apresentou-se os participantes da pesquisa, e os procedimentos para o processo de coleta e análise fenomenológica dos dados.

O quarto capítulo apresenta uma síntese inicial para a contextualização e um melhor entendimento quanto às trajetórias de carreira de cada um dos consultores de gestão autoempregados que participaram desta pesquisa.

O quinto capítulo é composto por cinco seções, que denominamos grupos temáticos, e abrange a compreensão das vivências dos consultores, construídos a partir dos significados e da sua integração em temas. À descrição fenomenológica predominante nesta etapa foram inseridos os relatos retirados das entrevistas e que melhor justificaram a reflexão de cada significado.

O sexto capítulo apresenta as conclusões referentes às principais constatações do estudo, suas contribuições, limitações identificadas e as principais sugestões para a realização de estudos futuros.

Finalmente, foram expostas as referências que embasaram a pesquisa e os apêndices elaborados a partir deste trabalho: Apêndice A - Perguntas norteadoras das entrevistas fenomenológicas; Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Remoto; Apêndice C - Mensagem de *Whatsapp* para a validação da estrutura da essência.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são abordados os temas de carreira e autoemprego. Conceitos e considerações gerais sobre eles são aqui apresentados apenas no sentido de enquadramento dos mesmos. A adoção do método fenomenológico sugere uma introdução à literatura – ou até sua ausência – sem necessidade de apresentar o estado da arte relacionado ao tema.

O aprofundamento teórico do pesquisador nesta etapa, induz ao indesejado desencadeamento de concepções prévias e crenças relacionadas ao fenômeno de estudo, o que certamente prejudicaria o encaminhamento da pesquisa. Neste sentido, a base teórica é o próprio método (BISPO, 2020). Isto exige o pesquisador da busca por teorias, e o induz ao abandono de proposições, pressupostos e fundamentos teóricos (CRESWELL, 2014; GIL; YAMAUCHI, 2012; 2019).

Ainda assim, dadas as exigências quanto aos requisitos mínimos da estrutura de uma tese acadêmica em Administração, discorre-se neste capítulo sobre os aspectos considerados relevantes para uma compreensão inicial como forma de nortear o leitor.

2.1 A carreira do indivíduo

Aspirações de sucesso e reconhecimento pessoal marcam o surgimento da ideia de carreira, com base sociológica e origem no decorrer do Século XX (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015; CARDOSO *et al.*, 2016; GRANGEIRO; BARRETO; SILVA, 2018). Outras áreas do conhecimento como a psicologia do trabalho e a administração contribuíram com o desenvolvimento de um quadro conceitual e com os seus principais direcionamentos (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015; DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

A diversidade de contribuições impacta sua definição, que pode significar, por exemplo, emprego remunerado ou não, vocação ou ocupação, e trajetória de trabalho por conta própria. Pode abranger todas as experiências do indivíduo relacionadas ou não ao trabalho, que ocorrem ou não dentro de organizações, mas que formam um padrão ao longo da vida (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Reflete também no grande potencial que o tema ainda oferece para discussão e desenvolvimentos (DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016; TRAN; BARUCH; BUI, 2019).

DeLuca, Rocha-De-Oliveira e Chiesa (2016), apresentam a proposta de um conceito como um dos resultados do seu estudo. Eles entendem carreira como uma trajetória que reflete ao mesmo tempo passado e futuro, dinamicidade e mudança, que revela relações entre objetividades e subjetividades individuais e grupais.

O conceito mais usual e contemporâneo de carreira considera as experiências e possibilidades, como um processo individual e contínuo, em desenvolvimento constante, e que permeia todo o ciclo de vida da pessoa (SAVICKAS *et al.*, 2009; SAVICKAS, 2013; ZATTI *et al.*, 2017; EPPLER-HATTAB, 2022; GONÇALVES, 2023). Torna-se necessário que os trabalhadores sejam flexíveis, busquem a aprendizagem ao longo da vida, e a adaptação às transições ocupacionais (SAVICKAS, 2013; CORADINI *et al.*, 2022; EPPLER-HATTAB, 2022).

Observa-se, portanto, que a evolução do conceito de carreira traz consigo uma importante modificação em termos de amplitude. A visão inicial que a compreendia como algo imerso e intrínseco às organizações, obedecendo uma trajetória sequencial de trabalho do indivíduo, cede lugar ao aspecto mais individualista quanto à responsabilidade por sua construção (SAVICKAS, 2013; RIBEIRO, 2020).

Este é o direcionamento desta pesquisa ao considerar os aspectos que envolvem a compreensão da carreira individual de consultores no autoemprego.

2.2 A carreira no autoemprego

Os avanços no estudo sobre a temática nas últimas décadas também contribuíram para novas proposições de construção e desenvolvimento e carreira voltados para a responsabilização pessoal, considerando o indivíduo como o provedor do seu próprio trabalho (SAVICKAS, 2013; RIBEIRO, 2020; CORADINI *et al.*, 2022).

A partir deste direcionamento, as carreiras no autoemprego têm se tornado cada vez mais populares nas últimas décadas, à medida que a tecnologia e as mudanças no mercado de trabalho permitiram a trabalhadores independentes a oportunidade de construir uma carreira sem depender de um empregador tradicional.

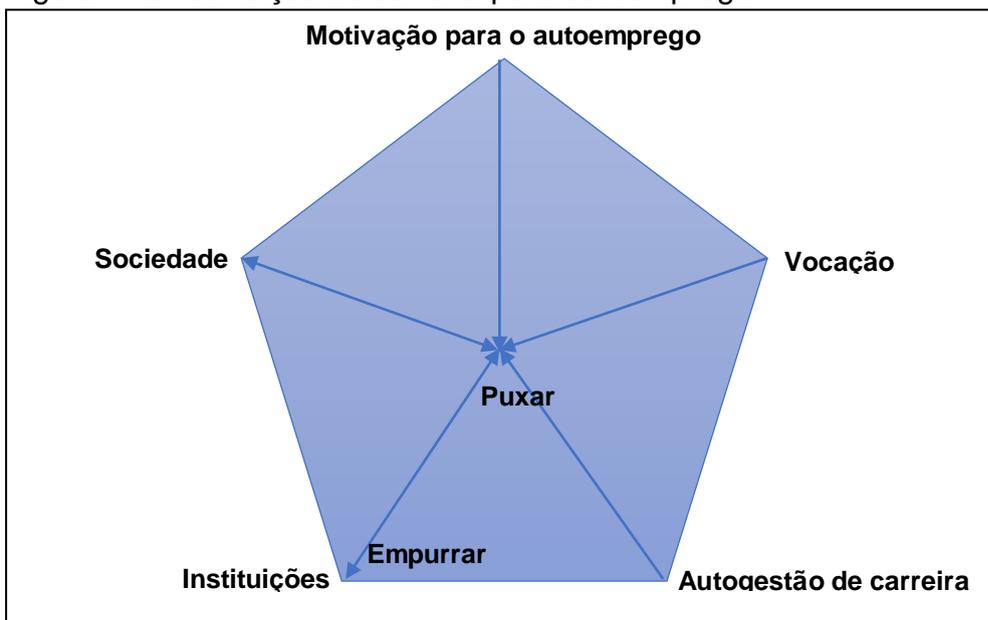
Os profissionais que podem ser considerados como autoempregados são divididos em duas grandes categorias: os empregadores e os trabalhadores por conta própria ou autônomos (OIT, 2018, SKRZEK-LUBASIŃSKA; SZABAN, 2019, IBGE, 2022). Os empregadores podem ter um ou mais sócios, e contratar uma ou mais pessoas na condição de empregados, e de forma continuada. Os trabalhadores por

conta própria ou autônomos têm por características trabalharem para si mesmos, podendo ter um ou mais sócios, mas com a diferença de que não contratam nenhum empregado de forma contínua.

Neste sentido, e com base no perfil dos participantes desta pesquisa, todos podem ser considerados consultores autônomos ou trabalhadores por conta própria, e conseqüentemente como autoempregados.

O estudo de carreira no autoemprego considera mecanismos dinâmicos, e diferentes forças de atores individuais, institucionais e sociais que podem empurrar (*push*) ou atrair (*pull*) os indivíduos para a carreira autônoma (TRAN; BARUCH; BUI, 2019). A Figura 1 demonstra essa dinâmica de cinco forças para o autoemprego proposta por Tran, Baruch e Buy (2019).

Figura 1: Cinco forças de carreira para autoemprego



Fonte: Adaptado de Tran; Baruch; Bui (2019, p. 19)

As forças motivação para o autoemprego (*Self-employment motivation*), vocação (*Calling*) e autogestão de carreira (*Career self-management*), possuem setas unidirecionais voltadas para o centro da figura. São os aspectos individuais e comportamentais, e representam as forças que atraem os indivíduos para o autoemprego. Elas refletem o papel das forças individuais de direcionamento para o trabalho autônomo (TRAN; BARUCH; BUI, 2019).

Destaque-se que algumas pessoas podem ser atraídas para a gestão própria de sua carreira, enquanto outras podem ser impulsionadas para essa autogestão em

decorrência da necessidade de auto sobrevivência. É o caso dos empreendedores por necessidade ou por oportunidade (NIKOLOVA, 2019).

As mudanças provocadas pelo capitalismo podem não somente empurrar (*push*) os trabalhadores para o autoemprego, mas também os atrair (*pull*) com a perspectiva de novas oportunidades. Sendo que, umas são atraídas para a autogestão de carreira, enquanto outras são empurradas para a auto sobrevivência (BARUCH; VARDI; 2016; TRAN; BARUCH; BUI, 2019).

As forças Sociedade (*Society*) e Instituições (*Institutions*) representam os fatores sociais e institucionais, e possuem setas bidirecionais para o centro e para os cantos da figura. O que indica que estas podem representar as forças que, tanto atraem como empurram o indivíduo para o autoemprego.

Em sua pesquisa sobre o autoemprego e a reestruturação produtiva no Brasil, analisando as profundas alterações no mercado de trabalho, Pamplona (2001) acredita que no processo de *pull* (atrair, puxar) o indivíduo tem outras possibilidades de escolha, mas é atraído para o autoemprego. Enquanto no *push* (empurrar) o fator mais determinante é a necessidade do indivíduo pelo emprego para a sobrevivência.

Assim, na maioria dos casos, fatores individuais, institucionais e sociais favoráveis podem atuar como força de atração (*pull*) para o autoemprego, enquanto fatores institucionais e sociais desfavoráveis podem agir como forças de impulso (*push*), que empurram os indivíduos para o trabalho autônomo (TRAN; BARUCH; BUI, 2019). O *pull* teria, portanto, uma conotação mais voltada ao aproveitamento de oportunidades de carreira pelo indivíduo, enquanto o *push* apresenta uma conotação de carreira mais ligada ao aspecto da sobrevivência do indivíduo.

Kornblum, Unger e Grote (2018) identificaram que os efeitos conjuntos das características individuais e do mercado de trabalho são determinantes para os direcionamentos de carreira. Apesar de ressaltarem a dificuldade de explicar essas orientações, estes autores consideram que a transição é o seu elemento básico, a partir do cruzamento de um ou mais limites relacionados à carreira como mudanças de emprego, de função ou de ocupação.

Considerando a carreira como uma sequência de acontecimentos na vida profissional do indivíduo, compreende-se que as adaptações ocorrem nas ocasiões de mudanças. Assim, destaca-se a importância e a atualidade do tema ao se observar a lacuna teórica acerca da carreira de consultores no autoemprego em países de economia emergente, como é o caso brasileiro.

Nem sempre a atuação em carreiras mais flexíveis é uma forma mais avançada ou sofisticada de trabalho (SILVA, 2008; COLBARI, 2015), quando esse tema é tratado em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, como é o caso brasileiro. Elas podem ser uma forma de transferir a responsabilidade para o indivíduo, em um contexto econômico desfavorável. Este cenário, portanto, se torna propício à busca de um maior aprofundamento quanto ao tema investigado nesta tese.

2.3 Os consultores de gestão

Para buscar a essência do fenômeno do ser consultor autoempregado, optou-se por investigar consultores de gestão que possuem seu próprio negócio, e por isso podem ser classificados como trabalhadores autônomos (OIT, 2018; IBGE, 2022), que constitui uma das formas de autoemprego. Pamplona (2001) e Tran, Baruch e Bui (2019) ressaltam que a questão do autoemprego deve ser vista nos países subdesenvolvidos a partir de um olhar diferente, diante das suas especificidades.

O percentual de trabalhadores informais no Brasil foi 39,6% da população ocupada no terceiro trimestre de 2022, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua (IBGE, 2022). Como informais, o IBGE considera empregados no setor privado, domésticos (ambos sem carteira de trabalho assinada), empregadores e trabalhadores por conta própria (ambos sem registro no CNPJ), e os trabalhadores familiares auxiliares.

Em 2022, o número de trabalhadores autônomos atingiu média anual de 25,5 milhões, registrando aumento de 2,6% em relação ao ano anterior. O valor representa o maior patamar desde o início da série histórica da pesquisa e um aumento de 27,3% em relação a 2012, quando o número de autônomos era de 20,1 milhões (o menor valor da série). Pelos dados nacionais observa-se o aumento no número de pessoas em condição de autoemprego, com destaque para os autônomos ou trabalhadores por conta própria, o que faz diminuir as taxas de desemprego no país.

Este processo perdura há algum tempo no Brasil, visto que este mesmo cenário foi identificado em períodos diferentes, levando pesquisadores como Pamplona (2001), Colbari (2015), Carmo *et al.* (2021), e Rocha e Visser (2022) a questionar se o autoemprego representa uma alternativa positiva para parcela da força de trabalho ou um sintoma da fragilidade do desenvolvimento capitalista e da precarização do emprego. Estas são algumas das peculiaridades nacionais relativas ao autoemprego.

Quanto a profissão de consultor, existe no Brasil a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que reconhece, denomina e estabelece códigos para as diversas ocupações existentes no mercado de trabalho (BRASIL, 2022).

Para a atividade de consultor, a codificação abrange diferentes variações, como consultor administrativo, de organização, de informação, de produtos farmacêuticos, de viagem, imobiliário, técnico em pesca, jurídico e contábil, dentre outras. Observou-se que as atividades de consultor jurídico e contábil são consideradas na CBO como ocupações, e as demais como sinônimos de consultor.

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) também padroniza os códigos para o enquadramento quanto à regulamentação tributária das atividades econômicas no Brasil (IBGE, 2022). Nessa estrutura de classificação, as atividades de consultoria em gestão empresarial estão incluídas em um dos grupos que compõem a seção de atividades profissionais, científicas e técnicas.

A atuação do consultor normalmente envolve projetos temporários, permitindo que ele trabalhe com uma variedade de pessoas, empresas e setores diferentes. Como cada cliente possui demandas específicas, o consultor deve ser capaz de oferecer soluções personalizadas e flexíveis para atender às necessidades de cada um (PAULA; WOOD JR, 2008; COSTA; ANTÓNIO, 2019).

A carreira de consultor no autoemprego consiste em fornecer serviços de consultoria em áreas específicas ou especialidades para organizações e indivíduos, como um profissional autônomo sem vínculo empregatício. Para ser considerado um autoempregado, é necessário que o consultor seja proprietário do seu próprio negócio de consultoria.

Nesta seção, abordou-se algumas questões relacionadas à carreira, autoemprego e consultoria de gestão. Em primeiro lugar, observou-se que a carreira pode ser definida como o caminho que uma pessoa segue ao longo de sua vida profissional. Em seguida, abordou-se o autoemprego, sua conceituação e as ocupações que dele fazem parte. Por fim, discute-se a consultoria de gestão, que envolve a prestação de serviços de consultoria a organizações.

Ao apresentar uma breve introdução à literatura relevante, foi possível neste capítulo orientar o leitor sobre o escopo desta pesquisa sem infringir um dos princípios da fenomenologia, que é a suspensão do conhecimento teórico existente.

3 O CAMINHAR METODOLÓGICO

A investigação científica pode ser considerada um comportamento inovador do ser humano na sua busca contínua por descobertas. O caminho escolhido para o seu desenvolvimento apresenta os direcionamentos para sua execução, mas também sua replicação ou prosseguimento. A pesquisa social busca novos conhecimentos relacionados ao homem e suas múltiplas interações com outros e com as instituições sociais (GIL, 2019; BISPO, 2020). Diferenciando-se da investigação das coisas e do conhecimento puramente objetivo e explicativo, esta concepção permeia estudos no campo da administração, que não podem dissociar-se do estudo da natureza humana.

As decisões envolvendo o processo metodológico de um estudo pelo pesquisador, alinham-se essencialmente às suas várias percepções sobre a realidade e o fenômeno que se pretende estudar (PATIAS; HOHENDORFF, 2019; BISPO, 2020), e ainda aos questionamentos sobre os quais a pesquisa reflete. Além disso, estão ligadas ao nível de abrangência da pesquisa, à natureza do objeto a ser investigado, e sobretudo à inspiração filosófica do pesquisador que a conduz (SACCOL, 2009; BISPO, 2020).

A pesquisa qualitativa é mais adequada em algumas situações, como, por exemplo, quando se pretende conhecer ou compreender determinados processos experimentados por pessoas, seus contextos, seus mais profundos pensamentos e comportamentos que direcionam suas respostas (CRESWELL, 2014). O interesse na subjetividade dos participantes e na sua interpretação quanto à situação investigada, representam assim um conjunto de práticas interpretativas complexas (ANDRADE; HOLANDA, 2010; DENZIN; LINCOLN, 2017; PATIAS; HOHENDORFF, 2019).

A pesquisa qualitativa envolve um processo embasado nos pressupostos filosóficos e estruturas interpretativas, que guiam a totalidade das escolhas subsequentes para a realização da investigação científica (CRESWELL, 2014; BISPO, 2020), tentando compreender os fenômenos a partir dos significados que lhe são atribuídos pelas pessoas (DENZIN; LINCOLN, 2017; PATIAS; HOHENDORFF, 2019).

Como uma forma legítima de explorar os aspectos das ciências sociais, a abordagem qualitativa se justifica dentro de paradigmas de pesquisa. Sendo que a construção do conhecimento sobre a realidade, que ocorre a partir da interação entre os indivíduos e o mundo em que se vive é o principal fundamento da abordagem qualitativa (CRESWELL, 2014; GIL, 2019; BISPO, 2020).

A visão de mundo e a epistemologia que fundamentam a pesquisa (ARAÚJO, 2012; BISPO, 2020) deve ser clara para o pesquisador e posteriormente para aqueles que se deparam com os seus resultados. Consciente ou não, todo pesquisador adota determinadas crenças, visões ou pressupostos filosóficos, que guiam a pesquisa qualitativa, quais sejam: o ontológico, o epistemológico, o axiológico e o metodológico (CRESWELL, 2014; PATIAS; HOHENDORFF, 2019). Apresenta-se no Quadro 1 a descrição sobre as implicações de cada um destes pressupostos para a prática da pesquisa qualitativa.

Quadro 1: Pressupostos filosóficos de uma pesquisa

PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS	
Ontológico (a natureza da realidade)	Quando um pesquisador qualitativo se norteia pelo pressuposto ontológico, ele reconhece que existem múltiplas possibilidades de visualizar a realidade e de obter essas evidências investigando indivíduos e suas diferentes perspectivas.
Epistemológico (como a realidade é conhecida)	Ao guiar-se pelo pressuposto epistemológico, o pesquisador tenta ao máximo aproximar-se do campo, com o intuito de compreender o contexto de vida e/ou atuação dos participantes, baseando-se nas falas como evidências do significado dos fenômenos. Para isso, tenta minimizar as distâncias, e na prática ser aceito naquele ambiente.
Axiológico (papel dos valores)	A adoção do pressuposto axiológico implica no reconhecimento do papel e da presença dos valores pessoais do pesquisador na investigação, e dos possíveis vieses decorrentes disso, estando suas interpretações entrelaçadas às dos participantes.
Metodológico (abordagem da investigação)	Ao nortear o estudo a partir do pressuposto metodológico, o pesquisador enfatiza o delineamento em torno da condução e detalhamento do contexto e dos procedimentos da pesquisa, a partir das particularidades até chegar a generalizações, pela adoção da lógica indutiva. Outra especificidade é que as perguntas e as estratégias de pesquisa podem ser modificadas no decorrer do estudo, se necessário, para melhor entendimento do problema da pesquisa.

Fonte: Baseado de Creswell (2014) e Patias; Hohendorff (2019).

Os pressupostos filosóficos, de maneira mais explícita embasam o discernimento dos fundamentos teóricos da pesquisa, e de forma menos aparente ou menos consciente (dada a ausência desse registro por muitos pesquisadores em seus estudos), embasam também seus fundamentos metodológicos (CRESWELL, 2014). A compreensão e consciência necessárias ao pesquisador qualitativo quanto a essas questões torna-se, portanto, imprescindível para um melhor embasamento e direcionamento desse tipo de pesquisa.

De acordo com Creswell (2014), para os pesquisadores qualitativos o processo da pesquisa emerge continuamente, integrado à sua evolução, sendo que os planos traçados originalmente podem ser modificados depois da ida a campo para a coleta dos dados. Esta mesma flexibilidade que é intrínseca às pesquisas qualitativas, representa também um traço característico das pesquisas fenomenológicas (ANDRADE; HOLANDA, 2010; GIL; YAMAUCHI, 2012; CRESWELL, 2014; GIL, 2019; BICUDO, 2020).

Considerando que os objetivos e os pressupostos filosóficos da pesquisa são as lentes que norteiam seu caminho metodológico (BISPO, 2020), e baseando-se nos conceitos de Saccol (2009), Creswell (2014), Patias e Hohendorff (2019), apresento os direcionamentos deste estudo.

Como forma de compreender como as coisas são, a ontologia deste trabalho considera a interação sujeito-objeto, concebendo a realidade social como fruto de uma construção social. Sua epistemologia, refletindo a forma de compreender como o conhecimento é produzido, é essencialmente construtivista, a partir da construção de significados que pressupõe intencionalidade e interação entre sujeito e objeto. O paradigma adotado na pesquisa foi o fenomenológico, como instância filosófica que direciona sua metodologia e que decorre dos posicionamentos anteriores. E, por fim, o método fenomenológico foi adotado para a realização da pesquisa.

Quanto à corrente fenomenológica que guiou os procedimentos desta investigação, optou-se pela fenomenologia descritiva, diretamente originada das ideias de Edmund Husserl, que será melhor delineada na seção seguinte.

3.1 O método embasado na fenomenologia transcendental de Edmund Husserl

Foi a partir das inquietações de Edmund Husserl que a fenomenologia começou a surgir como uma escola filosófica, podendo-se dizer que ela conseguiu transpor os limites da filosofia enquanto disciplina e foi responsável pelos fundamentos da filosofia contemporânea (ARAÚJO, 2012; BELLO, 2019; BICUDO, 2011; 2020).

Husserl foi um matemático e filósofo alemão, que viveu de 1859 a 1938, e que não aceitava algumas das proposições das ciências naturais tidas como verdades absolutas. Essa época, dominada pelo pensamento científico, foi marcada por uma crise das ciências (AMATUZZI, 2009; ARAÚJO, 2012).

Em todas as suas obras publicadas, Husserl se concentrou nos fundamentos da fenomenologia sem se preocupar a princípio com o delineamento de uma metodologia fenomenológica (DOWLING, 2005; AMATUZZI, 2009; ARAÚJO, 2012; BICUDO, 2020). Seu esforço para a formulação de uma filosofia fenomenológica teve o intuito de conferir mais cientificidade a esta área, como uma forma crítica de pensar, contra os métodos positivistas que embasavam o conhecimento científico à época. Por isso, faz-se necessário atentar para os limites imprecisos entre a fenomenologia como escola filosófica e o método fenomenológico (DOWLING, 2005; BELLO, 2006; BICUDO, 2020).

Foram os seguidores de Husserl que transpuseram os fundamentos da fenomenologia para as pesquisas empíricas das ciências humanas e sociais, incluindo neste rol o campo da administração (MOREIRA, 2004; BOAVA; MACEDO, 2011; DEPRAZ, 2011; ARAÚJO, 2012; GIL, 2019). Em sua essência, o método fenomenológico ancora-se na fenomenologia como sua corrente filosófica.

O uso de questões amplas e abertas para conhecer e construir os significados de uma situação decorrente de contextos vividos é uma das características do método fenomenológico (CRESWELL, 2014). Soma-se a isto, o fato de não partir de pressupostos teóricos, e a busca de significados subjetivos e variados dos participantes quanto às suas experiências, a partir da consciência intencional (SILVA, 2006; TROCCOLLI, 2015; GIL, 2019).

Uma proposta de pesquisa fenomenológica tem também como principal característica sua flexibilidade. Ela não segue os rigorosos modelos de cunho positivista, tornando-se assim mais complexa, pois precisa ajustar-se aos requisitos das estruturas de projetos definidas pelos programas de pós-graduação (GIL; YAMAUCHI, 2012; GIL, 2019).

“A fenomenologia é a doutrina universal da essência, na qual a ciência da essência do conhecimento se encontra” (HUSSERL, 2020, p. 57-58). Creswell (2014) resume que um estudo fenomenológico tem por finalidade descrever os significados comuns de experiências individuais vividas e relacionadas a um fenômeno. Ele acrescenta que este tipo de investigação foca de maneira direcionada na descrição do que existe em comum dentre os participantes a partir da vivência do fenômeno. Assim, busca-se a essência naquilo que é invariante nas experiências dos participantes, ou seja, no que não varia.

A fenomenologia limita-se, portanto, a considerar o que está contido e aflora à consciência dos indivíduos (ARAÚJO, 2012; TROCOLLI, 2015; BELLO, 2019; GIL, 2019). Assim, sua intenção é descrever a experiência do sujeito tal como foi vivida, sem a preocupação com explicações ou interpretações para a identificação de origens ou causas. O foco do método fenomenológico precisa estar direcionado ao que é diretamente dado à consciência.

E, neste sentido, a subjetividade do pesquisador precisa ser colocada à parte para não alterar a compreensão da essência daquilo que aflora a consciência do sujeito pesquisado (BELLO, 2006; ARAÚJO, 2012; MORROW; RODRIGUEZ; KING, 2015; ABALOS; RIVERA; LOCSIN, 2016; GIL, 2019; BELLO, 2019). Assim, a pesquisa fenomenológica que se propõe a uma descrição da experiência de vida, descreve a experiência vivida da consciência.

Husserl (2020, p. 68) propõe essa intencionalidade da consciência, em que “as coisas são dadas por si mesmas” e essa consciência é sempre consciência de algo, dirigida a algum objeto. Refere-se à orientação para a absoluta subjetividade do indivíduo (corresponde ao mundo interior) que se compõe de forma transcendental.

O método fenomenológico é o caminho da crítica do conhecimento, propondo os níveis de consideração fenomenológica sob os quais o pesquisador deve orientar-se. Seriam as leis essenciais da fenomenologia para sua justificação como saber científico e rigoroso (BOAVA; MACEDO, 2011; GIORGI, 2012; HITOTUZI, 2015; HUSSERL, 2020).

Um desses níveis é a redução fenomenológica ou transcendental, nomeada por Husserl de *epoché*, em que o pesquisador precisa limitar-se ao fenômeno de experiência da consciência, pondo todo o mundo real, sua existência e a validade do conhecimento entre “parênteses”, para concentrar-se somente no que é dado à consciência (GOTO; HOLANDA; COSTA, 2018; BELLO, 2019).

A proposta de Husserl (2020, p. 61) é que o caminho para esclarecer as possibilidades de conhecimento consiste em abster-se do “fundamento de coisas já dadas ou de coisas que valem como dados”, para concentrar-se no fenômeno da experiência de consciência. Boava e Macedo (2011) a definem como a assunção de uma atitude neutra diante do fenômeno, sem avaliações, reflexões ou questionamentos, até que seja verificado em uma nova perspectiva.

A experiência descoberta na *epoché* possui dois aspectos de intencionalidade totalmente interdependentes, *noese* e *noema*. Pelo resgate de alguns elementos individuais como memória, imaginação, percepção e emoções, a primeira implica a direção consciente em relação ao *que*, objeto que é experimentado, e a segunda, o *como* a experiência ocorreu (BROOKS, 2015; CHRISTENSEN; WELCH; BARR, 2017; BELLO, 2019; HUSSERL, 2020)

O outro nível da consideração fenomenológica proposto por Husserl (2020) é a redução eidética. Trata-se da proposta de redução do fenômeno à sua essência, e assim o pesquisador deve agir tentando tomar para si uma atitude objetiva diante do que lhe é dado, excluindo o teórico, as autoridades humanas e as tradições científicas. Trata-se de um processo sistemático ou metódico que conduz à visão da essência, refletindo o caminho para alcançá-la, abstraindo-se de tudo o que é acidental ou variante (CHRISTENSEN; WELCH; BARR, 2017; GIL, 2019; BELLO, 2019).

Na proposta de Husserl (2020), a fenomenologia deixa de lado o conhecimento inicial que se tenha sobre algo, sendo que este conhecimento inicial não é negado e nem apresentado como algo incerto, ou duvidoso, mas ele é questionado (BELLO, 2019; BICUDO, 2020). Por sua vez, a experiência vivida, bem como a simples reflexão acerca dela, é algo que nem é duvidoso e nem levanta questionamentos.

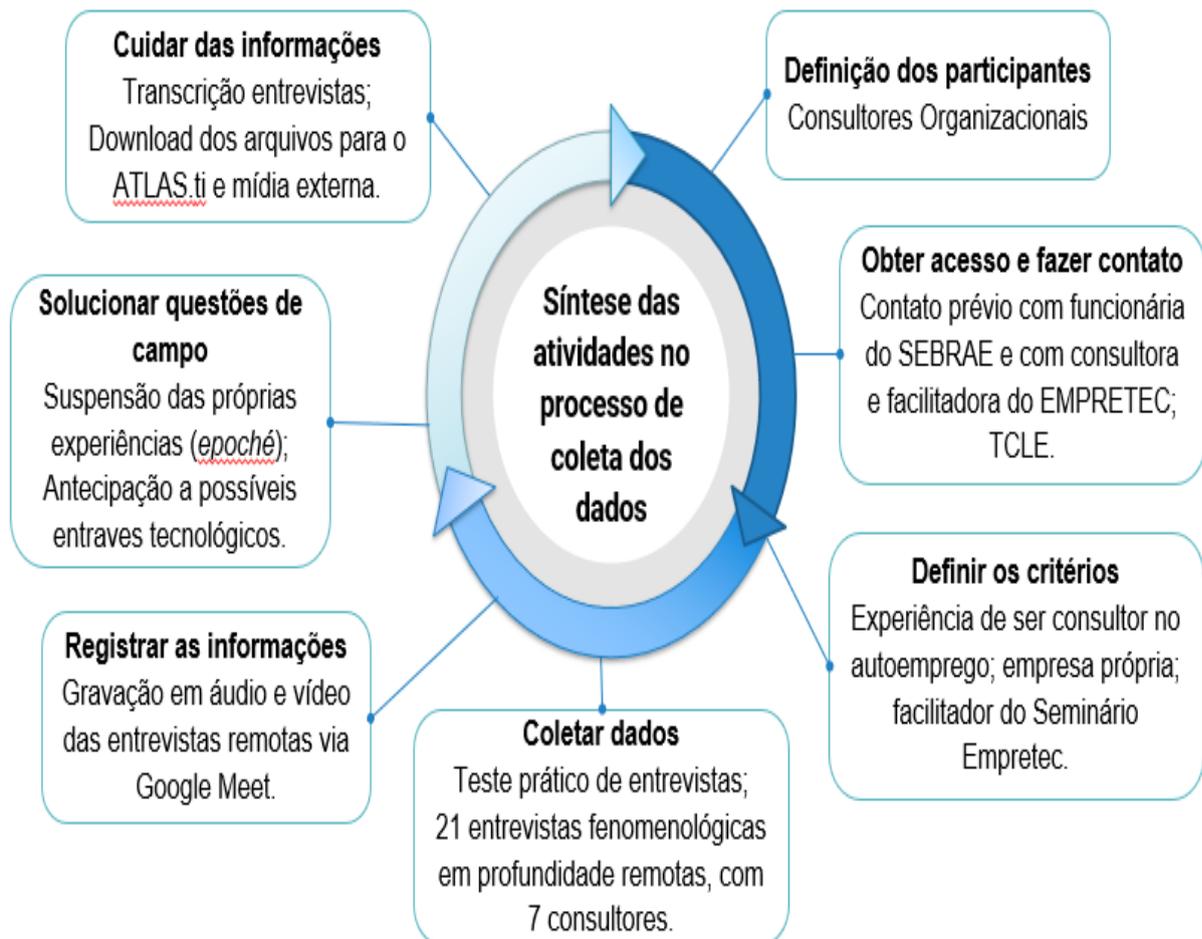
Propõe-se, portanto, descrever o fenômeno do ser consultor autoempregado, buscando a essência do seu significado em si mesmo e não no que os outros dizem sobre ele, a partir da expressão verbalizada das experiências dos participantes como elas aparecem na sua consciência. A seção a seguir apresenta o contexto escolhido para a investigação empírica.

3.2 O processo de coleta dos dados

O processo de coleta de dados em um estudo fenomenológico geralmente envolve entrevistas com participantes que vivenciaram a experiência em questão. E esta seção aborda os direcionamentos quanto à escolha, o acesso e a abordagem aos participantes, as questões éticas consideradas, a condução das entrevistas e o processo de análise cuidadosa dos dados coletados para identificar padrões e temas significativos.

Como forma de melhor sintetizar e apresentar o caminho descrito nesta seção quanto às etapas e atividades do processo de coleta dos dados desta pesquisa, a Figura 2 foi elaborada, contendo todos os passos seguidos, desde a definição quanto aos participantes da pesquisa até o tratamento e cuidado com as informações coletadas.

Figura 2: Síntese das etapas e atividades no processo de coleta dos dados



Fonte: Dados da pesquisa, baseado em Creswell (2014).

Estas escolhas contribuíram para que os preceitos da fenomenologia fossem respeitados, e para que os participantes se sentissem à vontade ao compartilhar suas experiências de maneira mais precisa e confiável. Assim, por representar um processo, todas estas atividades sintetizadas constituem o caminho metodológico seguido nesta pesquisa para a coleta das informações necessárias à investigação do fenômeno.

3.2.1 A escolha dos participantes da pesquisa

A seleção dos participantes em um estudo com enfoque fenomenológico não requer tantas preocupações em termos de representatividade e proporcionalidade da população como nos demais paradigmas de pesquisa. Importa que sejam múltiplos indivíduos que experimentaram o fenômeno e que tenham a capacidade de descrição da experiência vivida (DUARTE, 2008; GIL, YAMAUCHI, 2012; CRESWELL, 2014; PATIAS; HOHENDORFF, 2019; BICUDO, 2020).

É precípuo que eles tenham passado pela experiência que está sendo investigada, e que tenham a capacidade de articulá-las (DUARTE, 2008; CRESWELL, 2014; BICUDO, 2020). Creswell (2014) destaca como importante, quanto à escolha dos participantes, que eles não tenham características muito diferentes entre si. Pois quando isso ocorrer, o pesquisador terá mais dificuldade de identificar vivências, temas comuns e a essência geral da experiência para todos participantes.

O fenômeno da investigação assenta-se no construto carreira no autoemprego no contexto brasileiro, e ser um consultor de gestão autônomo, que tem seu próprio negócio, foi o primeiro critério adotado para a seleção dos participantes da pesquisa.

O segundo critério de seleção foi o fato de prestarem serviços eventuais de consultoria ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), mas também a outras empresas ou pessoas físicas, não possuindo vínculo empregatício formal ou informal com nenhuma delas.

Diante da dificuldade de acesso ao banco de dados dos consultores credenciados no Sebrae, um terceiro critério baseado na acessibilidade foi definido para a escolha, e assentou-se na condição de que o participante também atuasse como facilitador do Seminário Empretec. Trata-se de um treinamento que tem a chancela da Organização das Nações Unidas (ONU) e é realizado no Brasil pelo Sebrae no intuito de despertar características empreendedoras (SEBRAE, 2022).

Na pesquisa fenomenológica é essencial que todos os participantes da pesquisa tenham vivenciado a experiência do fenômeno que está sendo estudado. Neste sentido, considera-se que os critérios ora descritos são adequados para a escolha dos participantes, e estas escolhas foram importantes para a realização da coleta dos dados, cujos procedimentos adotados encontram-se detalhados na subseção a seguir.

3.2.2 Estabelecendo o acesso e a abordagem, com respeito às questões éticas

A coleta dos dados nas pesquisas sob enfoque fenomenológico não segue procedimentos rígidos e técnicas estruturadas características dos outros métodos (GIL, 2019; GIL; YAMAUCHI, 2012), mas não deixa de ser uma investigação crítica e rigorosa dos fenômenos (ABALOS; RIVERA; LOCSIN, 2016). De acordo com Gil e Yamauchi (2012), é preciso evitar a preocupação excessiva com a delimitação espacial e temporal do fenômeno nessa modalidade de pesquisa.

Na proposta inicial, o acesso aos consultores alvo da pesquisa aconteceria por intermédio do Sebrae da Paraíba (Sebrae/PB), que dispõe de um cadastro de consultores credenciados, que eles denominam de fornecedores, para a prestação de serviços de consultoria e instrutoria às empresas que necessitam desses serviços e os contratam via Sebrae. Em contato por e-mail com uma funcionária constatou-se a dificuldade de acesso aos dados pessoais como telefone e/ou e-mail dos credenciados, visto se tratarem de informações que a instituição não tem autorização para disponibilizar. Decidiu-se então fazer a tentativa de acesso direto aos consultores por outros meios.

Com base na afirmação de Creswell (2014), de que o acesso ao campo pode ser facilitado por pessoas do círculo de conhecimento do pesquisador, e que fazem parte do sistema, da categoria ou do grupo das pessoas as quais se pretende investigar, um contato prévio foi feito com uma consultora que presta serviços eventuais ao Sebrae. Sem a finalidade de coletar dados quanto ao fenômeno a ser investigado, foram identificadas as possíveis facilidades e dificuldades de acesso aos consultores que se pretendia investigar.

A consultora mencionou a existência de um grupo de *Whatsapp* do qual fazia parte, formado pelos facilitadores do Seminário Empretec de todo o Brasil, quase todos também consultores, e que contaria com mais de 200 participantes. Ela se disponibilizou a encaminhar uma mensagem, elaborada pela autora desta tese, com o convite ao referido grupo de consultores para participar da pesquisa.

Ao final da mensagem um link foi disponibilizado, e quando acessado, conduzia o potencial participante a um formulário do *Google Forms* contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em formato remoto, conforme solicitado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da USCS que avaliou e autorizou esta pesquisa.

O TCLE foi elaborado de acordo com o que preconiza a Resolução 510/2016 do Sistema CEP/CONEP (BRASIL, 2016) e o Ofício Circular 02/2021 (BRASIL, 2021), que orienta sobre os direcionamentos para a realização de pesquisas em ambientes virtuais. O formulário com o termo foi dividido em três seções. A primeira trouxe uma breve apresentação da pesquisa e convite à participação.

A segunda parte apresenta o termo de consentimento, constando o título e objetivo do trabalho, informações sobre as entrevistas, direitos dos participantes, benefícios e resultados esperados com a pesquisa, e informações de contato da pesquisadora e orientador para o caso de precisarem de maiores esclarecimentos.

Esta parte continha também um questionamento sobre a disposição em fazer parte da pesquisa, que constituía a obtenção do consentimento livre e esclarecido. A resposta afirmativa do participante representou sua aceitação formal e a assinatura do termo. Em seguida foram solicitados os dados de telefone e/ou e-mail para contato e agendamento das entrevistas, e questionado seu interesse em receber os resultados da pesquisa.

Por último, a seção três apresentou os compromissos e responsabilidades da pesquisadora. Para consulta do TCLE Remoto da pesquisa, ver Apêndice B.

A Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) regulamenta os projetos de pesquisa com seres humanos direcionados às pesquisas nas áreas das ciências humanas e sociais. O artigo 15 desta resolução indica que o registro desse consentimento representa o meio explícito de aceitação para participar da pesquisa, seja de maneira escrita, imagética, sonora, ou outras, desde que atendam às necessidades dos participantes e da pesquisa. Assim, ele pode ser assinado digitalmente ou seu consentimento pode ser feito verbalmente.

Após o envio da mensagem para o grupo de facilitadores do Empretec, seis consultores acessaram o formulário, respondendo afirmativamente para participar da pesquisa. No entanto, não houve como identificar um deles, pois não disponibilizou seus contatos de e-mail ou *Whatsapp*. Os contatos com os cinco consultores para marcar as primeiras entrevistas foram feitos de imediato, e os retornos também foram rápidos e cordiais.

Com o decorrer das entrevistas, observou-se que seriam necessários mais consultores para a investigação do fenômeno, e os próprios entrevistados se dispuseram a reenviar o convite. Um deles encaminhou, e os demais reiteraram no grupo a satisfação de participar da pesquisa, no intuito de incentivar os outros.

Após o segundo convite, mais dois consultores se dispuseram a participar e seguiram o mesmo processo inicial, preenchendo o formulário com o TCLE e agendando as entrevistas. Quando da realização das últimas entrevistas, identificou-se padrões e regularidades nas falas, e ausência de informações novas (NICOLACI-DA-COSTA; ROMÃO-DIAS; DI LUCCIO, 2009; SEIDMAN, 2013).

Creswell (2014) relata já ter visto o número de participantes em pesquisas fenomenológicas variarem de um até 325, mas que um número razoável seria de três a dez participantes. Sendo que, esse método de entrevista quando aplicado a participantes que têm experiências e condições sociais semelhantes dão enorme representatividade às histórias de relativamente poucos participantes (SEIDMAN, 2013). Desta forma, realizou-se três entrevistas em profundidade com sete consultores de gestão, totalizando 21 entrevistas.

3.2.3 As entrevistas fenomenológicas em profundidade remotas

Buscando compreender o mundo como vivido pelo consultor no autoemprego, a coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com base fenomenológica (SEIDMAN, 2013), um formato que se confunde com a conversação informal, e que permitiu coletar as experiências a partir da livre expressão do entrevistado.

A princípio, o intuito era a realização de entrevistas presenciais para captar as falas no próprio contexto de trabalho do consultor. A ida ao campo de pesquisa nas abordagens de investigação qualitativas é desejável para que se possa captar as nuances do contexto dos participantes (AMATUZZI, 2009; CRESWELL, 2014).

No entanto, dadas as especificidades da situação de pandemia pelo COVID-19 no ano de 2021 (período de realização da coleta dos dados), em que as autoridades de saúde recomendavam o isolamento social como forma de conter o surto pandêmico, as entrevistas foram remotas, por videoconferência, utilizando a plataforma do *Google Meet*.

Os relatos das experiências vividas dos participantes representam um dos fatores primordiais do método (SEIDMAN, 2013), podendo serem colhidos a partir de diversos meios, como diários de pesquisa, blogs, narrativas escritas e entrevistas presenciais ou on-line (BROOKS, 2015; MORROW; RODRIGUEZ; KING, 2015).

A coleta dos dados utilizando-se de entrevistas em ambiente virtual podem representar um meio inovador para as pesquisas fenomenológicas (MORROW; RODRIGUEZ; KING, 2015).

São justificadas também quando há intenção de maior abrangência do estudo. Foram úteis neste sentido devido à distância geográfica entre a pesquisadora e alguns dos pesquisados, e devido às vantagens de redução de custos e economia de tempo na coleta dos dados (CRESWELL, 2014; SCHMIDT; PALAZZI; PICCININI, 2020), pois viagens não foram necessárias. Houve acesso a consultores de quase todas as regiões do Brasil, e estes tiveram flexibilidade quanto aos agendamentos de horários para as entrevistas.

Quando do contato inicial com cada consultor, ficou acordada a realização das entrevistas utilizando-se a plataforma do *Google Meet*. Os agendamentos de cada entrevista foram feitos pelo *Google* agenda, ao constatar a habilidade quanto ao uso da ferramenta por todos eles. Na prática, alguns acessaram diretamente, no horário marcado, enquanto outros pediam o reenvio do link via *Whatsapp*.

A pesquisadora sempre entrava na sala virtual alguns minutos antes do horário marcado para aguardar cada um dos participantes, e para se certificar de que todos os recursos tecnológicos necessários à reunião estavam em conformidade com o desejado para a coleta dos dados. Das 21 entrevistas, somente 2 delas foram remarcadas para outro dia, e uma foi remarcada para um horário mais tarde, a pedido dos participantes.

Como mencionado anteriormente, esta flexibilidade permeou todas as entrevistas para que se ajustassem às disponibilidades dos consultores. Seidman (2013) não recomenda grandes modificações na estrutura que possam prejudicar o resultado, mas lembra que, em quase todas as situações de pesquisa, é melhor realizar uma entrevista em condições inferiores às desejáveis ou ideais do que não realizar.

3.2.4 A estrutura da série de três entrevistas

Existe uma lógica por trás da estrutura das três entrevistas em profundidade com base fenomenológica (SEIDMAN, 2013). Cada uma delas envolve um propósito específico, além de uma série de decisões e da necessidade de observação de detalhes para direcionar a próxima.

Seidman (2013) ressalta que é preciso manter a estrutura, mas que também se faz indispensável um equilíbrio tênue entre manter o foco na estrutura, e ao mesmo tempo dar abertura ao participante para que se sinta totalmente à vontade ao expor suas experiências vividas.

Quanto às perguntas norteadoras da entrevista, na pesquisa fenomenológica o pesquisador precisa ir a campo desprovido de concepções prévias a respeito do fenômeno que pretende estudar. Neste sentido, não se devem adotar roteiros para a estruturação das entrevistas (SEIDMAN, 2013; GIL; YAMAUCHI, 2012). O pesquisador conduz a entrevista orientando-se somente a partir de perguntas norteadoras ou de uma única pergunta norteadora inicial e ampla para que o participante pesquisado inicie sua fala.

Perguntas bem estruturadas limitariam as possibilidades de coleta dos dados junto a estes participantes. Assim, os questionamentos mais adequados são os de final aberto, por possibilitarem ao pesquisador a escuta atenta dos indivíduos em seus relatos de experiência do fenômeno.

No intuito de estabelecer uma relação de empatia com os consultores, e facilitar a comunicação, foi feita uma breve apresentação inicial a cada um deles sobre a pesquisadora, a pesquisa, e os procedimentos gerais das entrevistas. Estabeleceu-se também uma conversa inicial sobre aspectos gerais, como locais de origem e moradia, clima, trabalhos atuais e anteriores, no intuito de promover o *rapport*. Os consultores demonstraram interesse na entrevista, o que contribuiu para que a pesquisadora também se sentisse mais à vontade.

Na primeira entrevista, o foco foi a história de vida, ou seja, o contexto da experiência. Os questionamentos tiveram como objetivo colher relatos de: Como se chegou a esse trabalho? Assim, foi solicitado que os participantes falassem o máximo possível sobre a sua história, o seu passado, o limiar da sua carreira, até o momento em que se tornaram consultores.

Na segunda entrevista, o foco foi nos detalhes da experiência dentro do contexto em que ocorreram. Os questionamentos estavam relacionados ao: Como é pra você fazer esse trabalho? Solicitou-se a reconstrução dos detalhes relacionados à atividade, sobre o que eles realmente fazem, e sobre histórias interessantes em sua atual situação de trabalho.

Na terceira entrevista, o foco foi na reflexão sobre o significado. As indagações procuravam identificar: O que isso significa para você? Perguntou-se como eles entendiam a consultoria em suas vidas, considerando o que contaram sobre suas vidas antes de se tornarem consultores e sobre o seu trabalho agora. Perguntou-se ainda que sentido isso fazia para eles e onde se veem no futuro.

A exploração do passado para identificar eventos que levaram os participantes a vivenciar a situação atual e a descrição dos detalhes concretos desta situação, levam os a refletir sobre o que estão fazendo em suas vidas. Assim, as duas primeiras entrevistas são a base para o bom resultado da terceira.

Dado que a pesquisa fenomenológica não define um roteiro pré-estabelecido, cada uma das três entrevistas com cada participante foi conduzida a partir de uma das três perguntas orientadoras relacionadas às suas experiências pessoais de carreira como consultor em autoemprego, sem restrição de tempo para sua conclusão. As perguntas estão dispostas no Apêndice A.

3.2.5 A realização, o intervalo e a duração das entrevistas

Os participantes foram estimulados a escolherem as datas e os horários mais apropriados para eles. No entanto, buscou-se seguir a recomendação de Seidman (2013) quanto aos intervalos entre as entrevistas. O autor orienta que o ideal é um intervalo de três a sete dias entre elas.

Este seria o tempo adequado para que o participante possa refletir sobre a entrevista e o pesquisador possa transcrever os relatos da entrevista, ou pelo menos revê-la, para avaliar a necessidade de aprofundar alguma questão ou esclarecer dúvidas quanto ao que foi falado. É importante também que o intervalo não seja muito longo para que o participante recorde o que foi dito no encontro anterior.

As entrevistas aconteceram entre os meses de agosto a outubro de 2021. A recomendação de Seidman (2013) de que as entrevistas deveriam durar de 2 a 3 semanas no total com cada participante, foi seguida. Elas variaram de 10 a 23 dias entre a primeira e a terceira de cada um. O intervalo entre elas de 3 a 7 dias foi seguido, exceto com 3 deles, que por motivos de trabalho ou viagem, precisaram antecipar ou adiar.

A duração das entrevistas variou em função de cada participante e de cada entrevista. Todas as primeiras entrevistas duraram mais tempo, variando de 40 a 75 minutos). As segundas e as terceiras entrevistas foram as mais curtas e duraram em média 45 minutos cada uma (a mais curta durou 30, e a mais longa, 55 minutos). Seidman (2013) recomenda que as entrevistas durem de 30 a 90 minutos, para evitar que o participante se canse.

Com antecedência, informamos que a média de tempo a ser agendado para as entrevistas seria em torno de 60 minutos, mas que poderia variar um pouco para mais ou menos tempo, com o intuito de que eles pudessem se programar melhor.

3.2.6 O papel e a postura do pesquisador

A pesquisa qualitativa reafirma o papel do entrevistador como parte do processo. É necessário que ele seja um ouvinte ativo para acompanhar com foco e atenção a fala do participante. Que tenha interesse nas histórias relatadas e que possa se conectar com essas falas e suas possibilidades de significados.

Quanto à preparação desta pesquisadora para cada entrevista, foram pensados assuntos gerais, que poderiam ser comentados antes de iniciar a entrevista, sobre a atividade deles, sobre o local em que moram e atuam, e outros assuntos correlatos. O intuito foi criar uma relação de empatia, na tentativa de diminuir a resistência dos entrevistados em contarem suas experiências vividas.

Antes da segunda entrevista com cada participante, a gravação da primeira foi revista. Em alguns casos, identificou-se a necessidade de acrescentar às perguntas norteadoras referentes ao segundo encontro, outras, referentes a alguns pontos que foram mencionados na primeira, mas havia necessidade de mais detalhamentos.

Como nesta etapa eles descreviam os detalhes das suas experiências, por vezes o foco voltava-se para detalhes específicos de alguns serviços oferecidos por eles ou pelas suas empresas de consultoria. Nesses casos, para manter o fluxo e foco nos assuntos da entrevista, quando havia pausas nas falas, a pesquisadora aproveitava para retomar o assunto de interesse da pesquisa, sem que a interferência fosse sentida. Antes da terceira entrevista, a gravação da segunda foi revista.

Talvez por tratar-se de perguntas que envolveram mais as emoções e significados, percebeu-se em alguns uma maior dificuldade, em momentos específicos, de expressar significados.

Nesta fase, alguns participantes precisaram de outros estímulos por parte da pesquisadora para falarem mais abertamente, como a repetição da pergunta de uma forma diferente. Quando a pesquisadora percebia que a resposta à determinada questão ficava incompleta ou vaga, ou ainda que o entrevistado mudava o foco, o conceito-chave era escrito rapidamente no rascunho mantido para anotações rápidas de cada entrevista, para que a pergunta fosse refeita ou reforçada (às vezes, sem sequer baixar a cabeça, para que o participante não percebesse).

Constatou-se também com a escuta posterior das entrevistas, que aos poucos a pesquisadora conseguiu aguardar por mais tempo sem interromper os momentos de silêncio dos participantes. Algumas vezes, essa espera fez com que os entrevistados falassem mais, interrompendo os próprios silêncios. Outras vezes, os silêncios eram realmente a indicação de finalizações das falas.

Como a maneira de ser do pesquisador afeta a forma de condução do processo de entrevista, é aconselhável aos que adotam o formato de entrevistas em profundidade, que realizem um projeto prático antes de iniciá-las com o seu público alvo (SEIDMAN, 2013; GRANOT; BRASHEAR; MOTTA, 2012).

Foram realizados, portanto, testes práticos de entrevistas com dois amigos (um deles trabalha com consultoria de gestão hospitalar e o outro é docente universitário), antes de iniciar as entrevistas com os consultores de gestão que participaram desta pesquisa. Reduziu-se o tempo de duração de 90 para 30 minutos, mas se seguiu a estrutura das três entrevistas, exatamente como orienta SEIDMAN (2013), o que proporcionou um feedback sobre a forma de condução das entrevistas na prática.

Os amigos que participaram deste teste inicial, identificaram a necessidade e aconselharam uma mudança na postura física da pesquisadora durante a entrevista, de forma que ficasse mais visível o seu interesse pelas falas e experiências dos participantes.

Além disso, um deles destacou a importância de que fosse informado logo no início da primeira entrevista, que esse modelo em profundidade se interessa pelos detalhes da experiência, para que os consultores ficassem totalmente à vontade em falar livremente sobre ela, e assim se pudesse evitar falas muito sucintas, o que poderia prejudicar o processo das entrevistas em profundidade.

Como comportamentos positivos observados pelos participantes do teste prático de entrevistas, eles destacaram a postura da pesquisadora de ouvir sem interromper as falas, e a ação de introduzir outros assuntos antes da entrevista com a finalidade de permitir que eles ficassem mais à vontade antes de falar sobre suas vidas e experiências.

Ressalte-se que não se trataram de pré-testes de entrevistas, como adotados em outros métodos, e que não são indicados para utilização em pesquisas fenomenológicas. O intuito foi fazer testes práticos de entrevistas para identificar a conexão da pesquisadora com o processo e suas possibilidades, além de tentar minimizar os possíveis erros que podem ser causados pelo entrevistador na condução do processo.

3.2.7 O cuidado com as informações

O passo inicial quanto ao gerenciamento dos dados coletados foi realizar o download, impressão e arquivamento de cada TCLE em pastas físicas para maior segurança. Posteriormente, foram feitos os downloads das gravações das entrevistas do *Google Meet* para o computador pessoal da pesquisadora, sempre que cada uma delas era concluída.

Uma cópia de segurança simultaneamente era feita em HD externo. Os arquivos virtuais das gravações foram excluídos do *Google Drive* após o término das transcrições, para evitar possíveis vazamentos de dados, visto que nos propomos a manter os dados em sigilo.

As entrevistas foram transcritas literalmente. A transcrição de cada uma delas foi iniciada após sua realização, mas seguindo uma sequência (primeira, segunda e terceira). Algumas aconteceram na mesma semana, e quando não houve a possibilidade de concluir a transcrição de duas ou mais ao mesmo tempo antes das próximas entrevistas, a gravação completa foi ao menos revista pela pesquisadora. Seidman (2013) orienta este procedimento para que o pesquisador possa identificar a necessidade de aprofundar algum assunto ou solicitar mais detalhes, na entrevista posterior, de algo que não ficou muito claro.

3.3 A análise dos dados

Esta etapa se constitui uma das mais importantes nas pesquisas de campo. Dentre as grandes correntes metodológicas que surgiram na pesquisa empírica em administração a partir dos seguidores de Husserl, estão a fenomenologia realista, a constitutiva, a existencial e a hermenêutica, além de uma outra tendência denominada de fenomenologia transcendental ou descritiva (BOAVA; MACÊDO, 2011; MORROW; RODRIGUES; KING, 2015; GOTO; HOLANDA; COSTA, 2018).

A análise dos dados desta pesquisa foi realizada a partir dos procedimentos definidos na fenomenologia descritiva. Esta corrente volta-se à essência do fenômeno investigado, preocupando-se em descrevê-lo pelas características que o definem (ABALOS; RIVERA; LOCSIN, 2016; MORROW; RODRIGUES; KING, 2015; BELLO, 2019; GIL, 2019), sendo proposto por diferentes autores com algumas alterações entre eles.

A presente investigação embasou seu desenvolvimento nos pressupostos da fenomenologia descritiva, a partir do modelo decorrente da orientação filosófica de Paul Colaizzi (1978), por tratar-se de uma abordagem clara, sistemática e ao mesmo tempo abrangente (CRESWELL, 2014; BROOKS, 2015; MORROW; RODRIGUES; KING, 2015).

O método fenomenológico descritivo proposto por Colaizzi (1978) oferece ao pesquisador a possibilidade de descrever o fenômeno de maneira concisa e ao mesmo tempo abrangente, por meio de uma análise rigorosa em sete etapas (CRESWELL, 2014; BROOKS, 2015; ABALOS; RIVERA; LOCSIN, 2016; MORROW; RODRIGUES; KING, 2015).

Estas etapas sequenciais e distintas propostas por Colaizzi (1978) para a utilização do método fenomenológico descritivo na análise dos dados desta pesquisa fenomenológica são apresentadas e descritas a seguir no Quadro 2. Apresenta-se cada uma das etapas como propostas pelo autor, seguidas da descrição da prática vivenciada neste estudo.

Quadro 2: Etapas do método fenomenológico descritivo de Colaizzi

	<i>Descrição da etapa</i>	<i>Descrição da prática</i>
Etapa 1	<i>Familiarização</i> - o pesquisador se familiariza com os dados a partir da leitura repetida dos relatos dos participantes	Os protocolos das 21 entrevistas foram lidos cuidadosamente na íntegra e na ordem da realização das entrevistas, buscando uma visão do todo.
Etapa 2	<i>Identificação das declarações significativas</i> - o pesquisador identifica nos relatos todas as declarações que são diretamente relevantes para o fenômeno que está sendo investigado	Com a releitura de cada protocolo foram destacadas 541 frases ou sentenças (declarações significativas) que, na visão da pesquisadora, faziam sentido e estavam relacionadas ao fenômeno.
Etapa 3	<i>Formulação de significados</i> - o pesquisador analisa com atenção todas as declarações significativas no intuito de identificar unidades de significados relevantes para o fenômeno, o que representa um processo criativo	Foram nomeadas inicialmente 302 unidades de significados para cada uma das declarações destacadas na etapa anterior, partindo do que foi dito pelo participante para o que significava. Esta representou a primeira fase da redução fenomenológica, e foi uma das fases mais demoradas e complexas da análise.
Etapa 4	<i>Agrupamento dos temas</i> - o pesquisador agrupa em temas que são comuns a todas as falas os significados identificados na etapa anterior, para em seguida testá-los com os protocolos originais	A identificação de ligações entre as unidades de significado e sua junção deram origem a 36 temas mais aderentes. Após confrontá-los com os protocolos originais, identificou-se a convergência de sentidos entre alguns deles, sendo associados a outros temas e a unidades de significados anteriormente formulados, resultando em 120 significados e 28 temas.
Etapa 5	<i>Desenvolvimento de uma descrição exaustiva</i> - o pesquisador descreve completa e exaustivamente o fenômeno, dividindo a descrição de acordo com os temas definidos na etapa anterior	Os 28 temas foram reunidos em 5 grupos temáticos. Figuras foram elaboradas com a representação de cada um deles, utilizando-se o ATLAS.ti®, para facilitar sua descrição exaustiva. Em cada seção, foram identificados e inseridos os relatos que melhor representavam e justificavam os temas.
Etapa 6	<i>Elaboração da estrutura fundamental</i> - O pesquisador condensa a descrição exaustiva para enxergar em uma curta e densa declaração que captura apenas os aspectos essenciais para a estrutura do fenômeno	A partir de um esforço reflexivo ainda maior, na busca do que transcende na pesquisa, identificou-se a essência do fenômeno, expressa em declaração curta e densa, da forma mais compreensiva possível. Sua estrutura fundamental foi elaborada como contribuição do estudo. Este constituiu o ápice do processo de redução fenomenológica.
Etapa 7	<i>Busca de verificação da estrutura fundamental</i> - o pesquisador retorna aos participantes para um feedback da estrutura, identificando se a experiência foi realmente capturada, podendo retornar e modificar etapas anteriores se preciso.	Os participantes foram novamente contatados via mensagens de <i>Whatsapp</i> , e a declaração da essência do fenômeno do ser consultor no autoemprego, além da imagem referente à estrutura fundamental elaborada lhes foi apresentada, sendo solicitado seu posicionamento sobre os resultados obtidos.

Fonte: Dados da pesquisa, baseado em Colaizzi (1978)

Esta última etapa do que foi proposto por Colaizzi adentra em um debate mais aprofundado na pesquisa qualitativa referente a validação a ser feita pelo participante pesquisado (BROOKS, 2015; MORROW; RODRIGUES; KING, 2015). Trata-se de uma retroalimentação dos participantes da pesquisa que têm a oportunidade de revisar e comentar sobre as conclusões obtidas, a fim de verificar se estão de acordo com suas experiências e perspectivas.

A posição de Giorgi (2012) é de que o pesquisador e os participantes terão perspectivas diferentes quanto ao fenômeno investigado e isso pode comprometer a pesquisa. Entretanto, Morrow, Rodrigues e King (2015) ponderam que se o pesquisador descreve a partir de uma visão fenomenológica, e por tratar-se de fenomenologia descritiva, espera-se que os pesquisados sejam capazes de reconhecer suas próprias experiências na estrutura fundamental a ser gerada.

Acreditando nisso, optou-se por retornar aos participantes para verificar a adequação da estrutura do fenômeno identificado, por meio do envio de uma mensagem de texto pelo *Whatsapp*. O conteúdo da mensagem pode ser visualizado no Apêndice C desta pesquisa.

A frase inicial da essência foi apresentada, sendo questionado sobre a adequação com sua vivência na consultoria. Alguns responderam via áudio e outros descreveram sua percepção por escrito, de forma que se obteve o retorno de todos eles.

3.3.3 O ATLAS.ti® como suporte à análise dos dados

Como suporte para a organização das informações coletadas a partir das entrevistas, o *software* ATLAS.ti® versão 9.1.7.0 foi utilizado. Trata-se de um *software* de pesquisa qualitativa que foi criado para facilitar o processo de análise nas pesquisas guiadas pelo método da teoria fundamentada, mas que pode ser usado também em pesquisas com enfoque fenomenológico (KLUBER, 2014; CRESWELL, 2014; GIL, 2019; SOUZA NETO; DIAS; SILVA; RAMOS, 2019).

O programa proporciona a organização e gestão dos arquivos de texto, gráficos, áudio e visuais, além de possibilitar codificações, anotações e comparações de segmentos de informações dentro de um projeto criado pelo programa. As Figuras 3, 4 e 5 a seguir apresentam imagens das telas do programa tal como aparecem para a operacionalização do pesquisador.

Figura 3: Protocolos visualizados no gerenciador de documentos ATLAS.ti®

The screenshot shows the ATLAS.ti® document manager interface. The main window displays a list of 16 documents. The interface includes a top menu bar with options like 'Pesquisar & Filtrar', 'Ferramentas', and 'Exibir'. Below the menu is a toolbar with various icons for document management. The main area is divided into two panes: the left pane shows 'Sem grupos de documentos' and the right pane displays a table of documents.

ID	Nome	Tipo de Mídia	Localização	Grupos	Citações	Criado por
D 1	C1E1	Texto	Biblioteca		54	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 2	C1E2	Texto	Biblioteca		19	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 3	C1E3	Texto	Biblioteca		8	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 4	C2E1	Texto	Biblioteca		25	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 6	C2E2	Texto	Biblioteca		17	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 7	C2E3	Texto	Biblioteca		8	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 8	C3E1	Texto	Biblioteca		49	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 9	C3E2	Texto	Biblioteca		13	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 10	C3E3	Texto	Biblioteca		6	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 11	C4E1	Texto	Biblioteca		42	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 12	C4E2	Texto	Biblioteca		15	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 13	C4E3	Texto	Biblioteca		19	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 14	C5E1	Texto	Biblioteca		32	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 15	C5E2	Texto	Biblioteca		28	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL
D 16	C5E3	Texto	Biblioteca		23	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DEL

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo do *software* ATLAS.ti® versão 9.1.7.0 (2023)

Na tela mostrada na Figura 3, o *software* disponibiliza ao pesquisador a relação de todos os documentos que foram inseridos no programa (neste caso, os protocolos de entrevistas), e o pesquisador consegue fazer a leitura de cada um deles e destacar no arquivo digital os significados identificados em cada entrevista. Pode-se perceber, no lado direito da tela, a quantidade de relatos que foram destacados em cada um dos protocolos, que no programa se denominam citações.

Nomeou-se no ATLAS.ti® os 21 protocolos com siglas referentes ao consultor e a cada uma das três entrevistas realizadas, como por exemplo, “C1E1” que se refere a primeira entrevista do primeiro consultor, “C4E3” referindo-se a terceira entrevista do quarto consultor e assim por diante.

Com o intuito de evitar a identificação dos consultores entrevistados e também uma melhor organização dos dados, as assertivas ou citações literais retiradas dos protocolos das entrevistas e inseridas no Capítulo 5 de compreensão das vivências foram codificadas de acordo com uma sequência.

Cada uma destas assertivas escolhidas como representativas para justificar os significados são acompanhadas por uma codificação feita pela pesquisadora, sendo elas: a codificação referente ao consultor (C1, C2, C3, C4, C5, C6 ou C7) de acordo com a ordem em que foram entrevistados; sua respectiva entrevista (E1 para a primeira entrevista fenomenológica em profundidade, E2 para a segunda, e E3 para a terceira); e a letra D seguida do número da respectiva declaração significativa, como no exemplo a seguir: (C5E2_D23).

Figura 4: Temas visualizados no gerenciador de Códigos ATLAS.ti ®

The screenshot shows the 'Gerenciador de Códigos' (Code Manager) window. On the left, there is a list of 28 themes grouped under various categories like CCC, DC, FC, and IC. The main area displays a table of themes with columns for 'Nome', 'Magnitude', 'Densidade', and 'Grupos'. The table contains 120 items, with the first few rows showing themes related to consulting and career development. A comment at the bottom of the table reads: 'Comentário: Editado 04/08/2022 10:57 por ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO'.

Nome	Magnitude	Densidade	Grupos
A atuação e experiência como facilitador do EMPRETEC está muito relacionada à atividade de consultoria-	5	0	[CCC - Instr
A carga de trabalho de um consultor hoje é maior~	4	0	[DC - Desga
A construção da sua carreira não foi direcionada e consciente~	6	0	[CCC - Deci
A consultoria foi uma oportunidade, um meio de ganhar dinheiro	3	0	[CCC - Deci
A maioria dos consultores se acha autossuficiente	1	0	
A profissão está ficando vulgarizada por ter muita gente que se define consultor sem experiência de gestão	2	0	[DC - Merc
A renda do consultor se baseia na sua capacidade de gerá-la-	4	1	[CCC - Rem
A responsabilidade pelo trabalho é compartilhada entre consultor e cliente-	5	0	[DC - Respo
A seleção dos trabalhos deve alinhar-se às suas áreas de maior domínio~	4	0	[DC - Merc
A transformação digital e os trabalhos de consultoria em períodos de crise-	4	0	[DC - Merc
A vivência do Seminário EMPRETEC foi um divisor de águas para sua carreira	4	0	[FC - Vivênc
A vontade de empreender como característica marcante~	4	0	[IC - Espirit
Adaptação do consultor para atuação online~	14	0	[CCC - Adaj
Adquiriu conhecimento com consultores mais experientes-	2	0	[FC - Apren
Apoio da família nas decisões de carreira	3	0	[IC - Contex
Aprendizado para o crescimento pessoal-	5	0	[FC - Estud
Aquisição e repasse de conhecimentos aos colegas	2	0	[IC - Gosto]
As dificuldades iniciais-	4	0	[CCC - Inici
Atividade em que muitas pessoas se lançam sem o conhecimento e experiência necessários	2	0	[CCC - Expe
Atividades online facilitam e ampliam o trabalho do consultor	3	0	[CCC - Adaj
Atuação baseada na SEDAAS comente sobre o EMPRETEC	5	1	[CCC - Instr

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo do software ATLAS.ti ® versão 9.1.7.0 (2023)

Na figura 4 pode-se observar do lado esquerdo, os 28 temas que surgiram na pesquisa, e que o programa nomeia como grupos de códigos. Ao clicarmos em qualquer um dos temas na tela do programa, os significados formulados que compõem cada um deles são mostrados, e à sua frente aparece o que o programa denomina de magnitude, que são as quantidades de relatos inseridos em cada tema.

Figura 5: Grupos de temas visualizados no gerenciador de redes do ATLAS.ti ®

The screenshot shows the 'Gerenciador de Redes' (Network Manager) window. The left sidebar lists 5 network groups. The main area displays a table of network items with columns for 'Nome', 'Grau', 'Grupos', 'Criado por', and 'Modificado'. The table shows 9 items, all related to the group '4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR'. A comment at the bottom of the table reads: 'Comentário: Seleção um único item para mostrar seu comentário'.

Nome	Grau	Grupos	Criado por	Modificado
CCC - Adaptações e mudanças durante a trajetória	7	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Decisões e direcionamentos de carreira	6	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Empreendedorismo	6	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Experiência	6	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Início na consultoria	6	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Instrutoria e o EMPRETEC	6	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Network	4	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Novas variações para atuação profissional	7	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A
CCC - Remuneração e renda	4	[4.3 A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR]	ISLANIA ANDRADE DE LIRA DELFINO	ISLANIA A

Fonte: Dados da pesquisa gerados pelo do software ATLAS.ti ® versão 9.1.7.0 (2023)

A tela apresentada na figura 5 demonstra os grupos temáticos e cada um dos temas que os compõem, o que no programa se denomina de grupos de redes. Também se identifica a quantidade de significados que compõem cada tema, o que no *software* se denomina grau.

A utilização do programa resultou em uma considerável economia de tempo com questões mais técnicas, para se dedicar mais às reflexões. Além disso, permitiu que esses dados fossem visualizados em mapas conceituais (CRESWELL, 2014), que no programa recebem o nome de redes, e nesta pesquisa foram geradas e inseridas no início de cada uma das cinco seções do Capítulo 5, para a melhor visualização de cada grupo temático.

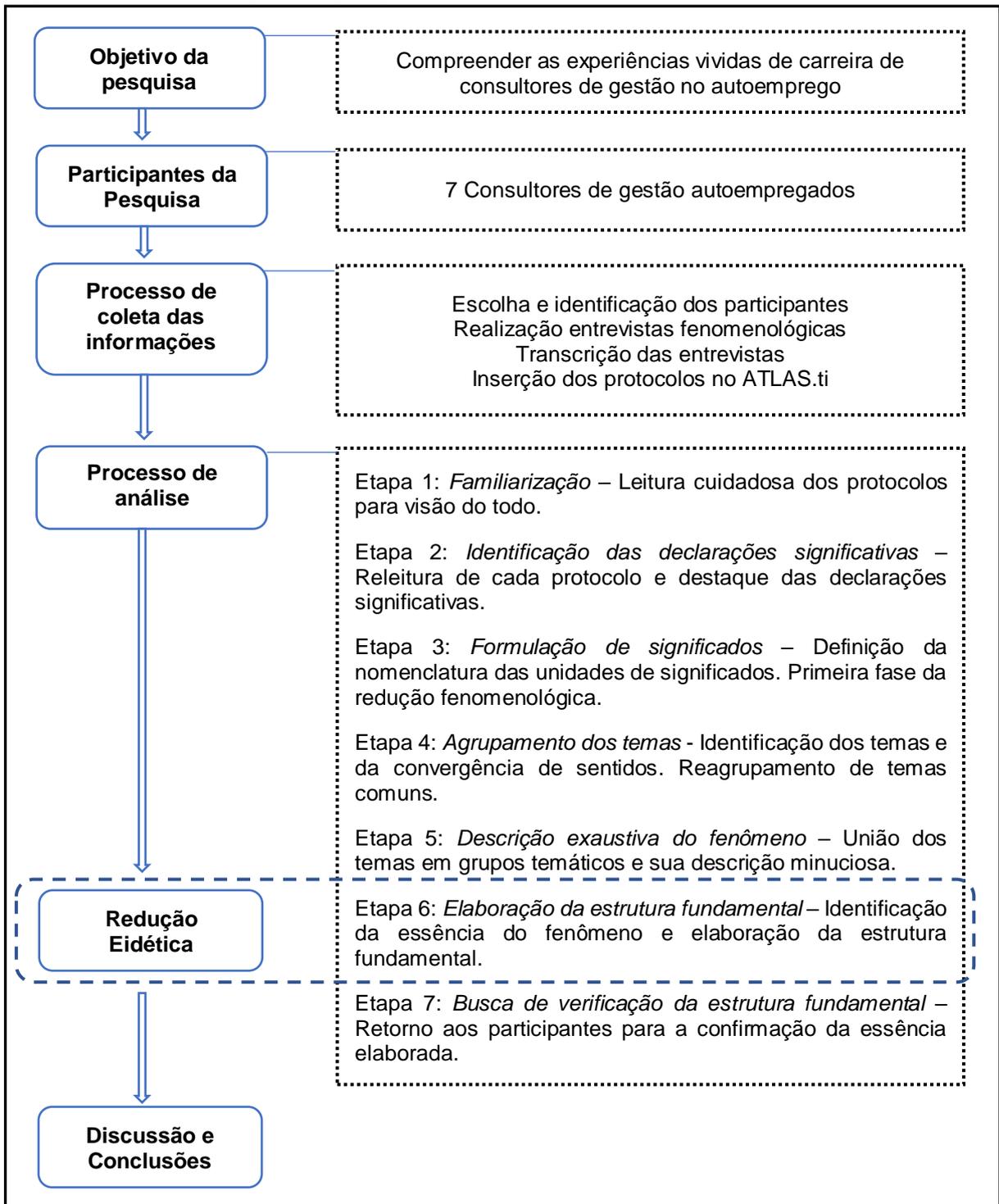
Destaque-se que este programa de computador desenvolvido para o apoio à pesquisa qualitativa, não realiza a análise interpretativa das informações (KLUBER, 2014). Ao invés disso, o pesquisador deve ter a habilidade para distinguir aquilo que é essencial nos dados e atribuir-lhes significado, sendo o *software* um recurso de organização dos dados e sistematização das análises elaboradas pelo pesquisador.

A etapa de análise e compreensão dos dados também é definida com base nas escolhas filosóficas da investigação. Essas preferências guiaram o direcionamento da pesquisa e influenciaram na busca de significados para construir os resultados e na própria escrita do texto, principalmente quanto a definição de categorias *a priori* (quando são retiradas da teoria de base) ou *a posteriori* (quando emergem dos dados coletados em campo) (BISPO, 2020). Este estudo guiou-se pela definição de temas *a posteriori*, a partir do processo de reflexão e das seguidas reduções dos dados feitas com a aplicação do método de Colaizzi (1978).

Destaque-se que a possibilidade que se abre aos teóricos organizacionais de realizar estudos de cunho filosófico, deve sempre estar acompanhada do rigor necessário ao se transpor a fenomenologia do campo filosófico para o campo científico (BOAVA; MACEDO, 2011; BICUDO, 2020). O método fenomenológico foi criado como forma de conferir rigor científico à filosofia, estabelecendo para esta uma base epistemológica (CRESWELL, 2014; BICUDO, 2020).

Esta pesquisa guiou-se pela análise fenomenológica, a partir de uma corrente filosófica descritiva, e a figura 6 apresenta com base nestas escolhas a estruturação da pesquisa, delineando toda a trajetória seguida para a sua realização.

Figura 6: A estruturação da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Este capítulo apresentou as escolhas metodológicas desta pesquisa, a partir dos direcionamentos filosóficos que a embasaram e os procedimentos adotados durante todo o processo investigativo que a sustenta.

4 AS TRAJETÓRIAS DOS CONSULTORES

Este capítulo apresenta momentos da trajetória dos consultores autônomos que participaram da pesquisa. Foram elaborados textos sintetizados, a partir dos relatos, contendo uma contextualização geral para a compreensão do leitor quanto às experiências e o contexto de vida de cada um deles.

I – Trajetória do Consultor 1 (C1)

O consultor 1 começou sua trajetória de carreira aos 11 anos vendendo salgados, pão caseiro, refresco, e outros produtos para ajudar sua mãe. Com 14 anos procurou uma rádio da cidade e se ofereceu para ser voluntário, pois queria aprender mais sobre aquela profissão que lhe era atraente. Quando estava na faculdade de administração elaborava trabalhos para os colegas e cobrava por isso. No período de faculdade também começou a estagiar em um banco. Depois de formar-se trabalhou durante cinco anos na fábrica da Ambev e posteriormente em uma das suas revendas. Pediu demissão da empresa quando entendeu que era hora de buscar os seus sonhos de ser consultor. Para isso começou a se preparar dando aulas em faculdades particulares e realizando serviços relacionados à instrutoria, como a elaboração de vídeos a serem divulgados pela associação comercial da cidade para as empresas locais. Realizou sua primeira consultoria como autônomo, quando abriu sua empresa, para uma farmácia de manipulação e começou também a realizar capacitações e consultorias como credenciado pelo Sebrae. Foi proprietário da escola de ginástica para o cérebro SUPERA. Tornou-se posteriormente facilitador do Seminário Empretec. Atualmente seu trabalho envolve a instrutoria junto a este Seminário, sempre que é solicitado, e as atividades da sua empresa que realiza trabalhos de consultoria e treinamentos.

II – Trajetória do Consultor 2 (C2)

O consultor 2 começou a sua trajetória de carreira aos oito anos de idade quando começou a vender doces na calçada perto de casa para conseguir comprar coisas para si mesmo. Aos 12 anos já estudava programação em um curso pago pelo seu pai, que dizia que ele tinha que estudar para não precisar trabalhar em atividades

braçais. Aos 13 anos trabalhou como *office boy* para uma empresa da sua cidade. Depois começou a trabalhar como técnico em contabilidade em um escritório contábil e em uma rede de lojas de calçados. Aos 15 anos realizava trabalhos de suporte de TI e desenvolvimento de softwares, além de consultorias técnicas de implantação de sistemas. Aos 17 anos de idade constituiu sua primeira empresa legalizada com CNPJ. Fez especialização em administração de empresas. Aos 25 anos de idade tornou-se facilitador do Seminário Empretec. Em seguida fez mestrado e só depois começou a atuar com consultorias de gestão para o Sebrae e também com consultorias por conta própria. Hoje, além da empresa de consultoria, possui uma empresa de tecnologia de softwares, é sócio em uma clínica médica e está também direcionando a sua atuação para a formação de consultores no Brasil.

III – Trajetória do Consultor 3 (C3)

O consultor 3 nasceu em Caicó/RN, mas foi morar em Serra Negra/RN aos nove anos. Começou sua trajetória de carreira ainda criança, aos 11 anos, vendendo frutas. Sua irmã o alfabetizou inicialmente em casa. Quando já estava na escola, aos treze anos, ensinava aos colegas e ganhava lanches como pagamento, o que ele considera ter sido a sua primeira atividade no ensino. Aos quatorze anos passou na seleção da Escola Técnica em Natal/RN, capital do estado em que morava e mudou-se para lá. Formou-se no curso técnico em mecânica. Foi bolsista nesse período, prestando serviços à biblioteca da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Passou no vestibular para engenharia mecânica na UFRN. Engajou-se no movimento estudantil e foi presidente do Diretório Acadêmico do Centro de Tecnologia e presidente do Diretório Central dos Estudantes desta mesma universidade. Ao se formar abriu uma empresa de construção civil, uma construtora, em sociedade com seu irmão. Depois, pensando na instabilidade do ramo de construção, abriu lojas de 1,99 em Caicó-RN e outras cidades, na época em que estas empresas estavam no auge. Foi a falência devido a uma mudança econômica no período do governo de Fernando Henrique Cardoso que dobrou o valor do dólar. A crise financeira gerada por esta medida, e que abalou esta empresa, atingiu também sua empresa de construção civil e ele adquiriu muitas dívidas neste período. Procurou então um emprego e foi diretor de planejamento do DER/RN (Departamento de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Norte) e depois diretor de fiscalização e educação do

Detran (Departamento de Trânsito) do Estado. Pediu demissão do Detran quando identificou a oportunidade de abrir um Centro de Formação de Condutores, mas ainda continuou realizando um trabalho na Secretaria de Administração do Estado. Fez mestrado nesta época com bolsa do CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Foi chefe de gabinete do secretário de saúde do estado e licenciador ambiental pelo IDEMA (Instituto de Defesa do Meio Ambiente em Natal). Foi consultor do IICA (Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura). Vivenciou o Seminário Empretec a partir da insistência de uma cunhada. Depois de um tempo tornou-se credenciado para ministrar o Seminário tornando-se facilitador líder e selecionador. Hoje possui o Centro de Formação de Condutores, que é conduzido principalmente pela esposa e o filho, além de uma empresa industrial e comercial de produtos derivados do leite, e lida com a atividade de criação de gado em sociedade com um dos seus irmãos. Atua como facilitador do Seminário Empretec e possui uma franquia do treinamento chamado Desafio Empreendedor, sendo facilitador e consultor deste mesmo treinamento.

IV – Trajetória do Consultor 4 (C4)

O consultor 4 começou sua trajetória de carreira durante sua formação na graduação em Geologia. Aproveitou oportunidades de trabalho nos Estados Unidos algumas vezes em trabalhos de temporada. E quando surgiam estas possibilidades, ele trancava o semestre na universidade e aproveitava a oportunidade de ir. Quando se formou foi trabalhar nas empresas do pai e do padrinho, que eram sócios, a convite deste último. Fez pós-graduação em Gestão Empresarial. Saiu da empresa familiar depois de um tempo por não compactuar com o estilo de gestão de um dos gerentes, e foi trabalhar em outra empresa do pai que importava lareiras da Espanha e revendia no Brasil, assumindo a direção e gestão da empresa no período em que seu pai passou por um problema cardíaco. Depois, quando deixou de trabalhar com o pai também nesta empresa, abriu seu próprio negócio de importação deste mesmo produto em 1989. Tornou-se instrutor de um dos treinamentos do Sebrae chamado Brasil empreendedor e de treinamentos também no SESI (Serviço Social da Indústria). Vivenciou o Empretec e depois credenciou-se para ser facilitador do mesmo Seminário. Participou de diversas capacitações para atuar com as soluções do Sebrae, tanto voltadas à treinamentos como para consultorias. Foi ultimamente para

a Suíça tentar outros trabalhos lá, por ser descendente de suecos e conseguir a nacionalidade neste país. Já tinha formação em *coaching* e realizou mais um curso nesta área com certificação internacional. Participa de uma fundação internacional que trabalha com empreendedorismo social e *impact coaching*, que está tentando trazer para o Brasil. Hoje atua com consultorias, mentorias, e possui ainda a empresa de importação de lareiras da Espanha.

V – Trajetória do Consultor 5 (C5)

O consultor 5 veio de uma família de sete irmãos, sendo ele o mais novo. Sua família era de classe média. Seu pai era funcionário público do Serviço de Inspeção Federal. Teve oportunidade de estudar em boas escolas particulares. Começou sua trajetória de carreira após formar-se em Engenharia Agrônoma aos 21 anos em uma universidade federal. Logo após se formar abriu seu próprio escritório de assessoria técnica de projetos agropecuários para prestar serviços terceirizados. Elaborava projetos de viabilidade técnica de agricultores para o Banco do Brasil, com a finalidade de captação de investimentos e realizava também assessorias e assistência técnica em geral. Seis anos depois possuía quatro filiais da empresa e começou a contratar colegas recém informados para trabalhar nestas filiais que se localizavam em outras regiões do estado. Em 1992 quando uma política governamental na gestão de Fernando Collor de Mello reduziu os investimentos de financiamentos para os trabalhadores rurais, isso afetou o seu negócio e ele percebeu que estava muito dependente de uma só área. Então se credenciou e tornou-se instrutor do SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) para trabalhar com instrutoria em cursos técnicos e de práticas de negócios. Um treinamento sobre gestão do agronegócio o fez despertar para a vontade de voltar a estudar. Fez pós-graduação em finanças, marketing e vendas, e gestão de pessoas. Depois fez mestrado em planejamento estratégico voltado ao agronegócio. Trabalhou com centrais de negócios pelo Sebrae, e nos treinamentos do Programa Brasil empreendedor. A consultoria empresarial foi um campo que lhe despertou interesse e começou a realizar consultorias de gestão como autônomo e sem funcionários. Realizou o seminário Empretec e em seguida passou a ser facilitador do mesmo. Hoje, além da sua empresa de consultoria, possui investimentos por meio de participação acionária em 17 empresas nas quais já prestou seus serviços, e as identificou como boas oportunidades de negócio para investir.

VI – Trajetória do Consultor 6 (C6)

O consultor 6 começou a sua trajetória de carreira aos 7 anos de idade quando vigiava o carro de um turista que o estacionava no sítio do seu pai para pescar, em troca de um pequeno pagamento. Com esta mesma idade ficou órfão de pai e aos nove anos trabalhava em duas alfaiatarias para ajudar a mãe com as despesas da família. Também regava os jardins de vizinhos em troca de um pequeno pagamento. Foi para o colégio interno, um seminário, e lá era bolsista, mas tinha também autorização para trabalhar fora. Criava alternativas de ganho no seminário emprestando dinheiro a juros aos colegas. Também promovia festas para angariar fundos. Começou a trabalhar como auxiliar de escritório em um restaurante industrial e no laboratório de microeletrônica da USP (Universidade de São Paulo). cursou filosofia na USP e pedagogia no Colégio São Vicente, no Rio de Janeiro. Trabalhou neste colégio como auxiliar de coordenação pedagógica, assumindo depois a coordenação do Ensino Fundamental II. Nesta época, comprou uma pequena livraria que ficava dentro do colégio, e seis meses depois comprou sua segunda livraria. Dois anos depois comprou duas livrarias universitárias e abriu uma outra dentro do Colégio São Vicente. Teve ao todo sete unidades, atuando com algumas delas também no segmento de papelaria. Em determinado momento da sua carreira sentiu-se angustiado com a amplitude do negócio e entrou em uma sociedade que não deu certo, vendendo posteriormente todas as livrarias para estes sócios. Foi trabalhar como gerente de novos negócios da Editora Vozes. Fez Empretec e já foi indicado para facilitador no final do Seminário. Neste período também foi representante comercial e começou a realizar treinamentos e consultorias pelo Sebrae. Ministrou treinamentos também na Editora Vozes e foi Secretário de Cultura de Petrópolis-RJ. Mudou-se depois para o Espírito Santo buscando novas oportunidades de carreira e intensificou os treinamentos e consultorias pelo Sebrae. Hoje trabalha ainda com estes dois segmentos, mas está ampliando sua atuação com mentorias.

VII – Trajetória do Consultor 7 (C7)

O consultor 7 começou sua trajetória de carreira quando foi selecionado para a Academia da Força Aérea no Rio Grande do Sul. Passou seis meses, não se adaptou ao sistema rígido e burocrático das Forças Armadas e saiu. Prestou vestibular para

engenharia de minas e depois transferiu para o curso de engenharia elétrica, no qual formou-se. Foi pesquisador de iniciação científica pelo CNPQ, e estagiou em cinco empresas durante a graduação. Em uma dessas em que foi estagiário, uma empresa de telecomunicações de Porto Alegre, foi efetivado após formar-se e nela trabalhou durante quatro anos. Ainda quando era funcionário fez uma pós-graduação na área de gestão, e nesse período um amigo de faculdade o convidou para montar uma consultoria em Recife/PE. Durante a especialização, começou a desenvolver um plano de negócios baseado na consultoria que planejava abrir com o amigo. Inicialmente abriram juntos uma filial em Porto Alegre, que não chegou a atuar. Ele e o sócio se mudaram para Recife para atuar com a consultoria. O sócio não se adaptou por questões pessoais e familiares e voltou para Porto Alegre. Ele trouxe a companheira e assumiu sozinho a empresa de consultoria em Recife. Empreendeu também em outras atividades ligadas às áreas de Educação e Tecnologia. Teve um projeto ligado a EAD (Ensino à Distância) junto com um professor da UFPE (Universidade Federal de Pernambuco). É consultor credenciado do Sebrae desde 1999. Criou várias metodologias para o Sebrae de Pernambuco. Atuou como facilitador do Programa Brasil Empreendedor. Vivenciou o Seminário Empretec e tornou-se posteriormente facilitador. Fez pós-graduação em estratégia e finanças. Hoje atua ainda com a empresa de consultoria, mas realizou uma capacitação internacional e voltou-se também aos segmentos de formação e mentoria para consultores.

5 A COMPREENSÃO DAS VIVÊNCIAS

Este capítulo inicia uma jornada descritiva na busca da compreensão do fenômeno estudado. A intenção de compreender a experiência vivida do ser consultor no autoemprego conduziu esta pesquisa a questionar consultores de gestão, na abrangência consciente da sua carreira.

Quando a investigação de fenômenos subjetivos são o ponto central de convergência do estudo, e este fundamenta-se em método de inspiração fenomenológica, acredita-se que é da experiência vivida que afloram as verdades essenciais sobre a realidade (MOREIRA, 2004; SILVA; OLIVEIRA, 2018; BICUDO; 2020).

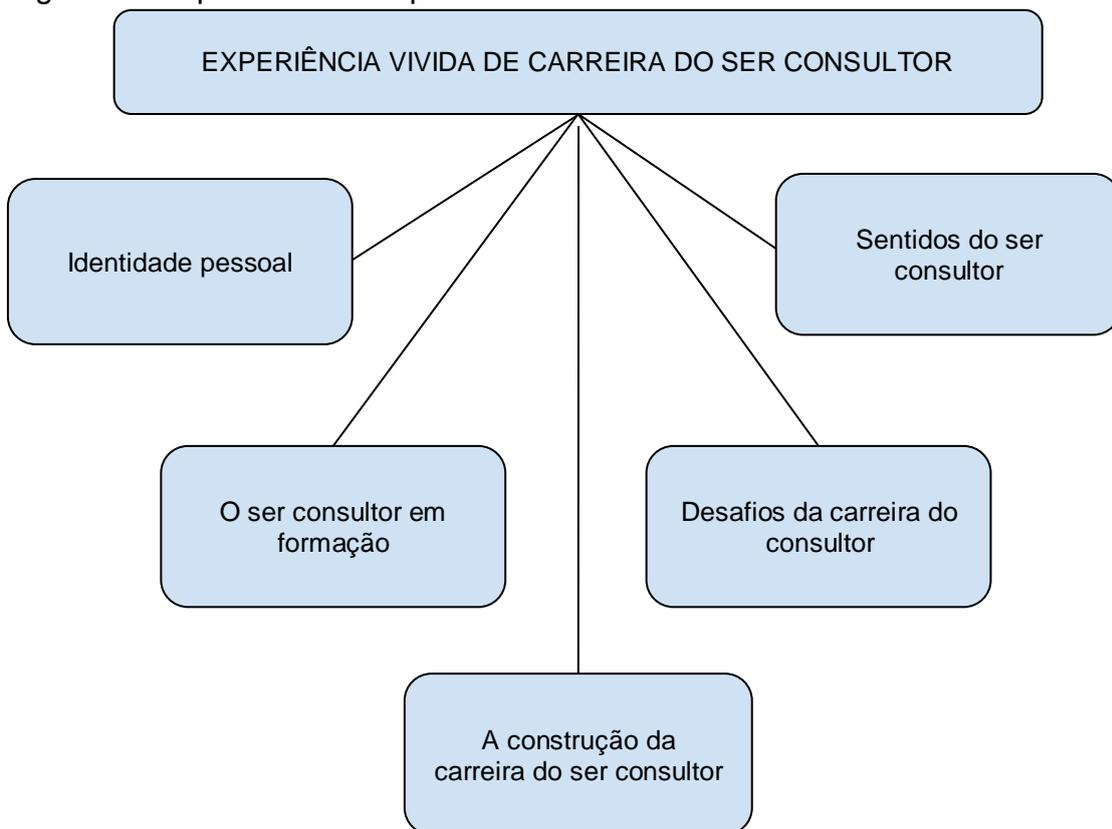
Guiando-se pelas sete etapas sugeridas no método descritivo de análise fenomenológica de Colaizzi (1978), procurou-se na experiência vivida de consultores de gestão compreender os significados do ser consultor no autoemprego, ciente de que estes só poderiam ser obtidos a partir de relatos fornecidos pelas pessoas que vivenciam este fenômeno, oriundos do que aflora à sua consciência.

A partir da visão geral após a leitura das transcrições literais dos 21 protocolos de entrevistas (Etapa 1), uma releitura permitiu que fossem extraídas todas as frases ou assertivas que estavam diretamente relacionadas com o fenômeno investigado. Foram destacadas 541 assertivas, constituindo-se a etapa de extração das declarações significativas (Etapa 2).

Na fase seguinte, que Colaizzi (1978) chama de momento criativo, foram formulados os sentidos de cada assertiva, partindo do que os participantes disseram para o que isso significava (Etapa 3). Ao final desta etapa foram identificados, nomeados e analisados 120 significados. Estes significados formulados foram agrupados e deram origem a 28 temas. Finalmente, estes temas foram integrados em cinco grupos de temas que compõem o fenômeno do ser consultor no autoemprego (Etapa 4).

Os grandes grupos de temas são: Identidade pessoal, O ser consultor em formação, A construção da carreira do ser consultor, Desafios da carreira do ser consultor, e Sentidos do ser consultor. Estes foram exhaustivamente descritos (Etapa 5) e deram origem às seções que compõem capítulo, estando também representados na Figura 7.

Figura 7: Grupos de temas que descrevem o fenômeno



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A subseção 5.1 reflete a identidade pessoal do ser que se tornou um consultor autoempregado, onde são apresentados seus traços pessoais como as representações que eles têm de si mesmos e o contexto inicial das suas vidas desvelados no decorrer das entrevistas.

A subseção 5.2 reflete sobre o ser consultor em formação, em uma busca incansável por conhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, revelando ainda sua preparação e seus direcionamentos para o aprender e o ensinar em suas vivências de instrutoria e consultoria.

A subseção 5.3 adentra nas primeiras e subseqüentes experiências, e revela a construção de uma carreira pelo ser consultor, moldada por vivências de trabalho anteriores e atuais, decisões, direcionamentos e adaptações definidos ao longo da sua vida profissional. Reflete ainda sobre as vivências empreendedoras dos consultores, o papel do Sebrae e o início das atividades como facilitador do Empretec e como consultor.

A subseção 5.4 reflete sobre os principais desafios do ser consultor enfrentados durante a carreira. Envolve não somente as questões individuais como as

responsabilidades, o desgaste, e os preconceitos quanto à ocupação profissional, mas também os aspectos que envolvem o seu contexto de atuação no mercado.

Na subseção 5.5 afloraram os sentidos do ser consultor a partir da reflexão sobre os fundamentos do caminho trilhado e da sua permanência nele, emergindo aspectos como reconhecimento, satisfação, realização, compromisso, valores, renda, liberdade e independência.

Estas subseções preservam uma descrição exaustiva e que por isso, se destinam a abranger os detalhes do fenômeno estudado. A representação escrita das experiências vividas foi enriquecida com alguns relatos em forma de citações literais no decorrer do texto, com a finalidade de justificar os significados formulados ao longo do processo de análise.

No decorrer deste capítulo, a descrição das experiências vividas dos consultores no autoemprego seguiu as cinco primeiras etapas sugeridas por Colaizzi (1978), e representou todo o esforço empreendido para chegar à compreensão dos seus significados para as pessoas que as vivenciaram, embasado na proposição fenomenológica de que o fenômeno precisa falar por si mesmo. As duas últimas etapas do método estão contempladas no capítulo 6 desta pesquisa. A seguir são apresentadas as representações dos participantes quanto à sua identidade pessoal.

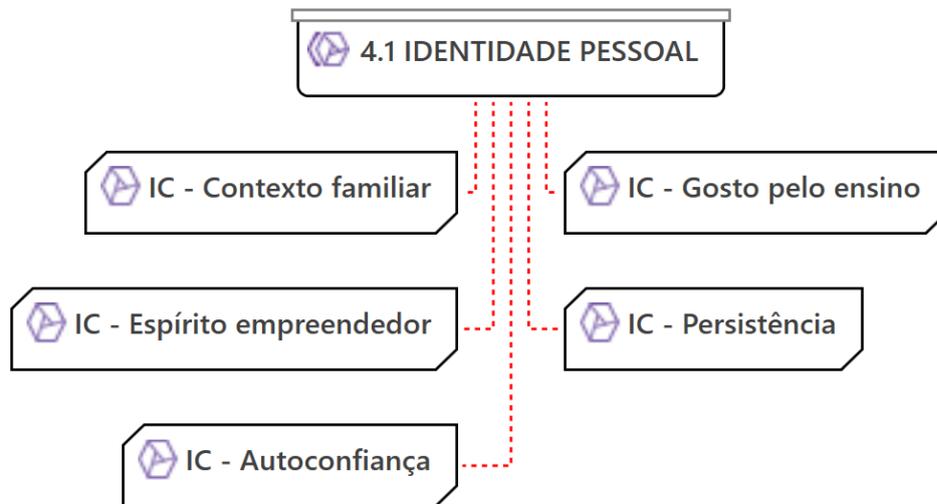
5.1 A identidade pessoal

Identidade pessoal constitui o primeiro grupo temático e surgiu a partir dos significados que indicavam a consciência do consultor autoempregado quanto aos traços e características individuais marcantes, reconhecidos e destacados por eles sobre si mesmos. Eles refletiram em suas falas sobre o que os define e os diferencia, e sobre o que é marcante neles.

Estes traços de caráter e personalidade podem ser construídos e moldados também sob a égide do contexto familiar no qual foram criados e formados. Por isso, as percepções sobre o efeito do contexto familiar no delineamento desta identidade foram também integradas.

Neste primeiro grupo temático, foram identificados sete temas, sendo eles: contexto familiar; autoconfiança; espírito empreendedor; persistência; e gosto pelo ensino. Sua representação na Figura 8 auxilia na visualização desta estrutura de significados.

Figura 8: Identidade pessoal



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Percebeu-se que alguns dos aspectos destacados nos relatos dos entrevistados estão claramente mais relacionados às nuances gerais da experiência de vida dos participantes, enquanto outras refletem diretamente suas experiências de trabalho, na consultoria ou em atividades anteriores. Neste contexto, o foco desta temática está na identidade pessoal do ser consultor como pessoa, e não ainda na identidade profissional. Os temas que compõem este primeiro grupo temático são apresentados a seguir.

Contexto Familiar

O tema contexto familiar foi formado a partir dos seguintes significados que emergiram dos discursos: exemplos de familiares empreendedores, não tiveram exemplos de familiares empreendedores; infância e adolescência difíceis e com muitas privações; família de classe média; o trabalho é uma realidade desde cedo; estudo valorizado pela família; e apoio da família nas decisões de carreira.

Não somente na carreira, mas no decorrer da vida de qualquer indivíduo, o papel exercido pelo seu contexto familiar se evidencia. Exemplos de pais e parentes podem ser seguidos no que se refere aos comportamentos humanos, e também quanto aos direcionamentos profissionais, mas não se trata de uma regra.

É o que se percebe a partir da realidade de alguns dos participantes ao relatarem **exemplos de familiares empreendedores**, sejam eles os próprios pais ou outros parentes.

Meus pais se separaram, eu tinha 11 anos de idade e minha mãe era dona de casa, e em certo momento teve que empreender. Um empreendedorismo por necessidade, um pouco diferente do meu pai que era um empreendedorismo mais por oportunidade. [...]. Dizem que existe um estudo que somos a média das cinco pessoas que mais nos relacionamos. Diz-me com quem tu andas e direi quem tu és. E assim, meu tio era empreendedor, meu pai tinha negócio, minha mãe quando se apertou foi ter um negócio. Meu pai por um tempo trazia mercadorias do Paraguai para revender para os amigos. Isso contribuiu sim. (C1E1_D6)

Meu pai sempre trabalhou na área de vendas [...]. Eu me lembro que com 16 anos ele me colocou para atender o telefone de uma representação que ele tinha. Acho que foi a minha primeira experiência com empreendedorismo. Eu via a minha mãe também vendendo algumas coisas de produtos de beleza, aquela atividade paralela à de professora, para completar a renda. Teve uma época que meu pai abriu uma lojinha pequena também, de artigos de jardim e eu fiquei tomando conta da loja. Saí para vender sem o menor jeito. Eu lembro da felicidade quando eu vendi uma estátua enorme lá. Fui ajudar a entregar. Então, acho que essas experiências tanto da liberdade, como do apoio no sentido de empreender, e com esses exemplos, acho que isso me estimulou bastante para encarar positivamente a atividade. (C7E1_D27)

A percepção deles é de que estes exemplos familiares, sendo frutos da necessidade ou da oportunidade, e o fato de ajudarem os pais nos negócios enquanto crianças tiveram uma importante contribuição nas suas carreiras.

No entanto, alguns dos consultores **não tiveram exemplos de familiares empreendedores**, e sim de pais que eram funcionários, ou que se dedicavam exclusivamente ao lar, ou que seguiram a carreira acadêmica, e mesmo assim seguiram o caminho do empreendedorismo, não somente na consultoria, mas em negócios anteriores.

[...] eu venho de uma família de classe média baixa, então, meu pai ganhava dois salários mínimos e meio na época, hoje talvez o salário-mínimo tenha até mais valor de mercado, do que naquela época, para sustentar três filhos e esposa. Minha mãe, a formação dela era contadora, mas desde o meu nascimento nunca mais atuou na contabilidade. Então, eu não tive experiência empreendedora no meu lar. (C2E1_D16)

Se dependesse da minha família eu jamais teria empreendido na vida. A minha família é uma família de acadêmicos, de gente ligada à educação. Meu pai e minha mãe nunca tiveram visão empreendedora. Eu não tenho uma matriz empreendedora. Isso foi uma escolha que eu fiz na vida. Não sei se foi certo, se eu fiz errado. Talvez se eu tivesse me dedicado a fazer um concurso eu teria passado. Porque eu passei

em tudo que eu fiz. Mas eu não sei por que circunstâncias, o que me fez trilhar exatamente esse caminho do empreendedorismo, mas eu sou o único da família. (C3E1_D42)

Por estes discursos se percebe que o convívio ou não com familiares empreendedores não se constituiu em todos os casos um direcionamento ou influência para que os consultores desejassem empreender em suas carreiras.

As experiências vivenciadas de uma **infância e adolescência difíceis e com muitas privações** constituiu a realidade de alguns deles, tendo que trabalhar ainda quando eram crianças para ajudar a família no sustento diário.

Meu pai faleceu quando faltavam dois dias para eu fazer sete anos [...]. E aí eu tive que trabalhar efetivamente com nove anos. Então, eu tinha três empregos com nove anos de idade. E era por necessidade. Nós precisamos. Mas a minha mãe não me obrigou. Eu me coloquei à disposição para buscar isso (C6E1_D5)

Foi uma infância muito dura. Uma infância de muitas privações. (C3E1_D6)

O trabalho e o estudo precisaram ser conciliados, e as bolsas de estudos representaram para alguns deles também um meio para ajudar no sustento ao precisarem sair da sua cidade de origem para ir estudar em outras cidades. Foi o caso do C3, que morava em uma cidade do interior com seus pais e foi morar em um pensionato na capital do estado. E também do C6, que deixou sua mãe e seus irmãos para ir estudar no estado vizinho, mas continuou ajudando sua família.

[...] para eu me manter aqui, meus irmãos me mantinham no pensionato da minha tia. Pagavam uma mensalidade. E eu comecei a ganhar dinheiro como bolsista da Escola Técnica. Antigamente, as pessoas mais pobres que tinham um bom desempenho, a gente concorria às bolsas. (C3E1_D24)

Eu estudei durante cinco anos e meio em colégio interno. E dos duzentos e poucos alunos que haviam no colégio, eu era um dos dois que tinham bolsa e autorização para trabalhar. Porque eu não pagava a escola. Eu tinha bolsa, e eu tinha que trabalhar pra ajudar em casa. (C6E1_D6)

Entretanto, esta situação econômico financeira difícil não representou a realidade de todos eles. O C5 lembra que nasceu em uma **família de classe média**, e que apesar de não ter grandes regalias, teve tudo o que precisava para viver uma infância e adolescência confortáveis, e com boas oportunidades de estudo.

Eu tive a oportunidade de estudar. O meu pai era funcionário público do serviço de inspeção federal. Tinha uma classe média. Nunca me faltou nada, mas também nunca tive grandes regalias. (C5E1_D1)

Alguns deles relembram os primeiros trabalhos nos tempos de juventude. E apesar de que não se percebe o mesmo contexto de trabalho por necessidade verificado em falas anteriores, fica claro também que para alguns dos consultores entrevistados **o trabalho é uma realidade desde cedo**.

Nesse ínterim, nesse negócio de querer aprender, eu gostava de rádio, eu gravava muita fita cassete. E eu falei assim: Cara, quero trabalhar na rádio. E um dia eu fui na rádio, tinha uns 14 anos de idade. (C1E1_D14)

Eu sempre tive esse desejo de empreender, então com oito anos de idade eu vendia doces, profissionalmente mesmo, queria comprar vídeo game, e aí minha família não tinha condições de gerar renda, então eu vendia doces na rua, vendia tortas, tinha essa atitude empreendedora desde muito novo, isso começou com oito anos de idade e eu não parei mais. Teve uma época, que até os 11 anos, 12 anos, eu vendia doces, e depois eu passei, já 13, 14 anos, já estava trabalhando de office boy, e até 14 anos poder trabalhar nos escritórios de contabilidade [...]. (C2E1_D17)

Apesar de alguns deles começarem a trabalhar desde cedo, seja por necessidade ou por oportunidade, eles destacam que **o estudo era muito valorizado pela família**, que acompanhava e cobrava resultados.

Mas meu pai sempre falou: Filho, você tem que estudar. Tem que trabalhar, mas também tem que estudar. O único legado que eu posso te deixar é o estudo. Entrei na faculdade, meu pai sempre falava: Estuda que vai te levar pra frente. (C1E1_D10)

[...], mas eu sempre também fui cobrado para estudar, então eu tinha que ser um exímio, um excelente estudante, eu não tinha justificativa para não ser um bom estudante. (C2E1_D18)

E mais que um desejo e um valor familiar, estes incentivos e cobranças relatados nos discursos refletiam a representação do estudo para a família como um meio de ascensão social, como relatado pelo C3: Eu segui a mesma saga dos meus irmãos mais velhos. Como nós éramos muito pobres, o caminho que nos restou para ascensão social foi o estudo. (C3E1_D4). E complementa:

A minha família sempre foi muito ligada à educação. Talvez esse legado nos empurrou para a educação como forma de se salvar. (C3E1_D5)

[...] e ele [o pai] falou sobre essa questão, que pagou um curso de datilografia, porque queria que eu não carregasse peso na vida, que eu tivesse uma profissão que não fosse de carregar peso. (C2E1_D30)

O apoio da família nas decisões de carreira é também importante para o desenvolvimento e fortalecimento do indivíduo durante a juventude. Por tratar-se de uma fase em que se passa por muitas transformações, este apoio representa um dos pilares para o direcionamento sobre o futuro a ser escolhido.

A família me deu apoio. Sempre me deu muito apoio no que eu quis fazer. Inclusive fiquei bastante receoso quando eu voltei da Academia da Força Aérea dizendo: Olha, não é para mim. A reação que eu ia encarar em casa. O pessoal, lógico, ficou em um primeiro momento, principalmente meu pai, meio chateado. Mas me apoiou. Quando eu disse que queria fazer Engenharia, da mesma forma, quando eu disse que iria me mudar para Pernambuco e seguir a carreira de consultor. Então sempre tive apoio nesse aspecto. Foi uma coisa muito importante. (C7E1_D25)

Teve um problema, e aí que a gente começou a ver o quanto a questão da família ou te impulsiona ou te impede de evoluir. No meu caso foi um impulsionador, eu sempre tive muito apoio como eu te falei. Minha esposa, sempre deu muito gás, muita força. Hoje, inclusive, trabalhamos juntos, já faz um bom tempo. Mas esse meu colega tinha uma esposa dentista, no interior do Rio Grande do Sul e ela estava muito insegura, não quis abrir mão da clientela e tal. E ele acabou não vindo. Seria o terceiro sócio. Então a gente acabou ficando com os dois na sociedade e para mim ficou muito evidente a importância desse apoio familiar. (C7E2_D10)

A minha mãe sempre acreditou muito. No dia que eu falei que eu ia me mudar para Petrópolis, ela deu o maior apoio. Quer dizer, eu ia sair do seio familiar, jovem ainda, estava com 22 anos, aliás eu fiz 23 anos já em Petrópolis, e ela me deu a maior força. Ela falou: filho, faz bem, vai, você vai ter mais tempo para pensar na sua vocação, se é isso mesmo que você quer, [...], ela foi a primeira pessoa que eu falei da proposta que eu recebi de emprego [...]. Então, eu sempre tive muito apoio da minha mãe e da minha família toda, sempre. (C6E1_D37)

Enquanto alguns não precisaram começar a trabalhar até concluírem seus cursos superiores, outros tiveram uma infância e adolescência difíceis e começaram a trabalhar quando crianças para contribuir com o sustento da família, como é o caso do C6 que começou a trabalhar em uma alfaiataria aos nove anos de idade após a morte do pai. Neste contexto, alguns tiveram exemplos de familiares empreendedores

e outros não. Os resultados revelam, portanto, realidades distintas quanto ao contexto familiar a partir dos relatos dos participantes.

Autoconfiança

Outro tema apresentado nesse grupo temático é a autoconfiança. Refere-se à confiança em si mesmo, firmeza, assertividade, autoestima e segurança nas próprias convicções e capacidades. Dentre os significados formulados nesta pesquisa foram identificados alguns que estão intrinsecamente relacionados com este tema, sendo eles: liderança como característica marcante; segurança nos próprios conceitos e convicções; e o consultor se sente preparado para orientar empreendedores nas consultorias.

Um destes que se sobressaiu de acordo com as representações pessoais dos consultores foi a **liderança como característica marcante** em si mesmos. Os participantes que destacaram este traço pessoal em sua trajetória, lembraram os tempos de juventude e formação, como suas participações em grupos religiosos, em movimentos estudantis, e em outros grupos sociais dos quais faziam parte e se sobressaiam como líderes, como o C6: “[...] eu participava de grupo de jovens, eu tinha liderança em grupos de jovens, de igreja.” (C6E1_D9)

Em algumas outras assertivas os participantes deixam transparecer claramente a percepção deles de que a liderança sempre foi uma característica marcante em suas representações pessoais.

Eu também percebo hoje, que desde muito novo, além desse empreendedorismo, eu tinha muito forte em mim a liderança, eu sempre fui a pessoa de, no futebol, organizar o futebol, no colégio, tudo que era comissão, eu era o da comissão, [...] falar em público, nunca foi dificuldade para mim, então eu tinha possibilidade de estar me apresentando, apresentando trabalho, e sempre muito competitivo por causa do empreendedorismo. Então, essas duas características também contribuíram muito para minha formação de consultor. (C2E1_D19)

[...], aí eu fiz uma trajetória no movimento estudantil, eu participei ativamente do movimento estudantil da minha época [...]. (C3E1_D11)

A trajetória ativa de participação no movimento estudantil foi também lembrada e ressaltada pelo C3 como uma forte característica da sua liderança.

Outro dos aspectos mais visíveis nas declarações significativas encontradas nos protocolos de entrevistas dos consultores foi a **segurança nos próprios conceitos e convicções**. Esta segurança é facilmente identificada nas falas de pessoas assertivas, fortes, resolutas, ousadas e decididas, que não hesitam diante de situações desafiadoras, e se consideram capazes e bem resolvidas.

Os consultores participantes da pesquisa demonstram segurança no que acreditam e no que fazem:

[...], são os paradigmas que eu enfrento nessa atividade. Mas eu estou preparado, [...] uma coisa que eu não tenho dificuldade é de lutar pelas minhas convicções. Isso aí eu não tenho dificuldade. Posso até ter autoestima exagerada, mas isso não me falta não, [...]. (C3E2_D13)

[...], eu tenho muita confiança que com a experiência que eu tenho e com as competências que eu desenvolvi, eu posso sentar contigo aqui e em uma hora te ajudar a vislumbrar um futuro melhor para a sua conduta pessoal e profissional. (C4E1_D42)

Porque, como eu te falei, vai chegar um determinado momento, e isso não é cuspir no prato que já comeu, como se diz, mas eu não tenho tempo mais para ficar discutindo o básico. Eu já fiz isso na minha vida e eu sei o quanto eu lutei. Saí do básico para chegar em um sênior, vamos dizer assim. Cara me siga, veja a trajetória que eu fiz, veja as horas de treinamento, de capacitação que eu tenho e faça melhor o que eu faço. Esse é o caminho, entende? (C5E2_D19)

Mas eu tenho as minhas posições, tenho minhas convicções e tenho meus, vamos dizer assim, meus conceitos. Se eu estiver equivocado, você me prova, você me justifica, você me convence, não por achismo, mas por fatos concretos, por situações específicas, e eu mudo a minha opinião. Não tenha dúvida nenhuma. Sou extremamente aberto. Agora, eu mudar um posicionamento meu porque outra pessoa acha ou pensa diferente de mim, aí não. Aí respeito o que você pensa, respeito como você faz, mas não é a minha forma de agir. Você não me convenceu de que eu estou errado. [...]. Isso acaba fortalecendo muito as relações, e você melhora cada vez mais a sua performance. (C5E3_D26)

Decorrente desta segurança, pode existir resistência em procurar ajuda quando necessário. Não especificamente alguma assistência relacionada às questões profissionais, mas aquela ligada aos aspectos intrínsecos que assolam o profissional. Um dos participantes destaca a necessidade de ter humildade para reconhecer os próprios limites e dificuldades, para contratar um mentor, ressaltando tratar-se do caso de muitos colegas, e do seu caso também, em muitas das vezes.

E se eu não tiver a humildade suficiente para reconhecer isso, eu não vou procurar pelo mentor. Islania, talvez seja a grande dificuldade para o consultor e talvez para todo o profissional que lida com o conhecimento e que não tenha uma visão de que o conhecimento deve ser compartilhado ou de que eu não detenho todo o conhecimento. É a dificuldade de ter um mentor. Eu vou achar que dou conta do recado e isso vai dificultar. Eu tive, ainda tenho muita essa restrição. Reconheço isso em mim. Não é uma coisa simples de trabalhar. E vejo que reconhecendo, sabendo que isso existe, eu, volta e meia tenho que me policiar para dizer: Não, eu tenho que procurar ajuda. Tenho que procurar alguém. Mas não é fácil. Principalmente para o perfil das pessoas que optam por essa carreira. (C7E3_D24)

Como consequência desta segurança identificada como característica nos significados formulados, **o consultor se sente preparado para orientar empreendedores nas consultorias.** Esta percepção da preparação, baseada nas experiências pessoais e de trabalho vivenciadas anteriormente, representou para alguns dos consultores entrevistados o posicionamento para o ingresso futuro na consultoria.

E aí eu percebi que o que eles faziam, eu podia também fazer. Mas eu fui me preparar. E aí, como eu tenho uma longa caminhada, [...] volto a dizer, uma caminhada de muitos acertos e de muitos erros, eu sabia que eu podia ajudar muito empresários a acertar mais do que errar. (C6E1_D33)

Hoje eu me sinto muito preparado. Sem falsa modéstia. Me sinto muito preparado. Quando eu chego em uma empresa para conversar com os empreendedores sobre as ações que eles têm, o que eles têm que priorizar, os defeitos que eles têm, como eles deviam fazer [...]. Eu me sinto muito preparado para dar conselhos. (C3E1_D50)

Estes significados refletem pessoas firmes, decididas, resolutas, assertivas, objetivas, seguras e determinadas, que se posicionam diante das mais diversas situações. A autoconfiança dos participantes como uma característica que se sobressai na sua identidade pessoal é percebida nestes relatos, e também pode ser entendida como um valor pessoal.

Considerando tratar-se de uma ocupação profissional na qual é necessário demonstrar alguns atributos e competências pessoais para ser reconhecido e legitimado no mercado de atuação, os significados da autoconfiança aqui apresentados podem representar uma característica positiva para estes consultores.

Espírito empreendedor

Neste tema, os sentidos formulados refletem a realização de atividades empreendedoras desde a infância, a vontade de empreender como característica marcante, e o vislumbre de uma carreira não convencional. Foi denominado espírito empreendedor por revelar a vitalidade e o poder de ação que descrevem esta característica nos consultores pesquisados.

Foi relatado por alguns dos participantes o fato de terem começado a **realizar atividades empreendedoras desde a infância**.

Eu desde cedo, com 11 anos, fui vender. Desde pão caseiro, salgados, refresco, [...] e gostei daquilo. (C1E1_D7)

Depois que eu entendi o que é empreendedorismo, eu identifiquei que eu empreendendo desde seis, sete anos de idade, [...] eu morava na roça, nós somos de uma família de 12 filhos, e tinha um senhor, [...] imagino que muito rico, que ia de outra cidade lá pra roça, para pescar [...]. Eu lembro que o carro dele era preto, tinha uma capota, e ele colocava o carro no nosso terreiro para estacionar, e ali se arrumava e ia pescar. Ele chegou e eu falei: eu posso tomar conta do seu carro? Aí ele olhou para mim assim estranho, meu pai estava perto, e ele falou: tomar conta? Mas aqui ninguém vai roubar. Eu falei: é, mas as galinhas vão subir e fazer cocô no seu carro. E naquela hora, do nada, uma galinha subiu na capota do carro, e aí ele percebeu que realmente corria risco de elas entrarem dentro ou em cima do carro e aceitou. Ele falou: então tá! Você toma conta, que eu te dou, [...] não sei que dinheiro que era, [...]. E aí eu fiquei ali o tempo todo, tocando as galinhas para não subirem no carro. Outra vez ele foi lá, uns meses depois, e ele já me pediu. Quer dizer então, eu já tinha assumido um compromisso de ser ali o dono do estacionamento (risos). (C6E1_D7)

E a primeira atividade remunerada que eu tive foi vender manga. O meu avô tinha um pátio de manga muito grande e na época das férias era justamente a safra da manga. Aí eu ia colher as mangas com mamãe e meus irmãos. Papai organizava o jumento e os "caçoas" e eu ia vender manga ou em Serra Negra ou na zona rural perto da gente. Eu não ficava com esse dinheiro, mas esse dinheiro me permitiu comprar as minhas fardas. (C3E1_D7)

[...], eu sempre tive esse desejo de empreender e com oito anos de idade eu vendia doces, profissionalmente mesmo, queria comprar vídeo game, e aí minha família não tinha condições de gerar renda, então eu vendia doces na rua, vendia tortas, tinha essa atitude empreendedora desde muito novo, isso começou com oito anos de idade e eu não parei mais. Teve uma época, que até os 11 anos, 12 anos, eu vendia doces, e depois já com 13, 14 anos, já estava trabalhando de office boy, e até 14 anos poder trabalhar nos escritórios de contabilidade. (C2E1_D17)

Em todos estes quatro relatos percebem-se a realização de atividades empreendedoras e o dinamismo como uma característica que os acompanha desde a infância, e que eles reconhecem como um perfil empreendedor. Estas atividades não foram realizadas a pedido dos pais, e sim, por iniciativa própria a partir do desejo de cada um deles de ganhar dinheiro.

A vontade de empreender como característica marcante é relatada pelos participantes com muito entusiasmo. Foi visível durante as entrevistas a ênfase ao falarem sobre o desejo de ter um negócio. Eles deixam claro tratar-se de característica nata, percebida nas suas reflexões sobre a juventude, a formação e os primeiros trabalhos.

Bem, eu sou empreendedor nato. Eu empreendo a vida toda, desde muito, muito novo. Meu primeiro CNPJ eu abri com 17 anos de idade, para você ter uma ideia. Eu já empreendia pelo menos desde os 15 anos com clientes mesmo, com isso. (C2E1_D1)

Todo mundo queria um emprego público, passar nos concursos e eu nunca tive isso. Na verdade, eu acho que é um pouquinho de nunca ter medo. Pode ser um pouco da minha essência somada com experiências vividas, observadas. [...] Os mais abastados dentro da minha sala eram os filhos de empresários. Inconscientemente talvez eu observava aquilo e isso veio construindo comigo. Então, observando ali, [...], eu via que os mais ricos eram gente que planta soja, que tem uma empresa (C1E1_D72)

Eu tinha algo dentro de mim que eu não sabia o que era. Porque eu tinha 21 anos, recém-formado. E eu botei na cabeça que eu não ia trabalhar para ninguém. Que eu queria ter um negócio. Eu via colegas fazendo entrevista, um monte de coisas para buscar emprego e tudo mais e não era uma coisa que me despertava. (C5E1_D14)

Para eles estava bem claro o desejo de ter um negócio, além da percepção desde cedo quanto às suas características empreendedoras.

A ocupação de cargos corporativos ou no setor público não foi algo sonhado por todos os participantes desta pesquisa. Ao contrário, **o vislumbre de uma carreira não convencional** acompanhava o pensamento de alguns deles, como se pode perceber na fala do C7: “ [...] eu tive uma jornada, logo que eu terminei o segundo grau, hoje ensino médio, [...], eu não vislumbrava uma carreira convencional, digamos assim. Tanto é que eu terminei e nem fiz o vestibular (C7E1_D20).

Graduado em Administração, o C1 também vislumbrava para si mesmo uma carreira diferente daquela sonhada pela maioria dos seus colegas de curso.

Com Administração eu consigo um bom cargo em algumas empresas ou faço um concurso [os colegas de turma pensavam]. Eu não. Eu queria ter o meu negócio. (C1E1_D41)

O direcionamento preponderante entre eles era o empreendedorismo. Mesmo que alguns deles tenham trabalhado no início da carreira em empresas ou corporações que não eram suas, pela necessidade de trabalhar e adquirir experiência, o foco era ter o seu próprio negócio.

E ainda que esta convicção e desejo de empreender tem acontecido em fases diferentes da vida e carreira dos participantes desta pesquisa, no geral, aconteceu com todos eles indistintamente em algum momento.

Persistência

A persistência foi outra característica identificada nos discursos que reforça o perfil inicial da identidade pessoal. Dois principais significados foram formulados a partir das declarações significativas que compõem este tema, sendo eles: o gosto pela competição como característica pessoal, e não se permitiu fraquejar ou desistir diante das dificuldades.

A firmeza nas atitudes de decisões, a obstinação quanto aos seus objetivos, e a coragem para seguir em frente mesmo diante das dificuldades definem o perfil de um indivíduo perseverante.

Neste tema foi identificado o **gosto pela competição como característica pessoal**. É o que foi relatado pelo C4 em sua fala quando lembra não só dos tempos de juventude quando se dedicava a atividades de atletismo, mas também quando vivenciou Seminário Empretec e percebeu que o seu comportamento priorizava a competição.

Tinham prêmios, eu sempre fui atleta, sempre gostei de competir. Então, cada prêmio que eles ofereciam, anunciavam, eu queria o primeiro lugar no pódio. Então, digamos assim, essa foi uma das conclusões que eu tirei no meu Empretec um tempo depois quando eu já era instrutor eu vi que eu já era muito mais um competidor do que um empreendedor. Porque bota o prêmio na frente e eu já quero ganhar (C4E1_D19)

Um outro significado formulado a partir do que emergiu à consciência dos consultores pesquisados foram as colocações de que eles **não se permitiram fraquejar ou desistir diante das dificuldades**.

[...] são muitos traumas que eu levo dos meus fracassos. Mas eles nunca foram impedimento para eu bater a poeira e ir para cima de novo. Eu nunca entrei em depressão. Eu não tenho tempo e nem tenho oportunidade de entrar em depressão porque a conta que eu preciso pagar é amanhã e eu preciso ganhar o dinheiro hoje para pagar minha conta amanhã. É assim. A minha vida é assim. (C3E2_D48)

Podia, logo no início, ao ter uma grande dificuldade de fechar negócio, eu podia ter abandonado. Vou voltar a ser CLT, uma atividade mais segura, afinal de contas tem um rendimento e tal. Acredito que talvez teria seguido uma carreira interessante como executivo. Mas é aquela história também da liberdade, do horário. Até hoje isso é importante para mim. Acho que acabou pesando mais. (C7E3_D28)

Nem todas as tentativas empreendedoras durante a carreira foram para todos eles experiências exitosas. Alguns tiveram muitas dificuldades e relataram inclusive traumas vivenciados durante a carreira em decorrência dos fracassos, ao optarem por empreender. Mas a persistência e a obstinação para continuar destacam-se nas falas e foram sempre mais fortes.

Durante a pandemia do COVID-19 eles também se depararam com momentos difíceis em que precisaram escolher os seus direcionamentos, pensando nas possibilidades existentes. Mas a característica de continuar e persistir diante da crise prevaleceu.

Eu poderia ter entrado no desespero, em parafuso e dizer assim: Cara, eu preciso achar um emprego. Não sei o que vai acontecer agora. Como já aconteceu em 2008, na crise de 2008, em outros momentos, e eu vi vários colegas saindo da consultoria e indo para atividade privada e sem demérito nenhum. (C1E3_D6)

Evidencia-se assim, que os consultores entrevistados são pessoas obstinadas e firmes quanto aos seus objetivos traçados e quanto às decisões que precisaram tomar ao longo da carreira.

Gosto pelo ensino

O gosto pelo ensino foi identificado também como um dos temas do grupo identidade pessoal, por revelar significados ligados à aquisição e ao compartilhamento de saberes. dentre os significados formulados que compõem este tema estão: a docência visualizada como carreira desde a juventude, a educação empreendedora

como algo que lhe dá prazer, a aquisição e repasse de conhecimento aos colegas, e a visão de si como um multiplicador de conhecimentos.

As características dos participantes revelados nas falas refletem pessoas que sentem prazer tanto em aprender, quanto em ensinar. A atividade de consultoria requer do profissional uma atitude de facilitador do processo criativo e de implementação de mudanças para que as empresas alcancem os seus resultados. Neste sentido, o gosto pelo ensino constitui uma característica essencial àqueles que se direcionam para esta ocupação profissional.

A docência foi visualizada como carreira desde a juventude pelo C4 e pelo C6, que perceberam esse direcionamento a partir do gosto pela educação e pelo ensino.

[...] eu nunca fui de me projetar muito para o futuro. Não tinha um objetivo claro na vida, mas quando eu era aluno, acho que eu estava no 1º ano do ensino médio, que eu me olhei no futuro com os meus 30, 40 anos, eu me vi como professor. (C4E2_D15)

Só que 15 dias depois de estar trabalhando lá, eu tive uma identificação muito grande com a educação. Então eu decidi em 15 dias a minha vida. Eu quero ser professor. Vou trabalhar em educação. Eu fui trabalhar como auxiliar de coordenação pedagógica. (C6E1_D10)

Sempre que eu me via adolescente, jovem e adulto no processo de aprendizagem, o que eu aprendia e gostava de ter aprendido, eu criei maior gosto, eu tinha essa vontade muito espontânea e natural de passar a palavra. De ensinar aos outros o que tinha sido gratificante para mim, o que tinha gerado alegria e satisfação. Eu acho que isso de compartilhar sempre foi forte. (C4E2_D6)

O C6, em um dos seus relatos, também se refere à **educação empreendedora como algo que lhe dá prazer**. Essa identificação foi originalmente percebida por ele quando iniciou os seus trabalhos de instrutoria e posteriormente quando começou a atuar com as consultorias.

Mas aí, eu estou nessa batida desde 99. De lá pra cá, cheguei até a ter alguns outros negócios na área de representação comercial e tudo, mas resolvi me dedicar exclusivamente à educação empreendedora. É o que eu faço, assim, com muito prazer, com muito gosto, com muito, muito amor. Eu costumo dizer que eu faço com tanto prazer, que eu nem acho que estou trabalhando, eu acho que estou me divertindo. (C6E3_D23)

A **aquisição e repasse de conhecimento aos colegas** começou para o C1 ainda na faculdade e se estendeu às primeiras experiências de trabalho.

[...] Na faculdade uma das coisas que me ajudou a arranjar dinheiro era fazer trabalho para os outros. Então, as pessoas não tinham tempo ou eram preguiçosas para fazerem os trabalhos, estudarem. Eu estudava para elas e fazia os trabalhos para elas. E cobrava por isso. Também tinha que estudar um pouco. Então comprava livros. Sempre gostei de comprar muito livro. E assim fui começando a entender um pouco sobre aprender e ensinar. Aprender e ensinar. Na faculdade também as pessoas diziam: Como eu apresento esse trabalho? E eu ensinava a apresentar o trabalho que eu tinha feito. (C1E1_D12)

E quando teve essa migração [uma mudança na empresa multinacional em que trabalhava], isso foi muito rápido, e eu que estava dando o desenvolvimento de equipes lá, para todo mundo, pra aprender Windows, Excel, [...] porque eu preciso buscar esse negócio aqui. Então eu é que já estava desenvolvendo isso lá dentro. (C1E1_D35)

E aí, então, no banco, eu saí de lá já ensinando gente também. Eu estava atrasado, mas eu alavanquei, acelerei e saí de lá já ensinando as pessoas isso. (C1E1_D37)

De modo que a experiência de compartilhar com outros o conhecimento que foi adquirido, e com isso fazê-los evoluir ou evitar erros futuros foi relatado por aqueles que têm uma **visão de si como multiplicador de conhecimentos**.

[...] me vejo sempre como multiplicador de conhecimento. Feliz por estar repassando esse conhecimento para as pessoas. E principalmente realizado pelo crescimento dos outros. Eu me realizo muito com o crescimento das pessoas. Isso eu acho que é o meu combustível. É o que me move. Não adianta nada estar com não sei quantos títulos, com vários livros aqui acumulados na cabeça e isso não está servindo de algo prático. (C7E1_D18)

Aquilo que eu aprendo e que é significativo para mim, eu quero compartilhar. Eu quero que as pessoas usem aquilo para também evoluir. (C4E2_D41)

Assim, o gosto pelo ensino foi identificado como um dos significados que afloraram a partir dos relatos dos participantes, e constitui nesta pesquisa importante característica da identidade pessoal dos entrevistados.

Os traços marcantes e característicos dos pesquisados, que afloraram durante as entrevistas, refletem pessoas muito seguras de si e das suas capacidades e competências. Indivíduos que demonstram pelos seus relatos, que desde a infância e

juventude apresentavam atitudes e comportamentos dinâmicos em busca de autonomia, independência e liberdade pessoal e financeira.

O Quadro 3 apresenta os significados que deram origem aos temas e posteriormente ao grupo de temas identidade pessoal ora apresentados e descritos nesta seção e que a encerra.

Quadro 3: Temas e significados do grupo temático identidade pessoal

	TEMA	SIGNIFICADOS FORMULADOS
IDENTIDADE PESSOAL	Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança como característica marcante • O consultor se sente preparado para orientar empreendedores nas consultorias • Segurança nos próprios conceitos e convicções
	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de autonomia com os primeiros trabalhos no início da carreira • Liberdade como um forte valor pessoal • Necessidade de autonomia na carreira • Necessidade de independência como profissional
	Contexto familiar	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é realidade desde cedo • Apoio da família nas decisões de carreira • Estudo valorizado pela família • Família de classe média • Infância e adolescência difícil e com muitas privações • Exemplo de familiares empreendedores • Não tiveram exemplos de familiares empreendedores
	Dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • Característica marcante: vontade de empreender • Desde criança realizava atividades empreendedoras • Não vislumbrava uma carreira convencional
	Gosto pelo ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição e repasse de conhecimentos aos colegas • Compartilhamento de saberes • Educação empreendedora é algo que lhe dá prazer • Início da atividade de aprender e ensinar • Na juventude, visualizou a docência como carreira • Treinamento de equipes • Visão de si como um multiplicador de conhecimento
	Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • Não se permitiu fraquejar ou desistir • Gosto pela competição como característica pessoal • Não desistiu diante das primeiras dificuldades
	Pragmatismo	<ul style="list-style-type: none"> • Vontade de ir para o mercado e vivenciar a prática • A prática é mais estimulante que a teoria • Necessidade de valorizar o seu tempo • O que lhe motiva é a prática e a execução para chegar aos resultados

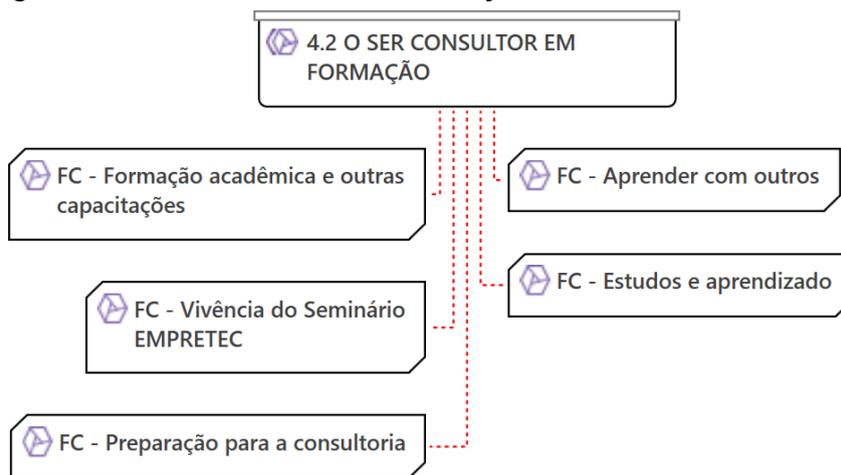
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

5.2 O ser consultor em formação

Um dos processos que constituem a carreira do consultor e que foi muito identificado nos discursos dos participantes desta pesquisa foi a própria formação. Os relatos demonstram, desde o início das carreiras, tratar-se de uma ação contínua em termos de atividades formativas, com o intuito de promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional. E por isso foi denominado de o ser consultor em formação.

Os temas que compõem este grupo temático foram construídos a partir das experiências vivenciadas, sem necessariamente obedecer a recortes temporais, sendo eles: estudos e aprendizado, formação acadêmica e outras capacitações, preparação para a consultoria, aprender com outros, e vivência Seminário Empretec. Para uma melhor visualização, a Figura 9 foi elaborada.

Figura 9: O ser consultor em formação



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Este grupo temático foi criado a partir dos significados mais direcionados à aprendizagem e ao conhecimento. Envolve tanto a educação formal quanto outras formas de preparação vivenciadas pelos participantes que constituem o processo formativo destes profissionais durante a vida.

Estudos e Aprendizado

O estudo foi e continua sendo uma prática constante e necessária aos profissionais que atuam na atividade de consultoria. Os significados formulados que emergiram a partir das declarações significativas para este tema foram: dedicação aos

estudos; aprendizado para o crescimento pessoal; busca de conhecimentos para melhor realização do trabalho; e busca constante da melhor versão de si mesmo.

Desde o início das suas carreiras a busca por novos conhecimentos, tanto para o próprio crescimento pessoal, quanto para uma melhor atuação nos seus trabalhos acompanhou os participantes desta pesquisa. A dedicação aos estudos é relatada por muitos deles com orgulho, em uma busca incansável pela melhor versão de si mesmos.

Este tema revela o processo de formação do ser consultor voltado aos estudos e ao aprendizado. Alguns deles relataram a **dedicação aos estudos**, demonstrando a diferença dessa atitude para as suas vidas e posteriormente para as suas carreiras.

Antigamente eram 12 seminários para poder você se credenciar [como facilitador do Seminário Empretec]. E eu fui um *trainee* muito esforçado. [...] Eu me esforçava demais. Eu era um operário mesmo. Eu estudava, eu repetia. Eu era tão assim, que eu consegui avançar muito no meu processo. (C3E1_D32)

Sempre gostei de estudar e de me dedicar à aprendizagem. (C4E1_D30)

O C7, no entanto, admite não ter sido tão dedicado ao estudo, mas pondera que a busca pelo conhecimento é algo que lhe atrai nesta ocupação profissional.

Eu não me considero uma pessoa que é apaixonada por estudo. Desde a escola nunca fui muito [...]. Sempre tirei boas notas, tinha facilidade grande de assimilar conteúdos e isso ajudou bastante. Minha mãe é professora. Foi professora de inglês, hoje é aposentada. Mas eu acho que eu sempre tive esse estímulo da busca pelo conhecimento. Isso é uma das coisas que me atraiu na consultoria. (C7E2_D26)

O gosto pelos estudos é revelado em algumas falas como uma escolha individual. Não por pressão familiar ou social, mas pela opção do **aprendizado para o crescimento pessoal**.

Então eu sempre tive esse negócio do estudar, do ter que aprender é muito importante para a minha vida. Nesse caminhar eu aprendi a gostar de livro. (C1E1_D11)

Nessa época, eu praticamente li todos os clássicos da literatura do Brasil. Li todos os livros de Jorge Amado, li todos os livros de Machado de Assis, todos os clássicos. Euclides da Cunha. Todos os clássicos da literatura eu lia para passar o tempo lá na biblioteca, eu aproveitava. Eu gostava de ler, na época. Foi um hábito que depois eu perdi, mas

isso foi muito importante. Com isso, eu aprendi a escrever. Lendo, eu aprendi a escrever. Eu escrevo relativamente bem. (C3E1_D9)

A consciência e vontade de aprender fez com que eles buscassem alternativas de aprendizado a partir dos gostos e objetivos pessoais, mas que posteriormente também se refletiram nas suas carreiras.

E aí, eu participava de muitos cursos. No meu estado tinha programas de qualificação gratuitos, oferecidos pelo governo. Ofereciam transporte coletivo, lanche, tudo de forma gratuita. (C1E1_D24)

Eu quero trabalhar de graça aqui. Quero aprender aqui. Quero conviver. Eu gosto disso aqui, [...] eu já não ganhava dinheiro mesmo. Eu estava ali para aprender. (C1E1_D18)

Com as primeiras experiências de trabalho, o C1 relata sua participação em muitos cursos como forma de desenvolvimento pessoal. Ele também se ofereceu para trabalhar voluntariamente em uma rádio da sua cidade somente para aprender mais sobre uma atividade que lhe despertava o interesse.

A ânsia era em aprender para crescer pessoal e profissionalmente. E este comportamento fez com que, em outras oportunidades, a **busca de conhecimentos para melhor realização do trabalho** fosse parte imprescindível nas suas trajetórias de carreira. E quando surgiam novas demandas, era como um desafio a ser superado, de modo que eles tentavam buscar os caminhos para viabilizar suas necessidades de estudo e aprendizagem.

Ele mandou fazer essa parte de débito e crédito. Como que faz? Pouco tempo depois eu falei: Cara, preciso aprender isso aqui. Preciso aprender porque eu falei que eu sei. Eu preciso aprender. (C1E1_D34)

Mas à medida que eu fui evoluindo, foram surgindo algumas oportunidades. Algum convite ou eu fiquei sabendo que tinha um repasse de metodologia, aquilo me interessava então eu me inscrevia. Pedia para participar. (C4E1_D27)

[...] eu procurava aprender aquela demanda de ensino e aprendizagem que os meus clientes precisavam. [...] Mas também eu já tinha alguma experiência empresarial. Eu não era de fato uma farsa, eu tinha alguma coisa para contribuir ali. E além de tudo, eu estudava, me preparava para aquilo. (C4E1_D8)

E eu quis uma solução para um cliente e não encontrei. Eu fui fazer o treinamento, eu fui fazer um curso on-line, a gente não é besta, não é bobo. Fiz uma leitura, os aspectos legais, e um pouquinho de gestão a gente entende. [...] (C5E1_D12)

Tratava-se de uma **busca constante da melhor versão de si mesmo**, de modo que reuniam todos os esforços para isto. O ser humano vive em constante crescimento por meio das experiências de vida que lhe proporcionam aprendizados. Neste processo, é preciso a percepção e a humildade de se reconhecer como seres com a necessidade de formação constante.

Eu gosto dessa perspectiva de que tenho muito para aprender, [...] de ver que eu ainda tenho muito para evoluir. Eu acho que dentro da minha fala de hoje ficou muito claro essa vontade, essa satisfação em poder contribuir. Mas ao mesmo tempo, ainda tenho muita coisa para construir. Ou seja, daqui a pouco, espero, quero estar melhor do que eu estou hoje. (C4E2_D22)

O que eu como profissional tenho que ter? A minha cabeça aberta para ter plena consciência de que eu não sei tudo, que eu sou um eterno aprendiz. (C5E2_D26)

Ao mesmo tempo, eles reconhecem que pelas próprias limitações inerentes ao ser humano, é necessário também reconhecer a impossibilidade de deter todo conhecimento e saber tudo.

Os erros são apresentados também pelos participantes como grandes fontes de aprendizado para as suas vidas. E para aprender com eles, o feedback é considerado e praticado por alguns como uma das principais ferramentas na busca do crescimento.

E num determinado momento acaba colhendo, aquilo que você planta, você colhe. Tanto para o lado positivo, quanto para o lado negativo. Muitos erros, equívocos, tropeços, mas isso faz parte do aprendizado. Não importa onde você erra, tem que saber o que você aprendeu com isso até para alimentar e melhorar as performances, melhorar os resultados que você tem. (C5E2_D32)

Eu sou uma pessoa que busca muitos feedbacks, e não é um feedback de crítica ou de elogio, é procurando identificar o que está bom e o que eu preciso melhorar. Porque só fazer a crítica pela crítica também não [...]. Dizer que está ruim, mas e daí? Como eu faço para melhorar? (C5E2_D15)

Assim, o tema estudos e aprendizado faz parte do grupo temático a formação do ser consultor, no sentido de apresentar um perfil de indivíduos aprendentes, em constante busca por conhecimento, desde o início das suas experiências de vida e de carreira.

Formação acadêmica e outras capacitações

Este tema apresenta a formação acadêmica e outras capacitações realizadas pelos consultores. Os significados formulados que o compõem são: os anos de formação universitária foram bem aproveitados; e a continuidade da formação acadêmica para uma melhor atuação profissional.

Todos os consultores entrevistados possuem formação acadêmica em nível de graduação e alguns em nível de pós-graduação. As áreas de formação são diversas, e as declarações significativas demonstram que **os anos de formação universitária foram bem aproveitados** por alguns deles. As experiências complementares vivenciadas durante este período, como a participação em pesquisas e estágios, são lembradas e mencionadas como algo que contribuiu para o desenvolvimento profissional.

[...] Fui pesquisador do CNPQ, tinha estágio na Secretaria de Transportes de Porto Alegre, foram acho que uns quatro ou cinco estágios ao longo do curso e isso me deu uma visão muito interessante. Um desses estágios foi justamente essa empresa que depois me efetivou. (C7E1_D17)

A participação no movimento estudantil na época da graduação foi mencionada também como uma forma de aproveitar o período de formação, sendo referenciada pelo C3 como um grande aprendizado para a vida:

Aí eu tive condições de conviver com a alta administração da universidade como representante estudantil. E o Movimento Estudantil foi a maior escola que eu tive. Porque no Movimento Estudantil eu aprendi a fazer o que depois me permitiu ganhar dinheiro com isso. Eu aprendi a conviver com os contrários, conviver com as diferenças e aprendi a resolver conflitos. [...] (C3E1_D51)

Estes relatos ressaltam o aprendizado resultante de experiências acadêmicas vividas durante a graduação e consideradas por eles como essenciais ao desenvolvimento de competências que depois foram importantes para a carreira.

Alguns deles optaram pela **continuidade na formação acadêmica para uma melhor atuação profissional**, ingressando em mestrados ou em especializações como forma de obter mais conhecimentos para a realização do trabalho, ou simplesmente para avançar na carreira e buscar novas oportunidades. Foi o caso por exemplo do C2, do C3, do C4, do C5 e do C7.

E com isso, eu adquiri muitos conhecimentos e fiz a formação, fiz um mestrado e fui fazendo outros treinamentos, outros cursos para ajudar empreendedores. (C2E1_D5)

Aí eu trabalhava no centro, na autoescola, trabalhava no governo e nessa época meu irmão, aquele que passou no concurso para professor disse: Você devia fazer um mestrado. Porque eu acho que é um desperdício você abandonar a sua vida acadêmica desse jeito. Não vai lhe tirar nada, não vai perder nada. E eu fiz. (C3E1_D21)

[...] eu senti falta de uma formação mais acadêmica no que diz respeito à Administração e ingressei numa pós em Gestão Empresarial. (C4E1_D8)

[...] eu tive o meu primeiro contato com gestão de negócio, onde eu tive a oportunidade de fazer um treinamento em gestão do agronegócio e eu gostei. Tanto gostei que daí despertou em mim o interesse de voltar a estudar. Esse voltar a estudar foi fazer pós-graduação na área de gestão. Então, eu fiz uma pós na área de finanças, na área de marketing e vendas. Fiz uma pós na área de gestão de pessoas. Tudo emendado. No final dos anos 90 eu fiz um mestrado na área de planejamento estratégico voltada para o agronegócio. (C5E1_D6)

A empresa foi criada em julho de 94. Nós chegamos à conclusão que tinha que haver alguma especialização. E agora? Como é que vai fazer? Como é que vai prospectar clientes? Como é que essa coisa vai acontecer? E nesse período surgiu a oportunidade de uma especialização em Novos Empreendimentos na faculdade de Administração do Rio Grande do Sul. (C7E1_D2)

Do ponto de vista intelectual, acho que vários parceiros, inclusive vários colegas me influenciaram muito, em relação a algumas formações para a evolução profissional. A pós-graduação que fiz foi em Estratégia e Finanças depois da especialização que eu tinha feito em Novos Negócios ainda lá no Rio Grande do Sul. E foi por influência do meu sócio. E essa pós-graduação em Estratégias e Finanças foi um grupo de consultores que fechou uma turma da faculdade Europeia que se originou no Sebrae. Então a gente se juntou para pleitear uma turma específica para consultores. (C7E2_D15)

Eles percebiam alguma carência de conhecimentos necessários à sua atuação e eram proativos ao se direcionar em busca da formação necessária. O C7 lembra que os direcionamentos relacionados às suas formações tiveram também influência de pessoas próximas e de outros profissionais da área.

Foram realizadas muitas capacitações como forma de desenvolver novas habilidades ou sempre que identificavam a necessidade de se profissionalizar, ou adentrar em novos campos de atuação. Observa-se nos relatos que muitas

oportunidades foram aproveitadas durante a carreira e ajudaram a compor este processo formativo por meio das atividades de formação acadêmica.

Preparação para a consultoria

Antes de iniciar as atividades na área de consultoria, os participantes desta pesquisa realizaram diversos trabalhos, alguns empreendendo e outros atuando em organizações públicas ou privadas.

O início na consultoria se deu em situações e por razões diversas para cada um. Nenhum deles começou a carreira especificamente como consultor de gestão. No entanto, alguns identificaram esta possibilidade profissional, seja a partir da sua formação acadêmica, seja por meio da bagagem de conhecimentos adquiridos em capacitações, ou em experiências de trabalhos anteriores.

Este tema apresenta os aspectos citados pelos respondentes que contribuíram para formá-los consultores, sendo composto pelos seguintes significados formulados: planejamento e preparação para a carreira de consultor; necessidade de estar mais preparado antes de iniciar a consultoria; trabalhos voltados à aquisição de aprendizado e experiência; e o investimento na própria formação expandiu seu mercado de atuação.

Quando se fala sobre a criação de novos negócios, o planejamento é considerado uma etapa imprescindível para o início deste processo. O **planejamento e a preparação para a carreira de consultor** foi realidade para alguns deles.

Agora segue o plano. Vamos começar a nos estruturar para entrar no mundo da consultoria. Como que eu posso fazer isso? Cara, eu acho que o jeito mais fácil é começar a dar aula em uma faculdade. Preciso pelo menos pegar uma sala de aula para ver um grupo de pessoas. Eu preciso estar ali. Foi assim que eu fiz. (C1E1_D56)

Eu preciso voltar para Rondonópolis para começar o meu caminhar da minha empresa, mas eu estou voltando para lá depois de cinco anos fora da cidade. Algumas conexões já não estavam tão ativas assim (C1E1_D4)

[...] eu fiz esse curso de extensão pela faculdade de Administração e a essência do curso era exatamente fazer um plano de negócio. E eu usei a empresa de consultoria para fazer um plano de negócio. [...] A empresa nasceu já com o planejamento estruturado. Teve todas as dificuldades porque era empresa. Mas eu acredito que esse planejamento prévio, antes de começar a operar, teve muito a ver com a forma que as coisas aconteceram. (C7E1_D22)

A estruturação da empresa de consultoria se deu para o C1 a partir do sonho de adolescente de atuar neste setor como um objetivo formulado para a vida, começou a realizar trabalhos que poderiam lhe proporcionar mais experiência e legitimidade para atuar na atividade. O C7 teve a oportunidade de elaborar um plano de negócios voltado para a criação da empresa de consultoria, mesmo sem se dar conta à época da importância deste planejamento para o desenvolvimento posterior do seu negócio.

A **necessidade de estar mais preparado antes de iniciar a consultoria** é um fator também reconhecido e evidenciado por alguns deles como relevante para seguir nesta carreira.

Só que em determinado momento eu percebi também que as pessoas, eram muito teóricas e não tinham prática. Muita gente é boa de falar como fazer, mas nunca fez. Eu pensei: preciso ter uma experiência com algo para poder ter maior autoridade sobre isso. (C1E1_D42)

[...] eu senti falta de uma formação mais acadêmica no que diz respeito à Administração e ingressei numa pós em Gestão Empresarial. (C4E1_D9)

E aí eu comecei a trabalhar de forma estruturada, fiz treinamento nessa área, para entender um pouco mais de consultoria, e aí comecei a prestar consultoria de modo mais profissional. (C6E1_D1)

A necessidade de uma melhor preparação para a consultoria foi identificada pelo C4 como uma carência inicial por não ter formação na área de Administração. O C6 relata também que reconheceu ser conveniente a busca por capacitações na área para que pudesse entender melhor o trabalho da consultoria e atuar de maneira mais sistemática e legitimada.

No intuito de se preparar melhor, a trajetória de carreira foi também construída a partir das experiências de trabalho em outras empresas. Neste sentido, foram realizados **trabalhos voltados à aquisição de aprendizado e experiência**. O C1 atuou em uma rádio, depois como gerente comercial em uma multinacional brasileira, e por fim, como professor de ensino superior em uma faculdade localizada na sua cidade de origem, antes de iniciar sua empresa de consultoria.

E um dia eu fui na rádio, tinha uns 14 anos de idade, e falei: Eu quero trabalhar aqui. E os caras: Ah, mas a gente não está contratando. Eu falei: Não, vocês não entenderam. Eu quero trabalhar de graça aqui. Quero aprender aqui. Quero conviver. Eu gosto disso aqui. (C1E1_D15)

Cara, aqui é o meu grande laboratório [quando trabalhou em uma multinacional]. Aqui eu estou ganhando e aprendendo, [...] programa de excelência, de redução de rotatividade, de produtividade, programa de sucessores, logística, projeção de vendas. Ali foi minha grande faculdade, vamos dizer assim, profissional. Ali eu disse: Agora eu tenho uma semente. (C1E1_D50)

Acho que é um lugar que eu vou ter muito contato com a educação. Eu queria trabalhar em consultoria, educação corporativa, então vai ser dentro da faculdade. Surgiu a oportunidade de dar aula na faculdade. (C1E2_D5)

[...] tinha uma pessoa, por exemplo, que era de uma associação comercial da minha cidade. Ela disse: Professor, tem um negócio na associação comercial que é vídeo-empresa. Você passa um vídeo e fala 15 minutos para os funcionários e tal. O senhor gostaria de participar? Eu: participo. Ela falou: Só que a gente não paga bem, é só ali rápido. [...] Falei: Não tem problema. E ela: Professor, só que isso vai sair no jornal, a gente coloca o nome do senhor. Eu falei: Está ótimo. Está feita a paga. Isso vai gerar um portfólio, visibilidade, autoridade social. E assim comecei a caminhar. (C1E1_D57)

Pode-se considerar, neste caso, que tanto o trabalho voluntário como as atividades formais realizadas posteriormente foram consideradas como etapas importantes em busca de aprendizado e contribuíram na preparação profissional para a carreira de consultor. Apesar da formação em Administração, o C1 também sentia a necessidade de uma preparação inicial, e realizou trabalhos diversos ligados à área de gestão, como forma de ganhar visibilidade social para adentrar na consultoria.

Alguns identificaram oportunidades para expandir seu portfólio de serviços, e assim, **o investimento na própria formação expandiu seu mercado de atuação.**

Só que com esse refinamento, vamos dizer assim, na área financeira, na área de marketing e vendas, na área de gestão de pessoas, na área de planejamento estratégico, eu acabei ampliando o foco e surgindo muito mais oportunidades em segmentos urbanos, vamos chamar assim, em negócios diferentes do Agro [...]. E isso acabou fortalecendo. Sabe como é. É uma bola. A coisa vai girando, vai girando e você acaba se envolvendo e as oportunidades vão surgindo e você vai abraçando, isso é um mercado de atuação. (C5E2_D7)

Eu estou refazendo o meu credenciamento, [...] com o Sebrae e investindo em minha quinta formação como *coach*. E recebendo algumas informações para me inserir no marketing digital e começar a oferecer os meus serviços, ativar mídias digitais e tudo mais para expandir o meu serviço. (C4E3_D2)

Os achados revelam a proatividade quanto a assumir a responsabilidade pela própria aprendizagem nestes casos acima. Considerando que as escolhas foram

feitas a partir da percepção de potencialidades no mercado de atuação, e com isso, a possibilidade de crescimento na carreira. Ao se analisar os discursos referentes ao tema preparação para consultoria identifica-se que esta atividade profissional foi identificada como uma oportunidade de negócio.

Aprender com outros

Um dos aspectos mencionados pelos consultores foi a atitude de aprender com outros como forma de adquirir conhecimentos. Isto se deu a partir do cuidado em construir relacionamentos com pessoas experientes ou detentoras conhecimentos importantes para o seu crescimento pessoal e/ou profissional. Assim, eles buscavam a aproximação com determinados profissionais em busca de aprendizado.

Neste sentido, alguns consultores relataram durante as entrevistas que se beneficiaram no decorrer das suas trajetórias de carreira com o aprendizado a partir da observação das experiências exitosas de outros profissionais, que fizeram parte do seu convívio social, tanto da área de instrutoria quanto de consultoria.

Os significados formulados que formaram o tema aprender com outros foram: adquirir o conhecimento com consultores mais experientes; exemplo de profissionais consultores mais experientes; busca de relações em que possa aprender e crescer a partir delas.

Os exemplos de profissionais que já atuavam na consultoria, mesmo que em áreas distintas, serviram de inspiração e direcionamento para o C3 e o C7, que relatam fatos de quando **adquiriram conhecimentos com consultores mais experientes**.

Nessa época eu trabalhei com os consultores mais renomados do estado em todas as áreas. Isso me permitiu adquirir as metodologias de como escrever planos, essa parte de estatística que era muito forte nos planos, eu tinha um menino lá, Cláudio, que era "bambambã" nisso. Me ensinou muita coisa! Na época o Excel estava surgindo. A gente desenvolvia muita coisa no Excel. Eu comecei a me enfronhar nisso. (C3E1_D36)

A ideia inicial era uma consultoria na área industrial. Especificamente em processos, que era a área que ele atuava. Então ele tinha um know-how de consultoria e eu, logicamente, iria aprender o *métier*, vamos dizer assim, a ser um consultor, mas atuando mais fortemente na questão comercial e administrativa da empresa. Passei a me dedicar a isso. (C7E2_D5)

O C3 ainda não pensava em trabalhar com consultoria. Mas reconhece que os conhecimentos adquiridos a partir de um trabalho realizado com o apoio dos consultores mais renomados do seu estado à época, onde aprendeu algumas das atividades inerentes à área, contribuíram para a sua atuação posterior na consultoria.

Em outro caso, o amigo e ex-colega de faculdade que propôs montar uma consultoria em sociedade com o C7 foi não somente o seu grande influenciador a adentrar nesta área profissional, como também era aquele que tinha um conhecimento e prática anterior de consultoria.

Os relatos demonstram também a inspiração no **exemplo de profissionais consultores mais experientes**. Os consultores e palestrantes Waldez Ludwig e Luiz Marins são citados pelo C1 como profissionais que lhe serviram de estímulo e contribuíram para o seu despertar inicial quanto à ideia de ser consultor no futuro.

Eu sempre procurando assistir os vídeos do Waldez Ludwig, gostava muito do professor Marins e tantos outros que eu gostava bastante. Mas o Marins me impressionava pela forma dele de fazer. (C6E1_D27)

Seu gosto e necessidade de estar em contato com pessoas que ministravam palestras, cursos e também atuavam em consultoria foi importante no processo de observar para aprender com os outros. Alguns deles também despertaram para a **busca de relações em que pudessem aprender e crescer a partir delas**, tanto nos períodos iniciais de formação, como depois de obterem mais experiência e autoridade em suas atuações como consultores.

E aí, eu entrei na faculdade. Na faculdade sempre estive ali no Centro Acadêmico, liderando, trazendo cursos, trazia o pessoal do CRA, fazia curso de Neurolinguística, curso de tudo que é coisa. Eu sempre gostei de estar perto desse pessoal. Esse negócio me atrai. Eu gosto disso. (C1E1_D28)

E mantenho contato alimentando uma rede pelo *Whatsapp*, mandando áudio [...] Como você está? Como você está vendo esse problema? [...] Pessoas que estão num patamar mais elevado em termos empresariais, vamos chamar assim. Então eu acabo me balizando nesse contexto. Mas uma coisa eu não abro mão: Eu sempre busco pessoas que são melhores do que eu. Para que a minha régua seja elevada. Eu não fico alimentando no campo profissional situações que eu tenho que estar carregando piano. A menos que as pessoas me demandem. Aí ok. (C5E2_D16)

O interesse em participar e se manter perto de pessoas com características de liderança e proatividade despertava no C1 a necessidade de integrar-se aos movimentos encabeçados pelos estudantes para atuação nos seus cursos de graduação na faculdade. Ele sentia o desejo de participar por entender que poderia aprender muito a partir destas relações.

O C7 mantém uma rede de contatos profissionais na busca de trocar informações e ideias com pessoas muito experientes nos negócios, deixando claro que procura sempre estar em contato com pessoas melhores do que ele, para que possa almejar patamares mais elevados e crescer a partir destes relacionamentos.

O tema aprender com outros é, portanto, um importante aspecto a ser ressaltado considerando que a aprendizagem individual se constrói também a partir das relações formadas dentro do contexto social de atuação do indivíduo.

Vivência do Seminário Empretec

Um acontecimento importante mencionado por todos os participantes deste estudo foi a vivência no Seminário Empretec. Trata-se de uma metodologia que tem a chancela da Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de despertar características do comportamento empreendedor nos seus participantes e identificar novas oportunidades de negócios. O Seminário é promovido em 34 países e o Sebrae é a organização responsável pela sua realização no Brasil (SEBRAE, 2022). O interessado em realizar o Seminário preenche um questionário e depois é submetido a uma entrevista, onde é feita uma análise para identificar se a sua condição física e psicológica atual é adequada para que ele possa participar.

O destaque em relação ao período em que participaram da capacitação foi evidenciado nas falas sobre **quando vivenciaram o Seminário Empretec**. Nas falas dos entrevistados, eles indicaram o que para eles foi uma escolha e, como consequência, um acontecimento importante às suas trajetórias de carreira.

Então, eu fiz a entrevista, fui selecionado, e em março de 99 eu participei do Seminário. (C4E1_D15)

[...] uma cunhada minha que trabalha no Sebrae me disse: Existe um curso chamado Empretec que tem essa trajetória. Eu acho que você devia fazer. Eu me sentia autossuficiente, disse: Cátia, eu não sei se vai ter esse futuro para mim não, mas [...], enfim, eu fui fazer. Fui fazer

até para fazer os gostos de Cátia e conhecer o que era aquela metodologia que ela estava propondo. (C3E1_D28)

Fui fazer Empretec em 2000. Sou facilitador desde 2001. E foi uma coincidência grande, mas eu estava entrando justamente nesse mundo do empreendedorismo sem imaginar o que vinha pela frente. Mas, a área de Gestão me atraía bastante. (C7E1_D5)

Os motivos deles terem participado do seminário foram diversos. Alguns pelo convite ou convencimento de amigos, e outros por sentirem a necessidade em algum momento da sua formação.

Um significado formulado e também destacado como importante nas declarações dos consultores foi a percepção de que **a vivência do Empretec foi um grande acontecimento para suas carreiras**. Este representou um acontecimento que gerou uma mudança significativa na direção dos eventos de carreira, tanto em termos históricos e sociais, como pessoais. Foi mencionado por muitos deles para ressaltar que esta capacitação lhes ajudou a despertar para alguns direcionamentos profissionais.

A partir ali do início dos anos 2000, eu diria pra ti que o grande divisor de águas para mim foi eu ter feito o meu Empretec em 1997. (C5E1_D11)

Quando eu fiz o seminário Empretec, nos dois primeiros dias eu fui muito reticente à metodologia. Eu não acreditava. Achava aquilo tudo besteira. A partir de uma dinâmica que eu fiz, quando eu fui processar essa dinâmica foi que eu entendi os erros que eu tinha cometido na vida como empreendedor até então. Porque eu tinha fracassado como empreendedor. E isso se chama locus de controle interno, que eu não tinha. Eu atribuía tudo aos outros e achava que eu era o fodão, achava que eu era o máximo e o erro era dos outros. Eu sempre responsabilizava alguém pelos meus erros. Isso mudou a minha vida do ponto de vista como empreendedor. (C3E1_D23)

Eu costumo dizer o seguinte: Se eu tivesse feito o Empretec um ano e meio, ou dois anos antes, nada daquilo teria acontecido. Ou não teria acontecido do jeito que aconteceu. (C6E1_D18)

Interessante. Eu acho que vou fazer o curso. E fiz no final de 2000. Foi uma chacoalhada! Como todo mundo que participa do Empretec, é uma chacoalhada muito grande na cabeça da gente. E aí eu comecei a mudar várias coisas, enfim. (C7E1_D40)

Apesar da afirmação do C3 de que no início descreditou do curso e por ter afirmado anteriormente que decidiu participar somente para satisfazer a um familiar que trabalhava no Sebrae, sua visão mudou completamente após os primeiros dias na

capacitação. A participação no seminário fez com que ele mudasse sua visão como empreendedor, refletindo sobre erros cometidos e que poderiam ser evitados se tivesse adquirido antes alguns conhecimentos que só obteve a partir do curso.

O mesmo aconteceu com o C6 que lamenta não ter participado do curso antes. Ele afirma que o conhecimento adquirido a partir dos conteúdos e das reflexões suscitadas durante o Seminário poderia ter evitado muitas decisões tomadas durante a sua trajetória empreendedora inicial que lhe causaram muitos arrependimentos.

Enfim, a vivência do Seminário Empretec representou para todos eles também a oportunidade para que se tornassem posteriormente facilitadores do mesmo Seminário. Isto contribuiu para muitos dos seus direcionamentos de carreiras, e ainda para alguns deles, está relacionado com o seu início na consultoria. As experiências dos participantes como facilitadores do Empretec, dada a importância para as suas carreiras, e por tratar-se de experiências profissionais, são abordadas no terceiro grupo temático desta tese que trata mais diretamente das atividades e trajetórias de carreira dos consultores.

Na presente pesquisa, o grupo de temas denominado o ser consultor em formação foi originado a partir dos significados formulados e dos temas apresentados no Quadro 4, que encerra esta seção.

Quadro 4: Temas e significados do grupo temático o ser consultor em formação

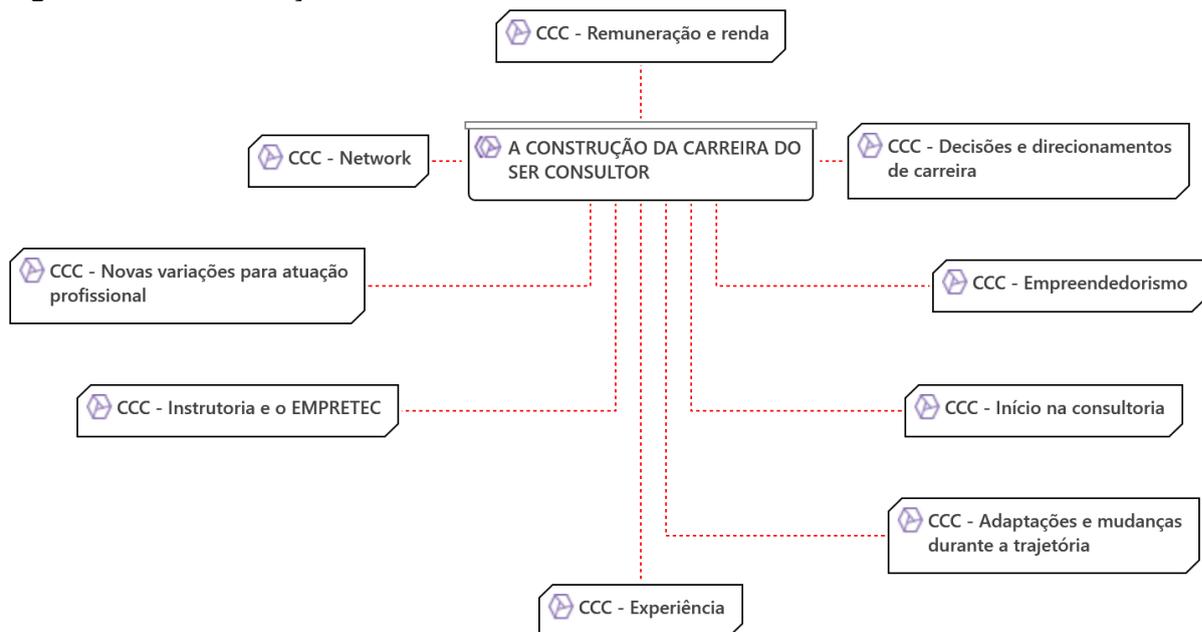
	TEMA	SIGNIFICADOS FORMULADOS
O SER CONSULTOR EM FORMAÇÃO	Aprender com outros	<ul style="list-style-type: none"> • Exemplo de profissionais consultores mais experientes • Adquiriu conhecimento com consultores mais experientes • Busca relações em que possa aprender e crescer a partir delas
	Estudos e aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de conhecimentos para melhor realização do trabalho • Aprendizado para o crescimento pessoal • Busca constante da melhor versão de si mesmo • Dedicção aos estudos
	Formação acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Os anos de formação universitária foram aproveitados ao máximo • Continuidade da formação acadêmica para uma melhor atuação profissional
	Preparação para a consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e preparação para a carreira de consultor • Necessidade de estar mais preparado antes de iniciar a consultoria • O investimento na própria formação expandiu seu mercado de atuação • Trabalhos voltados à aquisição de aprendizado e experiência
	Vivência do Seminário Empretec	<ul style="list-style-type: none"> • Quando vivenciou o Seminário Empretec • A vivência do Seminário Empretec foi um grande acontecimento para sua carreira

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

5.3 A construção da carreira do ser consultor

A carreira pode definir as atividades laborais vivenciadas por um indivíduo ao longo da vida. Os significados formulados a partir das falas dos consultores refletem um processo não linear quanto à construção das suas trajetórias de carreira. Nos relatos, eles relembram as primeiras experiências de trabalho em organizações públicas e privadas, na docência, nas instrutorias, nos seus próprios negócios e o início da atividade de consultoria. Recordam também as decisões e os direcionamentos que tomaram, além das mudanças e adaptações que precisaram fazer para se atualizar e acompanhar as nuances dos seus mercados de atuação profissional. Ressaltam ainda os esforços para a construção de uma rede de colaboração com outros profissionais e o papel do Sebrae nesta trajetória de carreira. A Figura 10 melhor apresenta os significados formulados.

Figura 10: A construção da carreira do ser consultor



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Desta forma, a construção da carreira do ser consultor constitui o terceiro grupo temático deste estudo e reuniu os seguintes significados: empreendedorismo; instrutoria e o Empretec; decisões e direcionamentos de carreira; início na consultoria; remuneração e renda; experiência; *network*; adaptações e mudanças durante a trajetória; e novas variações para atuação profissional.

Empreendedorismo

No processo de carreira dos consultores pesquisados, alguns deles tiveram a experiência de empreender em negócios próprios antes de iniciar suas empresas de consultoria organizacional. A atividade empreendedora é vista e relatada nos discursos de alguns deles como fonte de riqueza e de liberdade.

Sejam em áreas muito diferentes da gestão ou em atividades afins, estas vivências iniciais na carreira constituíram uma base de grandes aprendizados, tanto com os acertos e sucessos, quanto com as dificuldades, fracassos e traumas enfrentados em decorrência dessas experiências.

Posterior à experiência empreendedora inicial em outros negócios e até com consultorias em outras áreas diferentes da gestão, os consultores precisaram em determinados momentos das suas carreiras constituir uma empresa de instrutoria ou de consultoria. Isto foi para muitos deles uma necessidade, no intuito de se adequarem às exigências do Sebrae para a contratação dos serviços. Mas as empresas foram aproveitadas também para a realização de trabalhos independentes, sem a intermediação do órgão.

O tema empreendedorismo nesta pesquisa envolve significados relacionados às percepções do consultor sobre empreender, as experiências empreendedoras vivenciadas, e a visão atual da consultoria como um empreendimento. Neste sentido, os significados formulados foram os seguintes: visão do empreendedorismo como fonte de riqueza; visão do empreendedorismo como fonte de liberdade; paixão por empreendedorismo e gestão; os primeiros empreendimentos; empreendimentos anteriores que não deram certo.

A **visão do empreendedorismo como fonte de riqueza** foi mencionada nos discursos, a partir da observação de um consultor de que as pessoas mais ricas do seu círculo social eram os filhos de famílias que tinham empresas, como é perceptível na fala do C1: “Os mais abastados dentro da minha sala eram os filhos de empresários. Inconscientemente talvez eu observava aquilo e isso veio construindo comigo. Eu via que os mais ricos eram gente que plantava soja, que tinha uma empresa (C1_D73). O empreendedorismo é visto, portanto, como um meio por meio do qual o ser humano poderia satisfazer suas necessidades materiais, em comparação com outros direcionamentos de carreira.

A capacidade individual de agir com total autonomia com relação ao negócio próprio, desperta também em alguns consultores a **visão do empreendedorismo como fonte de liberdade**.

A única coisa que o negócio pode nos dar como empreendedores é a liberdade de você dizer: hoje eu não quero trabalhar, ou hoje eu vou viajar, ou hoje eu vou fazer qualquer coisa que me der na telha. Talvez seja a única vantagem que existe em empreender, em relação a quem tem emprego (C3E3_D16).

O consultor visualiza a atividade empreendedora como um caminho para a liberdade pessoal, no sentido da flexibilidade de tempo e horários, além da ausência de uma autoridade superior a lhe controlar. E desabafa que esta talvez seja a única vantagem de ser empreendedor, em comparação com as pessoas que trabalham para outros.

O gosto pela atividade empreendedora foi identificado no significado formulado como **paixão por empreendedorismo e gestão**. Alguns deles mencionaram nas entrevistas essa atração maior pela área de gestão, mesmo tendo formação universitária em um campo de estudos diferente.

Primeiro que é algo que eu sou apaixonado que é gestão. Sou apaixonado por gestão, gestão de negócios, lidar com empresários, ajudá-los, resolver problemas. Isso meio que está no meu DNA essa capacidade e esse desejo de resolver problemas (C2E3_D9).

[...] eu sou muito apaixonado por empreendedorismo. Eu sou muito apaixonado pelo conceito de empreender. (C5E3_D29).

E na Engenharia eu sempre trabalhei muito com projetos. Gostava dessa área de gestão. (C7E2_D4).

Não somente nestes trechos agora citados, mas em outros momentos (considerando todos os entrevistados), o entusiasmo e a exaltação relacionados ao empreendedorismo foram percebidos nas falas. Aqueles que realizaram atividades empreendedoras se sentem mais preparados para o trabalho na consultoria orientando empreendedores. Na seção anterior (5.2) alguns entrevistados como o C5 e o C7 relataram que se identificaram com a área de gestão mesmo antes de ingressar na atividade de consultoria.

Os primeiros empreendimentos foram realidades vivenciadas pelos consultores entrevistados, diferindo somente quanto aos tipos de experiências e fases da carreira em que se encontravam. Seja como primeira atividade profissional, ou

após vivências iniciais como empregado, as experiências dos primeiros negócios representaram para eles momentos importantes na carreira. Foram relatadas lembranças boas e outras mais difíceis que deixaram marcas e traumas.

Assim que eu terminei a universidade eu abri uma empresa de construção civil com meu irmão que era Engenheiro Civil e nós abrimos. Só que meu irmão passou para o concurso da universidade federal para ser professor e tinha dedicação exclusiva, não pode continuar com a empresa e eu continuei sozinho. (C3_D12)

Eu estou precisando contratar um engenheiro agrônomo quero saber se você tem interesse em trabalhar aqui comigo. Trabalhar na minha região. Só que eu queria que fosse com escritório, através de um negócio, sem relação porque eu não quero assinar carteira. Eu disse que também não queria carteira assinada. E meu pai era contador. Meu pai tinha o técnico em contabilidade e disse: Vamos montar uma empresa aí você presta serviço e dá nota para eles. Beleza. Por isso que eu disse, o meu primeiro passo empreendedor foi assim. Não foi uma coisa planejada, prevista. Eu tinha esse negócio comigo que eu não sabia bem o que era, mas eu tenho certeza que já era uma veia empreendedora. (C5E1_D15)

Cheguei a ter por um ano e meio um negócio com meus irmãos em São Paulo. Um depósito de material de construção. Mas até então eu trabalhava como funcionário. (C6E1_D2)

[...], mas ele percebeu esse meu potencial empreendedor. E ele tinha três livrarias. E um dia ele resolveu vender uma delas, a menor delas, uma livraria bem pequena, sei lá, 15 metros quadrados, pequena mesmo. E aí ele me propôs, se então não queria comprar. (C6E1_D11)

Algumas das empresas criadas foram em regime de sociedade com familiares ou colegas, e outras foram formalizadas como firmas individuais, comandadas por eles como empreendedor principal. O C6 comprou uma empresa já existente, após a experiência de uma sociedade com irmãos, e de trabalhar como funcionário em outra organização durante algum tempo. Os relatos dos entrevistados denotam a satisfação e o orgulho por si mesmos relacionados à atitude de empreender durante a carreira. Mas estas experiências foram para alguns também marcantes, em decorrência dos **empreendimentos anteriores que não deram certo.**

[...] Depois eu abri mais duas e foi o maior fracasso comercial que eu já tive na vida. Eu perdi tudo que tinha com essas lojas. [...] Porque, Islania, não existe nada pior para uma pessoa direita que é você dever e não poder pagar. Para alguns, isso é meio de vida. Mas para quem tem vergonha, pela formação que eu tive, é o maior sofrimento que eu posso ter na vida, é dever e não poder pagar. No fundo eu acho que é isso que eu passo para eles [seus clientes]: Homem, faça assim para

you não dever e não poder pagar. É muito traumático. E esses traumas eu levo na vida. Por mais que eu faça análise, são muitos traumas que eu levo dos meus fracassos. (C3E1_D47)

Eu não estou dizendo que é fácil. Como eu te falei, eu já tive negócios que não deram certo. Mas aí que está. Eu sei por que não deram certo. Porque eu não tinha preparo nenhum. Me achava o cara. (C5E3_D11)

[...] e falei que tinha vendido a loja, [...] então 15, 20 dias depois eu estava empregado. [...] Fiquei lá um ano e meio, mais ou menos, e eu até brincava, que eu não queria ter a chave da porta de um negócio. Eu queria ter, quando muito, a chave de uma gaveta. (C6E1_D15)

A falência e as dívidas representaram para alguns dos entrevistados momentos de sofrimento psíquico em sua experiência empreendedora anterior à consultoria. Os períodos de dificuldades financeiras durante a carreira deixaram traumas difíceis de serem superados, e a consciência sobre os erros que eles identificam como os causadores destes problemas vividos, também aflora à consciência no momento das entrevistas. As dificuldades inerentes à atividade empreendedora foram por vezes subestimadas.

O fato de não querer mais ser responsável por um empreendimento, e no máximo pela chave de uma gaveta, quando voltou a ser funcionário após vender sua empresa, demonstra no relato do C6 o estado de sofrimento resultante do desfecho de um dos seus primeiros empreendimentos.

Estes acontecimentos significaram também para eles experiências de vida e carreira que formaram uma base de conhecimentos para o trabalho da consultoria, que envolve orientação a empreendedores.

Instrutoria e o Empretec

A instrutoria fez parte da carreira de alguns dos participantes da pesquisa antes de iniciarem a consultoria enquanto atividade profissional. As experiências docentes e como instrutores realizando trabalhos tanto para o Sebrae quanto para outras instituições serviram como base para alguns deles adentrarem posteriormente na atividade de consultoria.

Os discursos relacionados ao Seminário Empretec, sejam aqueles que mencionaram o objetivo inicial de se tornarem facilitadores, sejam aqueles que relatam o convite em si, ou o processo de formação e atuação posterior, puderam ser constatados nas entrevistas de todos os consultores.

Assim como vivenciar o Empretec enquanto capacitação para eles foi muito importante em termos pessoais e profissionais, tornar-se um facilitador do Seminário representou também um grande acontecimento na carreira, por proporcionar adaptações, ampliações na atuação profissional e novos direcionamentos ligados à instrutoria e à consultoria.

Desta forma, os significados formulados que compõem este tema a partir das declarações dos participantes são: interesse pela atividade de instrutoria; convite para tornar-se facilitador do Seminário Empretec; processo de formação e atuação como facilitador do Seminário Empretec; a atuação e experiência como facilitador do Empretec gerou demanda para atuar como consultor; instrutoria e consultoria estão muito ligadas na sua carreira.

O **interesse pela atividade de instrutoria** deu-se para alguns a partir do exemplo de palestrantes renomados, e para outros, pela identificação desta atividade como uma oportunidade de ampliação do seu portfólio de serviços na carreira, como foi o caso do C5.

O que eu fui fazer, a partir desse momento eu comecei a entrar na área de instrutoria. Eu me credenciei junto ao SENAR - Serviço Social da Aprendizagem Rural, onde era a minha base e a minha zona de conforto dentro da formação técnica que eu tinha, dentro da minha formação como engenheiro agrônomo. E trabalhei durante anos também como instrutor. Fazia o que eu estava fazendo, mas fui ampliando para instrutoria junto ao SENAR lidando então com produtores rurais. (C5E1_D5)

As atividades relacionadas à instrutoria somaram-se aos seus outros trabalhos como forma de ampliar sua área de atuação e sua renda.

Um momento importante relatado na carreira deles, foi o **convite para tornar-se facilitador do Seminário Empretec**. Pelos critérios de escolha dos entrevistados dessa pesquisa, todos eles deveriam ser facilitadores do Empretec além de consultores, como forma de delinear um perfil único de participantes.

Fui convidado para fazer parte da equipe de facilitadores do Brasil, com isso eu [...] muito novo, 25 anos, eu já era facilitador do programa Empretec (C2E1_D4)

Quando eu fiz o meu Empretec em 97 eu não fui convidado, mas os facilitadores me disseram que eu tinha capacidade e competência para me tornar um facilitador e em 99 eu recebi esse convite. Mas não foi uma coisa que eu fui atrás. (C5E2_D12)

[...], mas aí eu fiz Empretec e fui convidado a trabalhar no Empretec. Ao final, aconteceu algo até inédito, porque em geral, o convite é feito depois que os facilitadores falam com a coordenação. Você já trabalhou no Sebrae, sabe disso. E nesse caso, aconteceu o seguinte: os dois facilitadores que estavam [...] eram três facilitadores [...] uma trainee e dois facilitadores. O facilitador coordenador ligou para a gestora estadual, e perguntou se ele podia indicar alguém da turma para ser facilitador. Se ele podia já comunicar. Porque indicar podia. Mas ele já queria já comunicar. E ao final do seminário, no último dia, eu ganhei um dos prêmios, porque são entregues alguns prêmios. Eu ganhei um dos prêmios. E na hora de entregar o prêmio, que é no encerramento, ele falou: Então convido para receber o prêmio e quero convidar para fazer parte da equipe de facilitadores o [...] (disse o nome dele). E aí fiquei muito emocionado, porque eu tinha estabelecido como meta, durante o seminário, que eu ia me capacitar, e dali a dois anos eu ia ser facilitador. (C6E2_D19)

Este convite representou para eles o reconhecimento de determinadas competências, sendo marcante para as suas carreiras. Seja pelo convite feito durante, ou ao término do seminário, ou quando foi feito depois de um tempo, integrar o grupo de facilitadores escolhidos não somente se refletia no reconhecimento das suas capacidades, mas também lhes proporcionava uma projeção dentro da sua área de atuação, em termos profissionais e geográficos. Isto porque o grupo de profissionais credenciados em todo o território brasileiro junto ao Sebrae para atuar como facilitadores do Seminário Empretec é constituído por menos de 400 instrutores.

A etapa que se seguia o convite era o **processo de formação e atuação como facilitador do Seminário Empretec**. Cada um deles iniciou o processo como trainee, tendo que acompanhar e atuar junto aos facilitadores já credenciados ao Sebrae e que conduziam o evento.

E daí eu entrei de cabeça. Fiquei mais ou menos um ano no processo de trainee. Nossa, tomei feedback e as outras variações de feedback (risos) que as pessoas chamam. Consegui me credenciar e é apaixonante o projeto. (C4E2_D21)

O universo conspirou, e eu fui convidado a ser facilitador. Claro, que entra no processo de trainee, aí tem um processo, são 10 seminários no mínimo [...], na época, eram 12 seminários, no mínimo, pra você ser credenciado como facilitador, seguir como trainee e tal [...], 15 dias depois, eu já estava como trainee num Seminário. (C6E1_D20)

Eu não sabia que o meu processo de formação seria tão árduo naquele momento. Porque o número de seminários era muito pequeno, muito baixo. Não era que nem hoje, mas antes da pandemia, a gente praticamente, aqui em Recife, tem uma turma por mês. Na época eu precisava fazer oito turmas e eu levei quase três anos para fazer essas oito turmas. Um processo de doação muito grande. Cada

vez tem que estudar. Quando você perde a linha de raciocínio, a prática de aplicação, você tem que retomar. Foi um processo bem trabalhoso. (C7E2_D42)

Sua atuação era avaliada pela equipe gerando feedback quanto ao seu desempenho. Após a atuação em um determinado número de seminários definido pelo Sebrae, eles poderiam ser credenciados para compor a equipe de facilitadores.

As falas revelam as emoções vivenciadas após esta conquista e o orgulho de realizar o trabalho e fazer parte do seletor grupo. Mas também retratam as dificuldades encontradas e superadas durante o processo exigido para o credenciamento.

A atuação e experiência como facilitador do Empretec está muito relacionada à atividade de consultoria. Alguns deles não atuavam como Consultores antes, e o trabalho realizado como instrutor no Empretec gerou demandas de consultorias.

Assim, a influência na consultoria, porque eu entrei primeiro para ser facilitador do programa Empretec, antes de começar a ser um consultor, então, ali eu era mais um facilitador, um instrutor de um treinamento [...]. (C2E2_D31)

Nesse período, em 2020 [...], nesse trabalho de Empretec, algumas pessoas, alguns empresários me perguntavam sempre: Você dá consultoria? E eu nunca me assumia, por aquilo que eu disse pra você, e porque eu não tinha tempo, eu vivia na correria [...] eu não me assumia como consultor. (C3E2_D39)

Até porque o instrutor do Empretec não é um consultor. Pela experiência ele acaba manjando muito de empresas e eu acho que aquela experiência como instrutor do Empretec te dá uma base muito boa para ser consultor. (C4E2_D25)

O contato com várias pessoas e a troca de informações e conhecimentos durante a realização dos Seminários contribuíram positivamente para o trabalho dos consultores. O contato com várias pessoas em decorrência disso também favoreceu o início das atividades de consultoria.

Em alguns momentos das falas os achados revelam que as atividades de **instrutoria e consultoria estão muito ligadas na sua carreira**. O C4 diz claramente que “na minha história como consultor, a instrutoria está muito ligada” (C4E2_D1). Em outros momentos esta constatação também fica evidente.

Aí consegui de imediato as empresas para prestar consultoria e treinamento, porque aí eu juntava uma coisa e outra. Prestava

consultoria à empresa, consultoria para gestão, e aproveitava e dava treinamento para os funcionários. (C6E1_D4)

Não somente como instrutores do Empretec, mas no decorrer das suas carreiras, a instrutoria sempre representou uma parte considerável nas atividades de trabalho e na renda dos consultores. E para os que ainda não realizavam atividades de consultoria, as oportunidades em que atuaram como instrutores serviram algumas vezes como um despertar para o início na consultoria.

Assim, o tema instrutoria e o Empretec compõe o grupo temático da construção da carreira do ser consultor pela sua representatividade no decorrer da trajetória dos entrevistados.

Decisões e direcionamentos de carreira

Em momentos distintos durante a construção da própria carreira, o indivíduo se depara com a necessidade de escolher entre os possíveis caminhos a serem seguidos. Estas ações e o discernimento sobre elas e seus possíveis desdobramentos nem sempre são claros e conscientes ao profissional a depender dos diversos aspectos envolvidos. Assim, eles podem decidir e se direcionar no decorrer da carreira de maneira consciente ou não, baseados em oportunidades identificadas e aproveitadas, considerando o contexto de atuação em todos os seus aspectos.

Os significados que emergiram a partir da análise das entrevistas foram: a construção da sua carreira não foi direcionada e consciente; identificação de oportunidades de carreira; influência do contexto nas decisões de carreira; a consultoria foi uma oportunidade, um meio de ganhar dinheiro; dentre os seus trabalhos, a consultoria é sua atividade principal .

A partir do que os consultores revelaram nas falas sobre os motivos que nortearam suas escolhas, **a construção da sua carreira não foi direcionada e consciente**. A atividade empreendedora fez parte da construção da trajetória de carreira dos participantes desta pesquisa, como abordado no tema empreendedorismo. Mas o consultor se questiona sobre o porquê deste direcionamento diante das outras possibilidades e opções que poderia ter trilhado em sua carreira profissional.

Isso foi uma escolha que eu fiz na vida. Não sei se foi certo, se eu fiz errado. Talvez se eu tivesse me dedicado a fazer um concurso eu teria

passado. Porque eu passei em tudo que eu fiz. Mas eu não sei por que circunstâncias, exatamente o que me fez trilhar exatamente esse caminho do empreendedorismo. (C3E1_D43)

Eu não pensava [...], apesar do meu contato com os consultores ali, eu não pensava em ser consultor. (C4E1_D7)

No meu caso, eu acredito que eu não tive um direcionamento. Foi um caminho que foi sendo descoberto. Eu não comecei a minha jornada de consultor com a convicção de que eu queria ser consultor, de que isso seria a minha vida profissional. Mas vamos ver o que dá. Uma coisa que apareceu, eu achei interessante, desafio, aquela coisa. E foi indo evoluindo (C7E3_D5)

O direcionamento para a consultoria não foi consciente para alguns deles. Nos planos de carreira anteriormente traçados a atividade de consultoria não fazia parte e diante do surgimento das oportunidades eles analisavam as possibilidades e trilhavam caminhos claramente não intencionais.

O despertar de cada um deles para as oportunidades de ingressar na consultoria foi diferente. O C1 tinha esse sonho desde adolescente. O C2, o C5 e o C6 despertaram para esta oportunidade a partir da convivência com outros instrutores do Empretec, quando identificaram que suas experiências anteriores de carreira lhe conferiam uma autoridade suficiente para poderem atuar como consultores.

Neste mesmo caminho o C3 também se descobriu com vivências suficientes durante sua trajetória para atuar na consultoria, mas este despertar aconteceu muitos anos depois de começar a ser facilitador do Seminário Empretec. E não foi pela comparação com colegas, mas pela reflexão sobre suas competências para tal, diante da necessidade de uma empresária que propôs a realização de consultoria em sua empresa após vivenciar a referida capacitação, sendo ele o facilitador.

E por fim, o C7 e o C4 adentraram na consultoria de forma também não direcionada, valendo-se das circunstâncias favoráveis que surgiam.

A **identificação de oportunidades de carreira** representou um processo gradual e contínuo no decorrer das suas trajetórias. As escolhas levam em conta aspectos diversos almejados pelos entrevistados como as questões financeiras e a busca de novas experiências de atuação.

Já atuei com muitos outros produtos. Consultoria integrada à gestão, técnicas de vendas. Mas como tudo na vida, a gente precisa valorar a nossa hora. Esses produtos eram produtos com valoração menores. Cara, eu falei: Eu preciso ganhar mais. E eu gosto do Empretec, paga melhor. Beleza, é nesse produto que eu vou trabalhar. E fui valorar a

minha hora melhor com os meus produtos próprios, entregues diretamente aos meus clientes. (C1E1_D68)

Passei a atuar como facilitador credenciado do Empretec. Isso me tomava muito tempo. Porque aí eu comecei a me dedicar mesmo aos seminários, porque além de ser um sonho que estava conseguindo realizar, me remunerava bem. Então eu podia perder as outras coisas. Então eu saí do IDEMA nessa época, porque já não precisava mais do dinheiro de lá (C3E1_D33)

Já em função das minhas experiências no exterior, eu falava bem o inglês. Já fiquei sabendo que a ONU estava montando uma equipe internacional, mandei currículo, fiz entrevista pelo telefone, fui pré-aprovado, queria trabalhar no mundo. O Brasil já ficou pequeno para mim. Infelizmente essa possibilidade não se concretizou. (C4E1_D22)

E eu diria para ti que o grande marco foi eu buscar iniciativas e perceber num jornal, no domingo, no jornal dominical ali, que, ah Sebrae credenciando consultores para trabalhar não sei o quê, [...] eu digo: Sebrae? Não sei nem o que é que é esse negócio aí. E aí eu fui atrás. E aquilo ali para mim foi uma coisa muito relevante em termos de influência. (C5E3_D21)

Os entrevistados estavam atentos para aproveitar as oportunidades que surgiam, como uma chamada de trabalhos pelo Sebrae, que acabou por lhe influenciar na realização de trabalhos posteriores de instrutoria e de consultoria. As demais falas apresentam os direcionamentos a partir da identificação de possibilidades de retornos financeiros maiores, como o foco nas instrutorias para o Seminário Empretec e nas consultorias independentes, realizadas diretamente junto às empresas sem a intermediação do Sebrae.

A tentativa de compor a equipe internacional do Empretec, mesmo que não concretizada, representa também a identificação de outras oportunidades na carreira dos respondentes.

Nos direcionamentos tomados durante o percurso de construção da trajetória profissional, também são relatadas as percepções quanto à **influência do contexto nas decisões de carreira**. A família foi, em alguns momentos, tanto o motivo para seguir quanto para ficar, em termos de mobilidade física e geográfica na carreira.

Eu tinha as oportunidades, as propostas e aí na época a minha esposa, é advogada e na época disse: Eu não posso. O sonho da minha esposa daquela época era ter o escritório de Advocacia. Advocacia você não pode estar andando pra lá e pra cá também. (C1E1_D51)

Eu prestei exame para o Instituto Tecnológico da Aeronáutica, eu queria fazer o ITA. E também para a Academia da Força Aérea, muito estimulado pelo meu pai, que gostava muito da carreira militar. Eu gostava muito de aviões, tinha aquela fase de montar os aeromodelos e tal. Então, eu sempre gostei muito, me atraía essa coisa do juntar peças. (C7E1_D15)

E quando ele sinalizou que havia uma perspectiva de bons negócios e uma mudança efetivamente aí da nossa qualidade de vida, de um novo projeto, eu digo: Olha, conversei na época com a minha companheira, que veio comigo e a gente topou. Ela topou e a gente se estruturou. Eu disse: Eu vou na frente. Faço o primeiro mês lá e fica daqui, providencia a mudança. Ela tinha que fazer o desligamento da empresa e assim foi. (C7E2_D6)

Destaca-se a menção do C7 em sua fala sobre a importância do estímulo do pai para a sua decisão inicial de seguir a carreira militar na aeronáutica, somada ao seu gosto pela atividade.

O apoio do cônjuge quanto ao acompanhamento do C7 em sua decisão de enveredar para uma nova atividade profissional, totalmente diferente da sua área de graduação e dos seus planos iniciais de carreira foi importante. Isto, somado ao fato de que precisariam se mudar para uma região distante e culturalmente diferente da sua realidade, é reconhecido por ele como um aspecto impulsionador. Foi necessário que a esposa deixasse seu emprego para poder acompanhá-lo neste novo caminho proposto.

E da forma como o C7 vivenciou esta experiência de contar com o apoio e acompanhamento da companheira para seguir sua nova trajetória de carreira, o C1 acabou por abrir mão de oportunidades e propostas de crescimento na empresa em que trabalhava para voltar à sua cidade, pela dificuldade de deslocamento da sua esposa, à época, decorrente da sua profissão.

Assim, visualiza-se nos relatos alguns dos aspectos reconhecidos pelos consultores como importantes e até cruciais para as suas decisões e os seus direcionamentos de carreira.

Em alguns relatos é clara a percepção de que **a consultoria foi uma oportunidade, um meio de ganhar dinheiro**, que surgiu na sua vida e foi aproveitada.

Como um meio de vida. Como um meio de ganhar dinheiro. (risos) Sendo objetivo. Engraçado, tem certas coisas na minha vida e eu só posso falar por mim, que eu não apostava nada e deu certo. E tem coisas que eu apostava tudo e deu errado. A consultoria foi uma coisa

que eu nunca nem imaginei. Eu até lhe disse que até hoje eu tenho dificuldade de me ver como isso. O Empretec, por exemplo, e todas as consultorias que eu entrei na vida foi uma oportunidade. Eu não busquei, eu não fui atrás. (C3E3_D1)

Que naquela época, final dos anos 90, início dos anos 2000, era muito mais um negócio de sobrevivência, vamos dizer assim, de atividade profissional de renda, do que qualquer outra coisa. (C5E1_D10)

A necessidade de identificar uma atividade profissional que lhes gerasse renda os direcionou para os trabalhos de consultoria, ao perceber que eles poderiam lhe garantir o retorno financeiro almejado. Estes trabalhos começaram a ganhar espaço na carreira de alguns deles que desenvolviam também outras atividades concomitantes.

Em determinados momentos das suas carreiras eles até atuaram em outras áreas e setores produtivos como em organizações públicas, indústria, varejo e prestação de outros serviços, mas na fase atual de carreira em que se encontravam quando foram entrevistados, e **dentre os seus trabalhos, a consultoria é sua atividade principal.**

À loja, eu dedico um bom tempo, mas isso é no meio das atividades de consultoria. Hoje, nesse momento, a partir de julho, eu tenho dedicado 80% do meu tempo ao trabalho da consultoria (C3E2_D6)

Então isso acabou criando uma área dentro de um comportamento de atividades de consultoria que é o meu grande trabalho hoje, aquilo que eu gosto de fazer [...] a ponto de, em 2006, então, de 2002 à 2006 deu essa trajetória aí após Empretec, e tudo mais, e eu comecei a fazer o plano estratégico do meu negócio, da minha empresa de consultoria. (C5E1_D18)

A consultoria é assim destacada não somente como a principal atividade desenvolvida atualmente pelos consultores entrevistados, mas também como aquela que mais lhes atrai, que eles mais gostam de fazer e que dedicam a maior parte do seu tempo.

Início na consultoria

O momento em que iniciaram a atividade profissional como consultores é bem claro e pontual para alguns dos entrevistados, mas para outros foram acontecendo de forma gradual, como consequência de alguns dos seus direcionamentos anteriores de carreira.

Como descrito no item 5.3.3 o caminho até a chegada na consultoria foi construído sem muita consciência e intenção. Mas aproveitando principalmente as oportunidades de adentrar em uma nova atividade ou de ampliar o portfólio de serviços oferecidos, visando a possibilidade de gerar e aumentar sua renda, para melhorar sua situação financeira.

Os significados encontrados a partir dos relatos dos entrevistados foram: o despertar para a consultoria; visão da consultoria como uma oportunidade de negócio; reconhecimento da influência do Sebrae no início da sua empresa de consultoria; consultoria surgiu como consequência da própria história e dos relacionamentos; as dificuldades iniciais.

Somadas às necessidades de desenvolvimento em termos profissionais e financeiros no início das carreiras dos consultores, a atividade profissional de consultoria foi identificada como uma oportunidade para isso.

Neste sentido, **o despertar para a consultoria** marcou a carreira dos entrevistados, tanto que todos atentaram para este registro em suas falas, e não poderia ser diferente.

O início da atividade para alguns surgiu de uma vontade ou de uma percepção interna quanto aos seus conhecimentos, capacidades e experiências vividas, e que seriam adequados para enveredar por este tipo de atividade profissional. Os trechos das falas dispostos a seguir, retratam a este momento para cada um deles.

E aí eu falei: Agora vou oferecer um serviço. Em 2005, 2006 para 2007, na minha cidade, conheço muita gente, aí já estava mais estabilizado. Aí fui oferecer uma consultoria para uma empresa, uma farmácia de manipulação da minha cidade. Lá ofereci o serviço e foi aceita a proposta. Fizemos implantação de metas e processos. Foi bem bacana. E aí foi o meu primeiro cliente de consultoria. (C1E1_D59)

[...] eu percebi que não era apenas softwares que eles precisavam, mas eles não sabiam o básico da Gestão. Foi onde eu comecei a fazer consultorias, entrei para o segmento de consultorias por convite do Sebrae também, pra participar de alguns editais e depois também fazendo consultoria por minha própria conta através da minha empresa. Montei uma outra empresa de consultoria e passei a atuar também sendo consultor, ministrando consultoria para outras empresas. Basicamente surge assim a consultoria na minha vida. (C2E1_D6)

[...] eu não me assumia como consultor. Eu sempre dizia que não. Até que um dia uma menina lá de Santa Cruz me pediu para dar uma consultoria. Eu fui na loja dela e percebi que ela tinha um potencial

enorme. Mas ela não conseguia evoluir por conta das limitações que ela tinha. Eu comecei a ajudá-la assumindo esse papel de consultor pela primeira vez. (C3E1_D52)

Uma antiga colega de colégio estava muito em contato com um grande amigo meu, que também era colega de colégio, só que a gente já tinha passado pela faculdade e tudo. Eu não tinha mais contato com ela, mas tinha com ele. E eles eram colegas numa indústria. Eles começaram a ter contato. Ele contou para ela sobre a minha trajetória. E ela entrou em contato comigo. E disse: Marcus, eu tenho acompanhado com o Alexandre a tua trajetória e acho que você tem perfil de consultor. Vem trabalhar conosco, eu sou terceirizada do Sebrae. (C4E1_D11)

E a questão da consultoria aconteceu, eu diria assim, de fato e de direito, somando [...]. Porque de fato, eu conto mais atrás, né, mas assim, de uma forma oficial, a partir de 99 quando eu comecei a trabalhar com o Sebrae. Porque o Sebrae é específico na área de gestão. O Sebrae é um cliente que eu tenho que trabalha exclusivamente na área de gestão. Lá no SENAR era muito técnico ainda, muito vinculado à parte técnica de produção. Tanto agrícola quanto pecuária. No Sebrae não, no Sebrae era gestão. Então ali eu comecei. (C5E3_D20)

E eu percebi então que eu poderia, com os meus acertos e os meus erros, apoiar pessoas a acertar mais do que errar. Então a minha entrada na área de consultoria e de treinamentos de desenvolvimento de líderes empreendedores foi por conta desse viés, da solidariedade. Só que ninguém vive de vento. Então, eu precisava monetizar, eu precisava [...], então daí a criação da empresa. Inicialmente só treinando, e depois é que eu entrei na consultoria. Inicialmente estava treinando, fazendo treinamento. E o meu único cliente na época era o Sebrae. (C6E1_D36)

Além de perceber que eu buscava algo mais, eu recebi o convite de um amigo, também formado em Engenharia, mas que já tinha trabalhado com uma empresa grande de consultoria no Rio Grande do Sul e recebi o convite para montar a nossa própria empresa. E isso foi ainda em 94. Início de 94. Eu achei interessante a ideia. Não conhecia muito da consultoria, mas montamos a empresa em junho de 94. (C7E1_D3)

Com exceção do C1, que idealizou a consultoria como um projeto de carreira e começou a se planejar e desenvolver atividades profissionais com o intuito de trilhar um caminho de base para tornar-se consultor, para os demais, como exposto anteriormente, este processo esteve muito ligado à identificação e aproveitamento das oportunidades que surgiram.

A influência direta ou indireta do Sebrae também é confirmada nas falas. Seja por meio do convite direto da instituição para a atuação nos trabalhos de consultoria, seja quando eles percebiam a possibilidade de atuar como consultor a partir do

contato e maior convivência na Instituição com outros profissionais que eram instrutores e também realizavam consultoria.

No relato do C6, que identificou a possibilidade de auxiliar outros empreendedores a partir das próprias experiências de sucesso e fracasso nos negócios, este despertar aconteceu depois que começou a atuar com os treinamentos junto ao Sebrae. No caso do C4 foi uma amiga do colégio que prestava serviço ao Sebrae, que o despertou para esta possibilidade.

O C2 e o C5 já realizavam consultoria de técnicas. No primeiro caso eram consultorias de software para empresas, onde ele começou a constatar as dificuldades destas relacionadas à gestão de negócios e resolveu ampliar o seu portfólio de serviços oferecendo consultoria de gestão. Enquanto no segundo caso, também já eram realizadas consultorias técnicas para o SENAR na área de atividades de produção rural, em decorrência da sua formação em engenharia agrônoma. Mas quando começou a realizar trabalhos para o Sebrae foi que ele despertou e começou a se especializar para a atuação nas consultorias empresariais.

O relato do C7 demonstra que sua história inicial na consultoria deriva da sua insatisfação com sua atividade de trabalho à época e, ao ser convidado por um amigo com experiência anterior na área, decidiu dedicar-se à ideia e montar em sociedade uma empresa de consultoria. Sua experiência foi diferente no sentido de começar o trabalho de consultoria já com uma empresa formalizada, enquanto para os demais, a empresa foi constituída a partir da necessidade de prestar serviços ao Sebrae.

Este início se deu em fases e de maneiras diferentes, mas marcou a carreira de todos eles, ficando clara, sobretudo, sua **visão da consultoria como uma oportunidade de negócio**. O fato de alguns deles revelarem que se tornaram consultores por necessidade e por oportunidade deixa claro este aspecto.

Então, foi assim que surgiu a ideia de prestar consultorias como uma oportunidade de negócio mesmo. Vendo que eles tinham essa dificuldade, que estariam dispostos a pagarem por isso a fim de resolver o problema deles. (C2E2_D19)

Desse ponto de vista de consultoria de fato eu não fui influenciado. Foi uma carreira que eu escolhi, que a vida me escolheu, talvez. Porque eu não fiz com muita consciência não. Se você for escutar novamente o que eu disse, foi muito mais por oportunidade e por necessidade também. As duas coisas juntas. (C3E1_D45)

Então, o meu início na área de consultoria foi exatamente porque eu visualizei uma oportunidade de negócio. (C5E2_D6)

Porque quando eu tinha as minhas lojas, eu contratei consultores, eu tinha consultorias, então eu observava o trabalho deles. Eles me ajudaram na gestão do meu negócio, e eu falei poxa, eu posso, depois, posso começar a fazer isso. E aí eu vi que era uma oportunidade de negócio na área de consultoria. (C6E2_D11)

O C2 identificou nos clientes que já atendia com outros serviços a possibilidade de expandir sua atuação, ao perceber que eles precisavam também de consultorias voltadas à gestão de negócios.

O C5 afirma também claramente ter identificado uma oportunidade de negócio na consultoria, considerando que já trabalhava com consultorias técnicas em outra área antes de atuar no segmento das organizações.

O C3 ao refletir sobre como se tornou o consultor, afirma se tratar de um processo em que não houve um planejamento ou direcionamento intencional. Ele identifica que não somente aproveitou a oportunidade, mas a necessidade de um acréscimo na renda, depois das dificuldades financeiras decorrentes da falência, foi também igualmente relevante para este caminho trilhado.

Muitas das oportunidades aproveitadas foram as oferecidas pelo Sebrae, principalmente no início das suas carreiras. A instituição adota uma exigência legal de contratar serviços de instrutoria e consultoria somente de empresas formalizadas. Estas duas atividades também precisam constar no seu CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) dentre as principais. Trata-se de um código constante no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) da empresa com o intuito de identificar as atividades econômicas por ela exercidas. A exigência legal do Sebrae fez surgir as empresas de consultoria de quase todos eles. Por isso, está presente nos relatos o **reconhecimento da influência do Sebrae no início da sua empresa de consultoria**.

Na realidade, para ministrar o Empretec eu tenho que abrir uma empresa de consultoria e treinamento, isso é uma exigência do Sebrae. Quando eu me credenciei no Sebrae, há 16 anos atrás, eu abri uma empresa de consultoria e treinamento que era praticamente para atender ao Sebrae no Empretec, mas essa mesma empresa eu atualmente utilizo para fazer os meus contratos atuais. (C3E2_D3)

Eu diria que o SEBRAE foi um grande parceiro lá no final dos anos 90 porque aí surgiram aqueles programas lá que eu te falei, o (Prodera), (Delise) e o Brasil Empreendedor que foi um pontapé. Foi lá em 98, 99, nessa época. Até então eu trabalhava fortemente focado com o

Agro. E a partir dali que eu fui então para a área mais do empresarial, vamos chamar assim. (C6E2_D11)

Tenho uma empresa, que eu montei em 99. Para trabalhar no Sebrae, tem que ter empresa de treinamento. Então montei uma empresa de treinamento e estou desde lá. (C6E1_D22)

E aí me desenvolvi nessa área de consultoria e treinamento, paralelo um e outro, e prestando também serviços para o Sebrae, era o meu principal cliente. Hoje, não é exclusivo, mas na época, ficou quase que exclusivo o Sebrae. Prestava muito trabalho para o Sebrae. E, hoje eu divido bastante o meu trabalho com Sebrae e outros clientes. (C6E2_D5)

Mas o Sebrae foi determinante nesse início. Nós fechamos o primeiro contrato acho que foi em 96, o primeiro contrato com o Sebrae. E fechamos um primeiro contrato de consultoria também com o apoio do Sebrae na época, [...] que tem sido um parceiro ao longo desses anos todos, e muito importante nessa jornada. (C7E1_D8)

As empresas surgiram inicialmente para atender demandas de atividades de treinamento pelo Sebrae e foram posteriormente aproveitadas para a continuidade da atuação dos entrevistados em outros trabalhos posteriores sem a intermediação da instituição. Ressalte-se que o Sebrae é visto como um parceiro, que ajudou a alavancar e dar visibilidade à sua atuação profissional no início das carreiras na consultoria.

As experiências decorrentes das suas formações e atuações em trabalhos anteriores despertaram em alguns consultores a percepção de que possuíam conhecimentos suficientes para realizar a atividade. Assim, ao refletirem sobre os fatores que os levaram a se tornar consultores, alguns consideram que a partir da convivência com outros profissionais, também facilitadores do Empretec, e observando as trajetórias e atuações destes, começaram a olhar para as próprias experiências e identificaram em si mesmos a capacidade de atuar na consultoria.

Eles entendem que a **consultoria surgiu como consequência da própria história e dos relacionamentos.**

[...] quando eu entrei para facilitador do programa Empretec, eu acabei tendo muita influência, trabalhando com muitos consultores, porque muitos dos facilitadores também são consultores, e isso também me deu mais autoconfiança, em uma relação, talvez comparativa, de perceber que eu também poderia ser um consultor. Eu também tinha conhecimento, que esse meu conhecimento também poderia ser distribuído como consultoria. Então tem sim aí uma influência, mas de ter começado essas instrutorias. (C2E1_D28)

Eu diria que ser consultor, atuar como consultor foi praticamente uma consequência da minha história e dos meus relacionamentos. Não foi algo que eu busquei. (C2E3_D5)

Então, eu acabei entrando nessa área de consultoria por conta até de estímulos de colegas mesmo, eu comecei a frequentar muito esse meio de facilitadores, eu percebi que muitos deles, além de facilitadores do seminário do Empretec e de outros, eram também consultores. E aí eu percebi que o que eles faziam, eu podia também fazer. (C6E1_D32)

Influenciou muito. A família não tanto. Mas essa pessoa que foi meu sócio, nós éramos amigos de adolescência. Na época a gente tinha uma banda de rock e aí era companheiro de banda. Ele é mais velho do que eu. E foi a minha referência tanto para o curso de Engenharia quando eu voltei da Academia, quanto foi a pessoa que me chamou para criar a empresa efetivamente. Posso dizer que é uma pessoa que teve um peso enorme nessa decisão. (C7E1_D23)

A convivência com colegas e instrutores os fez se comparar a eles e refletir sobre sua própria trajetória. Por isso, consideram que a história de vida e de carreira lhes conferia os recursos suficientes para a atuação na consultoria.

Mas estes caminhos trilhados inicialmente não foram fáceis. **As dificuldades iniciais** foram lembradas por alguns como obstáculos transpostos.

E aí eu percebi que não ia ser tão simples assim, até porque o mercado na época já tinha muitos consultores, tinham muitas empresas de consultoria. (C6E1_D28)

Foram vários meses de prospecção e a gente tendo que se virar de várias formas para poder se manter, se sustentar. (C7E1_D7)

A pouca noção do trabalho de consultoria e da gestão de uma empresa foi um fator que marcou a fase inicial. Eles destacam que precisavam de mais planejamento antes de começar a empresa, mas não tinham esta percepção na época. A concorrência foi um obstáculo para o C6, enquanto o C7 destaca a dificuldade de fechar os primeiros contratos e se inserir no mercado, considerando que ele fez não somente uma transição de carreira, à época, mas também passou pelo desafio de uma mobilidade geográfica ao mudar-se para outra região do Brasil para atuar com a sua recém criada empresa de consultoria.

Assim foi o início na consultoria para os entrevistados desta pesquisa. Reconhecendo a atividade como uma oportunidade aproveitada, em consequência da própria experiência inicial de carreira e dos relacionamentos com outros profissionais

consultores, mediado principalmente pelo Sebrae, que é reconhecido também como um fator impulsionador destes direcionamentos.

Remuneração e renda

A consultoria possibilita ao profissional desempenhar também outras atividades relacionadas a ela como a docência e a instrutoria, ou ainda atividades não diretamente relacionadas, como o empreendedorismo e a participação em outras empresas como investidor.

Para que esta pesquisa atendesse a um critério básico da pesquisa fenomenológica, que sugere a vivência da experiência investigada e sua capacidade de articulá-las, buscou-se a colaboração de participantes que tivessem a consultoria como sua atividade central de trabalho. Este critério foi obedecido, visto que a consultoria não é mais a maior fonte de renda para alguns deles, mas continua sendo em termos profissionais a principal ocupação.

Este foi o motivo na definição deste tema que descreve as reflexões sobre a remuneração e a renda. Pode-se entender a remuneração como a recompensa ou pagamento pelo trabalho realizado, e a renda como o total dos rendimentos ou das receitas de uma pessoa ou empresa.

Compõem este tema os significados: atuação junto ao Sebrae somente com o Empretec; os consultores possuem outras fontes de renda além da consultoria; a renda do consultor se baseia na sua capacidade de gerá-la.

Como mencionado no tema anterior (5.3.4) o despertar para as consultorias de gestão se deu em diferentes fases de carreira para os entrevistados, mas todos eles tiveram uma ligação inicial com o Sebrae, que os influenciou de alguma forma para a realização de trabalhos de consultoria empresarial.

A partir dos relatos identifica-se que eles atualmente limitam sua **atuação junto ao Sebrae somente com o Empretec**. A função inicial do Sebrae na carreira dos consultores foi intermediar o trabalho deles para as empresas ou pessoas que demandavam. Entretanto, com as experiências adquiridas nos anos de trabalho, eles começaram a atuar diretamente junto a este público.

Sebrae já tem 14 anos que eu atuo com o Sebrae. É um grande parceiro. É o único parceiro que eu atuo. Vamos dizer, sem ser direto, sem ser com consultoria direta. E lá atrás eu tinha várias soluções do

Sebrae. Hoje eu só tenho o Empretec. Que me dá visibilidade. É um baita produto. (C1E2_D18)

Pelo Sebrae não mais. Porque a remuneração é muito baixa e vinha muita coisa. Eu digo, não. Bora dar espaço para outros. Com o Sebrae eu atuo exclusivamente com o Empretec. Só. E mais nada. (C5E1_D34)

Hoje eu não sou mais credenciado. Quando eu entendi que seria um processo de credenciamento diferente e eu já não atuava mais como consultor credenciado em outras soluções do Sebrae, eu optei por deixar esse credenciamento e ficar credenciado só com Empretec. (C7E1_D56)

O valor recebido pelo consultor por seu trabalho quando presta o seu serviço diretamente às empresas é maior que quando realizado com a intermediação do Sebrae. Trata-se de uma terceirização, onde este órgão recebe uma demanda para realizar trabalhos de consultoria, e contrata empresas formais para realizá-los. Por isso, eles afirmam que a partir de determinado momento na carreira optaram por limitar-se a prestar serviços à instituição somente quando chamados para a realização do Seminário Empretec.

Eles argumentam que o valor pago pelas consultorias com a intermediação do Sebrae é baixo, e que não podem selecionar as empresas ou os casos em que se sentiriam mais confortáveis para atuar, como ressaltou o C5.

O motivo de se limitarem exclusivamente à realização do Seminário Empretec deve-se ao maior valor que recebem e à visibilidade conferida em termos das suas atuações como consultores e instrutores. Além disso, como o Seminário é voltado à empresários, este trabalho pode gerar demandas futuras de consultorias empresariais.

Nos relatos, também ficou evidente que **os consultores possuem outras fontes de renda além da consultoria**. Eles falam sobre terem outros negócios como forma de complementação da renda. O C5 investe em empresas onde prestou consultoria quando percebe o potencial do negócio, trocando o valor que receberia pelo seu trabalho pela participação nos resultados da empresa. Assim, por ter participação nos lucros de 17 empresas, a consultoria não é sua atividade principal em termos de remuneração, mas é sua principal atividade profissional.

Eu tinha um negócio, que eu importava lareiras da Espanha e revendia no Brasil já desde 89. Era uma atividade que eu assumi lá quando eu ainda trabalhava com o meu pai. E depois quando eu me separei dele

eu abri uma empresa só para fazer essa importação e distribuição no Brasil. (C4E1_D35)

Quando o negócio é bom eu transformo a minha remuneração lá como consultor em participação nos resultados da empresa. Então eu tenho hoje 17 negócios que eu tenho participação dessa forma. E vai para o ramo da saúde, alimentação, serviços, manutenção. Tem trocentas coisas. (C5E1_D16)

É o meu principal negócio hoje (a consultoria). Não é a minha principal remuneração hoje. Eu tenho negócios que me remuneram melhor hoje. Mas é aquilo que eu gosto de fazer. (C5E3_D1)

No meu caso, fui convidado para ser facilitador do Empretec. E há 20 anos eu exerço essa atividade, que não é uma atividade de consultoria especificamente. Vão aparecendo algumas alternativas que estão ligadas ao conhecimento, que às vezes complementam. Complementam o conhecimento, ou a renda, complementam de alguma forma a sua jornada como consultor. E aí você vai trilhando esses caminhos e fica uma coisa um pouco híbrida. Eu vejo que vários colegas, [...] é difícil você conhecer um consultor que ele é só consultor. Que ele não tenha uma outra atividade paralela. Seja docência, seja, [...] às vezes nem precisa ser em uma instituição, numa universidade, pode ser até cursos abertos. Agora tem muita coisa on-line. (C7E3_D7)

Os exemplos daqueles que têm outros empreendimentos ou que realizam outros trabalhos, relacionados ou não à consultoria, também são citados. O C7 ainda acrescenta a questão híbrida do trabalho do consultor em decorrência disso, e o fato de que dificilmente os consultores realizam exclusivamente esta atividade profissional. É válido ainda lembrar que todos eles atuam como instrutores do Seminário Empretec.

Eles acreditam que **a renda do consultor se baseia na sua capacidade de gerá-la**, sendo o dinheiro visto como consequência do trabalho e dos esforços que cada um faz para gerá-lo, principalmente no início da carreira.

E o dinheiro é consequência disso. Dinheiro é só uma métrica do meu resultado. Não dá para trabalhar pelo dinheiro. Tem que ter um negócio muito bem feito e o dinheiro vai ser uma consequência disso. (C1E2_D21)

Foram dois anos, imagina!? Eu fazia treinamento de capacitação numa turma de manhã, uma de tarde e uma de noite, para você ter uma ideia. E aí, claro que na época, com reforço na renda, começou a melhorar também a remuneração, aquela história toda, eu fui ganhando gosto. (C5E1_D17)

Eu vejo, assim como outros profissionais, percebo nitidamente uma evolução e o processo de capacitação. O que esse processo contribuiu para os avanços na carreira. Não é diferente de uma carreira corporativa em que você se capacita, evolui, em termos de estágios, e recebe uma remuneração adequada a essa nova etapa. É como se fosse uma promoção. A gente não tem promoções. É uma coisa interessante porque o modelo mental funciona diferente. É totalmente baseado no ganho por recompensa. Então, se eu trabalhar mais ou trabalhar melhor, eu tenho uma remuneração melhor. (C7E3_D2)

O C5 lembra a época em que durante dois anos as demandas de instrutoria se intensificaram e ele precisou trabalhar às vezes nos três turnos, mas como isso gerava um incremento considerável na renda, os sacrifícios foram feitos buscando este resultado.

O C7 faz uma interessante reflexão ao comparar o processo de capacitação e a evolução do profissional autônomo na carreira, com as pessoas que exercem carreiras corporativas, em que o tempo de trabalho e a busca pelo desenvolvimento e pela capacitação resulta no aumento da experiência e da remuneração. Nestas, quanto mais o profissional se capacita, mais ele pode ser promovido. De forma parecida ocorre no autoemprego, em que o desenvolvimento da carreira e a melhoria da remuneração depende da preparação, do desenvolvimento das próprias competências e dos esforços individuais, pois mais trabalhos resultam em maior remuneração.

O tema renda e remuneração apresenta assim a visão e as escolhas dos consultores durante a carreira no sentido de potencializar os resultados dos seus esforços.

Experiência

As experiências vividas de carreira representam o direcionamento principal deste trabalho de pesquisa. E considerando este processo de construção da carreira do consultor, as experiências acumuladas são apresentadas e percebidas por eles como uma das bases de sustentação para a profissão.

Neste sentido, alguns deles falaram sobre sua visão quanto ao perfil para se tornar um consultor. Falaram também sobre as outras atividades desenvolvidas antes da consultoria, seja quando trabalhavam como funcionários para outras empresas, seja quando começaram a empreender em seus próprios negócios como autônomos.

Eles enxergam todas essas experiências de trabalho durante suas carreiras como um aspecto positivo, que os ajudou a realizar melhor suas atividades de consultoria na orientação de empresários.

Além disso, as experiências acumuladas como consultores, considerando que possuem muitos anos de atuação na consultoria, também representam para eles um aspecto importante relacionado à legitimação da sua atuação na profissão. E, considerando este aspecto, eles fazem uma crítica às pessoas que adentram na área da consultoria sem um aporte maior de conhecimentos e experiências relacionados a esta profissão.

Os significados formulados a partir das declarações significativas que formam este tema são: visão de consultor como alguém que acumulou experiências na vida e passa a dar conselhos; experiências anteriores trabalhando para outros; sua experiência como empresário lhe confere bagagem de conhecimentos para atuar na consultoria; experiência adquirida com os anos de consultoria; atividade em que muitas pessoas se lançam sem o conhecimento e experiência necessários.

A imagem que o próprio consultor tem sobre o perfil de profissional mais adequado para atuar em consultorias representa as características de alguém com muita experiência no mercado. Eles demonstram uma **visão de consultor como alguém que acumulou experiências na vida e passa a dar conselhos**.

Mas eu acho que o consultor tem dois pontos que são fundamentais. Ele precisa ter uma bagagem. Essa bagagem foi me construindo consultor. E ele precisa ter no coração dele esse interesse de realizar aquilo como um propósito. (C2E3_D6)

Consultor, na minha percepção, é uma pessoa que acumulou experiência na vida, em determinado segmento, profissão ou setor, e que depois que ele acumulou muita experiência nesse setor, ele passou a dar conselhos a outras pessoas. Então, a minha definição de consultor é de um conselheiro. Mas para dar conselhos a pessoa tem que ter experiência. (C3E1_D2)

especialmente no momento em que eu comecei como instrutor do Sebrae, que eu me sentia meio farsante. Porque eu estava ensinando a eles uma coisa que eu não tinha tanta experiência. Pesava um pouco essa coisa do consultor. (C4E3_D7)

A ênfase nas falas se foca na experiência acumulada. E somente ela poderia conferir ao consultor a confiança e credibilidade necessárias para dar conselhos e realizar um bom trabalho.

Está evidenciada no relato do C4 a lembrança dos momentos de insegurança vivenciados quando tinha que atender a uma demanda profissional e, por não possuir ainda tanta experiência na área, se sentia farsante. O peso deste quesito é reconhecido por eles como uma exigência da profissão.

As vivências anteriores a que eles se referem são os trabalhos realizados antes de se tornarem consultores, quando foram funcionários ou empreendedores atuando principalmente nas suas áreas de formação. Por isso, eles falam das **experiências anteriores trabalhando para outros**.

Fui para a AMBEV quando eu me tornei gerente de Vendas e Marketing. Lá dentro eu fui gerente de Projetos, gerente de Preços. Então, tive uma carreira bacana lá dentro. (C1E1_D46)

Então eu também tive ali, eu adquiri muito conhecimento na parte gerencial das empresas, na parte de gestão de estoques, administrativo-financeiro, então, isso me ajudava muito, e eu vejo que grande parte do meu conhecimento de gestão veio dessas empresas, dessas experiências iniciais. (C2E1_D8)

Logo que eu me formei fui convidado pelo sócio do meu pai, que era meu padrinho, para trabalhar nas empresas deles. E vi ali uma oportunidade. (C4E1_D2)

Eu, até os 22 anos, tive vários trabalhos como funcionário. (C6E1_D1)

Trabalhei em algumas empresas, estagiei primeiro. Depois trabalhei com algumas empresas. Tive uma única empresa CLT, que foi a minha primeira empresa depois de formado. Foram praticamente quatro anos e meio trabalhando nessa empresa, na área de Telecomunicações. (C7E1_D2)

Evidencia-se nas falas a diversidade de setores em que se deram estas experiências iniciais. Foram em órgãos públicos ou na iniciativa privada, e também em empresas familiares.

Todas essas vivências são lembradas e consideradas por eles como fontes de aprendizado que formaram uma importante bagagem de conhecimentos para as suas trajetórias de carreira. Além disso, formaram também a base que eles consideram necessária para que tivessem autoridade suficiente quando da orientação de pessoas que lhe procuravam para a realização de consultorias empresariais.

Alguns tiveram esta experiência trabalhando em atividades ligadas à gestão, enquanto outros atuaram em setores mais ligados à sua área de formação. O que é

comum é a percepção de que estes trabalhos anteriores foram fontes de aprendizados que representam experiências importantes para as suas carreiras na consultoria.

Os primeiros empreendimentos desenvolvidos durante suas trajetórias foram mencionados como práticas relevantes na construção da carreira. Eles consideram que **sua experiência como empresário lhe confere bagagem de conhecimentos para atuar na consultoria.**

A minha experiência, tanto dos meus fracassos, como dos meus êxitos, nos meus negócios, isso eu acho que me credencia a dar muitos atalhos às pessoas que me contratam. E eu sinto que eu passo essa segurança a eles. Eu me sinto muito acolhido por eles pela congruência e a força do que eu falo. (C3E1_D46)

Estou desde 99 como facilitador, e depois fui para consultoria, porque, eu entendi que, eu tinha cometido uma série de acertos, nos 18 anos que eu fui papelheiro-livreiro. Porque ninguém fica no mercado tanto tempo sem acertar. Mas eu também tinha cometido uma série de erros nesses 18 anos. Então, como consultor, como facilitador, e hoje como mentor, eu percebo que eu posso ajudar muita gente, apoiar muita gente a acertar mais e errar menos. (C6E1_D21)

Na época que eu tinha estrutura empresarial, eu também posso dizer que eu fui o melhor consultor para um empresário porque eu passei a sentir na pele o que era ter uma folha de pagamento no final do mês, o que era ter um custo fixo, uma estrutura fixa de custos, aquilo que o empresário sente, e é aquilo que mais pesa. (C7E1_D37)

Dentre os aprendizados gerados a partir das experiências empreendedoras, eles destacam os conhecimentos sobre a gestão de um negócio, que serviram de base para a orientação de empresários nas consultorias. Alguns deles tiveram muitos anos de experiência empreendedora antes de adentrarem nos trabalhos de consultoria, enquanto o C7 viveu esta realidade ao iniciar a sua empresa de consultoria em sociedade com um amigo.

Nos relatos dos entrevistados, esta base inicial se soma à **experiência adquirida com os anos de consultoria.** Eles ressaltam o tempo de atuação como consultor e a possibilidade de atuar em diferentes empresas e seus respectivos setores, mas sempre se deparando com os mesmos problemas de gestão.

Toda essa minha bagagem de 26 anos trabalhando com consultoria e gestão fez com que eu pudesse ter esses resultados expressivos que hoje a gente tem. (C2E1_D12)

Eu tenho mais de 30 anos de estrada em consultoria empresarial. Começando no agro e agora ampliando porque eu não tenho mais

limites. Quer dizer, eu vou trabalhar num escritório contábil, vou trabalhar num escritório de advogados, num escritório de arquitetos, numa clínica médica, em qualquer segmento. Eu não vou lá discutir tecnicamente nada daquele assunto. Eu vou discutir gestão. E em gestão, custo é custo, pessoas são pessoas. Marketing é marketing. Preço é preço. Não importa qual seja o negócio. (C5E1_D26)

Então aí o pessoal começa a dizer: Opa, esse sabe o que está falando. Esse aí consegue me convencer de uma forma diferente. É expertise. São as coisas que vão alavancando, que vão pegando esse negócio. (C5E1_D8)

Eu trabalho com consultoria exclusivamente há 27 anos. (C7E1_D1)

Apesar do C7 afirmar neste trecho que trabalha exclusivamente com consultoria, ele menciona em outra fala que hoje possui uma empresa de mentoria e também trabalha com formação de consultores.

Eles consideram que os anos de trabalho nas consultorias de gestão lhes permitiram que se tornassem especialistas ou lhes conferiram expertise suficiente para que hoje consigam melhores resultados e mais visibilidade em seu trabalho, a partir do reconhecimento dos clientes, que acabam por legitimar esta atuação.

Com este posicionamento, eles fazem uma crítica aos profissionais que não possuem esse perfil, alegando que a consultoria é uma **atividade em que muitas pessoas se lançam sem o conhecimento e experiência necessários**.

O que eu vejo é uma certa prostituição nesse meio e até me envergonho as vezes de me apresentar como consultor. Não me sinto bem em me apresentar como consultor, porque tem muita gente que, por exemplo, faz um curso como *coach* e ele simplesmente resolve que ele se tornou consultor. Sem experiência, expertise, sem congruência entre a teoria e a prática. (C3E1_D3)

Tem muito consultor que tem uma formação fantástica. Tem muita eloquência, tem muita condição de convencer, tem insights maravilhosos, mas quando você pede alguma coisa prática: Tá, mas o que tu fizeste em tal (situação) [...] Não, não, não trabalhei ainda com isso. Aí você me derruba, né? Quer dizer, eu acho relevante você procurar um especialista médico recém-formado, sim. Mas você não vai entregar uma grave doença para um recém-formado. Você vai buscar especialistas mais renomados, mais experientes, para te dar uma segurança melhor. Não que não possa, não que esse profissional novo não possa ser um excelente profissional, uma excelente autoridade. Mas você tem o direito de ficar um pouquinho com o pé atrás. (C5E1_D23)

Esta crítica presente nas falas refere-se a profissionais que entram no mercado de consultoria sem experiência prévia em gestão de negócios. Aqueles que até conseguem convencer por sua eloquência argumentativa, mas não possuem no seu portfólio exemplos de casos concretos mais complexos que conseguiram elucidar ou orientar de maneira efetiva.

Eles defendem não somente neste último sentido formulado, mas em todos os significados que compõem este tema, a necessidade e relevância da experiência. Assim, este tema reflete uma trajetória de atuação no mercado de trabalho, seja na própria empresa ou trabalhando para outros, mas sempre com a concepção de que esta bagagem de conhecimentos e experiências acumulados formam a base para uma atuação responsável e coerente como consultor.

Network

Na construção da carreira eles destacam a importância de ter e cuidar das suas redes de contatos profissionais. Os relacionamentos construídos no decorrer da vida e da atuação laboral são imprescindíveis no desencadeamento de novas demandas de trabalho, de parcerias, e de crescimento pessoal e profissional.

Este tema é composto por significados que traduzem esta preocupação entre os consultores entrevistados em criar e desenvolver esta rede de relacionamentos, sendo eles: política de bons relacionamentos; fortalecimento da rede de contatos; rede de relacionamento com outros consultores facilitada pelas redes sociais.

Eles acreditam que a partir de uma **política de bons relacionamentos** estabelecida com instituições, colegas de profissão, clientes, empresários e outros profissionais é possível manter os contatos já existentes e criar outros. E que a colaboração com outros profissionais, sejam eles consultores ou não, pode favorecer o aproveitamento de novas e prósperas oportunidades.

No Sebrae a relação é muito boa. Conheço todo mundo há 14 anos fazendo esse trabalho, então conheço bastante gente. De vez em quando, quando eu estou lá, visito a sede, passo lá, digo um "oi". Quando tem algum evento tipo o "Startup Weekend" que o próprio Sebrae está fazendo, então eu participo também para receber informações novas, inovação. E eles gostam por você estar lá, prestigiando um outro evento que não é meu, não é comigo, na verdade, mas é deles também. Isso é legal, eles gostam disso. Faz parte também ter essa manutenção desse *networking*. (C1E1_D19)

Ser congruente com valores que você acredita. Isso gera uma certa admiração por parte dos colegas. Assim como eu tenho admiração por vários colegas. Acho que tem muitos profissionais excelentes, cada um com as suas características. Geralmente a grande maioria desses colegas vieram desse contato com o Sebrae. Mas, não todos. Tem muitos que ao longo do caminho a gente se encontrou em projetos efetivamente e acabamos complementando. Somos parceiros de negócio hoje, inclusive. Sempre foi uma relação muito boa. (C7E1_D16)

Eles destacam a necessidade do reconhecimento mútuo entre os profissionais e entre profissionais e instituições. O C1 cita o bom relacionamento com o Sebrae. Por ser a instituição que sedia o Empretec no Brasil e por ele só atuar com este serviço atualmente junto ao órgão, é importante empenhar-se em manter esta relação próxima.

Os contatos e as relações, baseados em valores pessoais, além das amizades geradas com colegas a partir do reconhecimento mútuo também são mencionados como atitudes necessárias ao estabelecimento de uma política de bons relacionamentos.

O **fortalecimento da rede de contatos** é um processo que precisa ser constantemente alimentado, de acordo com o relato dos participantes da pesquisa. As conexões precisam ser sustentadas de maneira recíproca.

Tenho clientes, tenho pessoas que eu faço questão de manter contato e de ter como cliente, amigo, inclusive, participante de Empretec. Porque é uma oportunidade também da pessoa se aproximar da outra. (C4E1_D26)

Trabalhar em rede hoje é importante. É importante que eu alimente meu *networking*, minha rede. O ponto de contato, eu preciso ter reciprocidade no meu *networking*. Rede de contato é isso, é reciprocidade. Não só quando eu preciso é que eu vou entrar em contato. Mas quando eu mandar alguma coisa, curtir uma mensagem. Mostrar, olha, estou atento ao que você está postando. Curte lá, faz um comentário, manda um arquivo. (C1E2_D15)

Muitas parcerias com colegas porque a gente acaba criando uma rede de contato muito grande. De colegas que acabam indicando, vamos dizer assim, o trabalho. Eu identifiquei, por exemplo, um segmento muito bacana para eu poder alimentar e fazer parte da minha rede que são escritórios contábeis. Então eu tenho contadores muito amigos porque muitas vezes eu pedia para eles: Vem cá, tem uma empresa com alguma dificuldade aí? Eles dizem: É o que mais tem! Então me arruma uma empresa assim e assado, que eu vou dar uma solução. Eu fui fazendo isso e isso foi me gerando demandas, criando toda uma base de sustentação para esse processo que acabou gerando uma atividade bastante grande. (C5E1_D29)

Eles lembram que esse contato deve ser feito não somente quando se precisa de alguém. A rede precisa ser sustentada periodicamente, por meio de ações simples como atenção e reconhecimento ao trabalho do outro, e compartilhamento de informações.

O C5 ressalta que muitos trabalhos que realizou foram resultado do desenvolvimento e fortalecimento dessas relações, inclusive gerando demandas, ao criar soluções de consultoria e buscar, por meio da sua rede de contatos, empresas que estejam precisando dessas soluções. A rede a qual ele se refere são escritórios contábeis, por conhecerem de perto a realidade e as dificuldades principalmente financeiras, das empresas.

Assim, a rede é uma oportunidade para a realização de novos contatos e trabalhos, mas requer reciprocidade e ajuda mútua para o seu fortalecimento.

A rede de relacionamento com outros consultores é facilitada pelas redes sociais. É o que eles percebem e destacam nos relatos referindo-se a tecnologia como suporte estrutural para o fortalecimento das relações com organizações, clientes, colegas e outros profissionais. Eles ressaltam a troca de informações com colegas consultores, principalmente com aqueles que fazem parte da rede credenciada para a realização do Empretec.

Com relação a outros consultores também é muito bacana. Eu troco muito com eles. Mando arquivo, até material da sua área. Eu disparo muito material. (C1E2_D14)

Nós temos aqui um grupo de consultores, que a gente troca muita informação, via *Whatsapp*, pedindo informação um para o outro, entregando alguns trabalhos que não interessam a mim para outro consultor, então a gente troca muita informação nesse sentido. Aprende uns com os outros, na verdade. (C6E2_D14)

Hoje a tecnologia facilita muito. A gente não consegue ter relação presencial com muita gente. Acho que nunca consegui. Nós somos limitados nesse aspecto. Não dá para estar convivendo todos os dias com todas as pessoas. Então a tecnologia veio para nos ajudar nesse sentido. Muito mais fácil hoje a gente manter pelo menos algum contato. Eu acredito que tenha sido sempre muito positivo. Tanto com clientes, quanto funcionários e colegas parceiros. (C7E2_D17)

Não somente o aprendizado mútuo ocorre a partir dessas relações de trocas de informações profissionais, mas se abrem também oportunidades de trabalho. Eles destacam as indicações de consultorias aos colegas quando estas não lhe

interessam. Uma forma também de contribuir com os colegas e fortalecer os vínculos profissionais.

Neste sentido, e considerando os significados provenientes das citações que se referem à *network*, é evidente a preocupação deles com a manutenção e desenvolvimento das relações com os vários agentes que fazem parte desta rede profissional.

Adaptações e mudanças durante a trajetória

A carreira de uma pessoa pode ser composta por diferentes etapas, E cada uma delas pode ser desencadeada por fatores internos ou externos ao indivíduo que o fazem despertar para a necessidade de alguma adaptação ou mudança na trajetória profissional.

Estes fatores podem ser questões pessoais ou familiares, motivações, novas tecnologias, processos sociais ou econômicos, fatalidades, além de outros aspectos que podem conduzir o indivíduo para caminhos diferentes dos que foram previamente definidos.

Este caminho pode também não ter sido planejado e as decisões quanto às adaptações ou mudanças na carreira podem ser motivadas pela identificação de oportunidades profissionais como mencionado nos temas descritos anteriormente e que compõem este grupo temático da construção da carreira do ser consultor.

Os participantes da pesquisa destacaram neste tema os momentos que precisaram adequar-se aos desafios contextuais e ajustarem o percurso. As adaptações que precisaram fazer nos seus métodos de trabalho em decorrência da pandemia do COVID-19 e da ampliação dos trabalhos on-line foram mencionadas nas falas deles.

Os significados formulados a partir dos relatos foram: mudanças econômicas do mercado que afetaram seu direcionamento de carreira; momento de transição na carreira; mobilidade física e mudança de carreira por oportunidade; adaptação do consultor para atuação on-line; pandemia fez os trabalhos de consultoria aumentarem; atividades on-line facilitam e ampliam o trabalho do consultor.

Os primeiros significados descritos estão relacionados a **mudanças econômicas do mercado que afetaram seu direcionamento de carreira**. Algumas destas mudanças foram mais drásticas, causadas por alterações nas políticas

econômicas nacionais, que levaram alguns dos entrevistados a redirecionar totalmente suas carreiras. Estes acontecimentos foram anteriores ao início das suas atividades nas consultorias de gestão, mas acabaram por influenciar de alguma forma as suas posteriores etapas de carreira.

[...] e teve um dia em 1998 que o dólar custava um real e Fernando Henrique por decreto colocou o dólar a dois reais do dia para a noite. A gente comprava tudo em dólar. Os produtos que comprava a 60 centavos virou R\$1,20. Os produtos que eu comprava a um real virou dois reais no dia seguinte. E eu achei que [...]. Eu vou remarcar para R\$2,49 e R\$2,99 que as pessoas não percebem. Mas eu errei nisso. O 1,99 era um mito. Não era um valor. O cara comprar um relógio, óculos por 1,99. Mudou só cinquenta centavos, mas as pessoas não entenderam isso e eu também não. Com isso eu perdi tudo, inclusive o dinheiro que eu tinha da construtora. (C3E1_D49)

O que aconteceu em 1992. Até lá eu já tinha ampliado para quatro filiais porque eu pegava os colegas que iam se formando e iam fazendo a mesma coisa dentro do meu escritório em outras regiões. Que nada mais era do que um planejamento agropecuário. Eram projetos de investimentos, como eu te falei e captação de recursos para poder plantar, criar animais, enfim. Em 92, o que aconteceu, Fernando Collor de Melo assume a presidência da república e causa uma lambança desgraçada no setor. E na época se dizia assim: ah, produtor rural não precisa de financiamento. Foi muito difícil na época, mas me deu um despertar. Eu digo, puxa vida! Eu estou na dependência dos outros. Isso também não me serve. (C5E1_D4)

Atuando como autônomos, seja com a empresa própria, seja prestando serviços, as falas revelam as mudanças às quais tiveram que se adequar em determinados momentos em decorrência de fatores externos. Como o profissional não possui controle algum sobre estas variações econômicas no mercado, eles precisam tomar decisões no sentido de adaptar-se à nova realidade ou mudar totalmente, inclusive saindo deste mercado.

Foi o que fizeram o C3 e o C5. O primeiro tentou se ajustar à mudança no mercado e perdeu tudo, precisando fechar uma das suas empresas com enormes dívidas, apesar da tentativa de salvá-la utilizando a reserva financeira de outro empreendimento que possuía. Este fato o levou à falência, e ele precisou recomeçar do zero.

O segundo entrevistado também vivenciou um período difícil. Atuava à época exclusivamente com a elaboração de projetos de viabilidade econômica para que as pessoas conseguissem investimentos para atividades agropecuárias junto aos bancos nacionais. Tendo quatro filiais e várias pessoas trabalhando junto com ele na

elaboração destes projetos, a mudança imposta pelo governo, de limitar os financiamentos para este setor, o fez despertar para a necessidade de diversificar seu portfólio e ampliar sua atuação profissional, resultando em mudanças na sua carreira.

O pedido de demissão para ir em busca de outras oportunidades representou também para alguns um **momento de transição na carreira**. Os relatos revelam fases de plena estabilidade ou de expansão na trajetória profissional, que foram interrompidos por eles para se dedicarem a novos projetos.

Acho que chegou a hora de pedir o meu boné. Foi quando eu pedi conta. (C1E1_D5)

Quando eu estava no DETRAN surgiu a obrigatoriedade da carteira de motorista. A pessoa tinha que se matricular na autoescola para ter a carteira. Eu era quem credenciava essas pessoas a esses centros. Eu percebi que na época só tinham cinco centros de formação de condutores aqui no Estado e não davam conta da demanda para as pessoas tirarem a carteira legalmente. Era uma fase de transição. Aí eu cheguei e pedi demissão do governo. Eu me lembro até desse episódio. Quando eu fui pedir demissão a Diretora na época disse: Mas por que você está pedindo? Eu estou pedindo porque eu vou abrir um centro de formação. Acho que tem mais futuro para mim. Com esse salário eu vou passar o resto da vida aqui e não vou pra frente. (C3E1_D18)

Tiveram outros momentos que eu narrei também, quando eu vi que aquela carreira estava sofrendo alguma interferência negativa, então pedi para sair, disse que iria sair da empresa. E não sabia exatamente para onde eu ia, mas não queria me manter naquela situação, como funcionário. Eu não estava almejando já alguma coisa para mim sozinho, como montar um negócio meu, mas já sabia que na minha carreira como profissional, que aquela situação não me agradava e que, portanto, eu estava saindo dela. (C4E3_D5)

Acabei passando na Academia da Força Aérea, fui para Pirassununga. Enfrentei lá o que era a carreira militar e aí com 17 anos, muita pouca maturidade. Ah, não é isso que eu quero. Me sentia muito desconfortável, um garoto de 17 anos sendo chamado de senhor por gente muito mais velha do que eu. E não era o modelo que eu queria para mim. Então eu saí. (C7E1_D16)

Eu deixei o modelo em que eu praticamente era um diretor da empresa, teve um momento em que eu não fazia mais consultoria, eu supervisionava os projetos, que eram muitos. O que eu entendi? Que ao evoluir no processo como consultor eu tinha um conhecimento técnico muito grande, mas me faltava a habilidade de gestão de pessoas. (C7E1_D35)

O C1 deixou seu emprego para se dedicar ao seu objetivo previamente traçado, que era ter sua empresa de consultoria. O C3 deixou seu emprego como contratado

no serviço público para iniciar um negócio ao identificar uma oportunidade. O C4 deixou a empresa familiar por discordar das atitudes de um dos gestores, que não condizia com seus valores, e adentrou posteriormente nas atividades de instrutoria.

O C7 também narrou um momento durante as entrevistas em que ele optou por uma mudança radical na sua trajetória, quando abdicou da carreira militar após ingressar na Academia da Força Aérea. Assim, estes momentos de transição representaram para alguns deles grandes mudanças no direcionamento das suas carreiras.

Algumas dessas mudanças foram também acompanhadas por **mobilidade física e mudança de carreira por oportunidade**. As escolhas envolveram a mudança geográfica para outros estados ou até regiões.

E aí eu decidi, em 2009 me mudar para o Espírito Santo. E vim definitivamente para cá no final de 2009. Então foi assim, por oportunidade, por oportunidade. Eu tinha uma necessidade, vamos dizer assim, de sair de Petrópolis, porque Petrópolis não me dava o retorno profissional que eu precisava naquele momento. (C6E2_D10)

Mas foi uma grande surpresa porque eu tinha ganho inclusive um bônus de reconhecimento no final do ano pela produtividade. E você vai sair agora e tal? Eu disse: É uma coisa nova para mim, eu acho que eu vou me realizar. A surpresa foi grande porque era uma mudança para um negócio próprio. E também em outro Estado muito distante do Sul para Recife. São mais de 4 mil km. Pessoal ficou meio perplexo. Mas por que essa mudança tão radical? E era justamente buscando novos desafios. Mas tinha sempre um plano b. Se não der certo, a gente volta. (C7E1_D20)

Nestes relatos, as mudanças culminam com o início da atividade na consultoria. A mudança de carreira aconteceu de forma gradual no caso do C6, que começou a prestar serviços ao Sebrae em outro estado, porque já desejava se mudar da cidade em que morava, e começou posteriormente na consultoria. Mas ocorreu de maneira mais abrupta para o C7, que pediu demissão da empresa em que trabalhava, na região Sul do Brasil, na área de tecnologia de telecomunicações, para abrir uma empresa de consultoria no Nordeste em sociedade com um amigo.

As transformações foram acontecendo de forma mais gradual para alguns e de maneira menos usual para outros durante a trajetória de carreira. Esta necessidade de mudar com vistas à adaptação para novos tempos e contextos é contínua. Neste sentido, ressalta-se também os relatos que mencionam os novos processos adotados, transições e adaptações a outros meios de comunicação com o mercado, além das

adequações estruturais realizadas por eles em decorrência da pandemia do COVID-19 que começou no Brasil no ano de 2020.

A **adaptação do consultor para atuação on-line** foi um dos principais processos que se fizeram necessários. Diante da situação emergencial que se instaurou no país e também em todo o mundo, estes profissionais se viram na situação de ter que parar momentaneamente todos os trabalhos de instrutorias e de consultorias presenciais.

Essa é uma forma também de estar atualizando dentro da carreira de consultores, fazendo essa atualização do off para o on-line. (C1E1_D70)

Hoje, normalmente, grande parte das minhas consultorias são on-line. Eu já trabalhava on-line com alguns clientes, mas com a pandemia quase que 100% das minhas consultorias se tornaram ao vivo e on-line. (C2E2_D22)

Ah, é de noite, é final de semana, como a gente falou, [...] eu não preciso estar lá. Hoje, a pandemia melhorou muito isso. Porque eu ainda sou da velha guarda. Eu gosto muito do presencial. Não é que eu tenha dificuldade. Eu não gosto de fazer isso e por vezes eu tenho que fazer. Por exemplo, as entrevistas do Empretec são todas on-line. Gente, mas eu sou muito assim de perceber as pessoas, sabe? E esse mecanismo, tal [...] está bem, eu sou um baby boomer, eu não faço parte da geração Y, Z, sei lá, as mais novas. Imagina, tem que saber se adequar, adaptar. Então eu faço essas reuniões que são de manutenção. Mas as reuniões que são importantes, que eu chamo de fidedignas ao processo. Ah, eu obrigo que seja presencial. Mesmo na época da pandemia. Eu não abria mão. (C5E1_D22)

Hoje eu tenho feito muito on-line [...], mas o Sebrae também se reinventou logo. E nós consultores tivemos que nos reinventar. Foi aí que eu entrei mais forte, eu era um usuário comum, e fui fazer treinamento, aprendizagem digital. Fiz alguns cursos nesta área de aprendizagem digital, para poder conviver com a nova realidade, nós fomos surpreendidos com uma nova realidade. E aí o Instagram que eu tinha, que estava parado, comecei a movimentar o Instagram. A minha esposa me ajudou muito nessa área. Comecei a fazer *lives*. (C6E2_D20)

Talvez, se eu tivesse permanecido, se eu não tivesse feito esse movimento antes da pandemia, como é que as coisas estariam hoje. Porque eu tinha um custo fixo muito alto e acabou sendo uma coisa muito providencial essa mudança de estrutura. Passei a trabalhar home office, eu já tinha antes da pandemia mesmo, 02 anos, eu trabalhava num espaço de *coworking*, integração. Uma outra pegada que tem mais a ver com esse momento atual. (C7E1_D39)

Essa adaptação para o digital para mim foi relativamente fácil porque eu lido muito bem com a tecnologia. A minha própria formação me facilita isso. Então eu não sofri com a pandemia do ponto de vista tecnológico. (C7E3_D22)

Eles reconhecem a força do aspecto contextual e sua influência sobre os trabalhos no que se refere à pandemia do COVID-19, quando as atividades presenciais, que representavam ainda boa parte ou a totalidade da sua forma de trabalho, precisaram ser suspensas.

A necessidade da suspensão imediata dos contratos que envolviam a prestação de serviços presenciais foi inicialmente impactante para alguns. Mas esta circunstância provocou o despertar para realização das atividades à distância, principalmente os que baseavam sua atuação na forma de trabalho presencial.

Note-se que para alguns esta transição morreu gradual e espontaneamente antes da pandemia, como forma de adaptação às mudanças e exigências do mercado, relacionadas ao avanço tecnológico.

Antecipando-se às exigências do mercado e à expansão tecnológica, o C1, o C2 e o C7 relataram a adesão aos trabalhos de consultoria on-line bem antes da pandemia do COVID-19. Isso fez com que a adaptação ao contexto pandêmico no país acontecesse de forma mais tranquila, por estarem mais familiarizados com este formato de atuação e com os aspectos estruturais tecnológicos necessários à realização das consultorias.

O C7 ressalta ainda que este constituiu-se um diferencial para sua empresa de consultoria. Por sua formação e experiência anterior de trabalho no setor de tecnologia, ele despertou para a necessidade de mudar a estrutura e o modelo de negócio da sua empresa antes da pandemia. Assim, relata que não sofreu muito impacto com a mudança para o digital depois da pandemia.

O C5, no entanto, acredita que as atividades presenciais às vezes são necessárias. Ele afirma ter se adequado bem ao formato de comunicação on-line, mas que em determinadas situações, como as primeiras visitas na empresa para elaborar o diagnóstico inicial, as reuniões presenciais são imprescindíveis e inegociáveis.

Em se tratando das atividades relacionadas à consultoria, visto que também realizam trabalhos de instrutoria, eles acreditam que as **atividades on-line facilitam e ampliam o trabalho do consultor.**

Mas o que aconteceu é que com a história de poder atender pelo zoom e pelo *meet*, não tem mais fronteira [...]. Tanto que eu tenho contatos em São Francisco, na Malásia. Daqui a pouco posso trabalhar com esse pessoal. Não tem mais fronteira. Posso fazer o trabalho de casa. Se eu já estivesse olhando o que eu posso trabalhar até os 70, 75 anos como consultor e de casa. Claro que tem limites, mas esses limites foram mais longe. (C4E3_D19)

Mas a partir do momento que o digital ficou mais fácil, hoje está simples, você baixa um programinha e conversa, bate-papo. Não importa. A pessoa pode estar no Japão, do outro lado do planeta. Onde vai parar isso? Essas oportunidades acabam criando uma série de relações, de consequências, que acabam reforçando cada vez mais a atividade profissional. (C5E1_D33)

As limitações geográficas de antes não existem mais. E com isso, possibilidades de atuação do profissional nas atividades de consultoria se expandiram de forma considerável. As relações que se formam e se fortalecem por meio da comunicação digital, favorecem não somente a possibilidade de ampliação dos trabalhos, mas também a oportunidade de aquisição de novos conhecimentos a partir do *networking*, descrito no item 5.3.7.

Neste sentido, apesar do caso específico do C5, que não realiza consultorias totalmente on-line devido ao apreço pela sua forma de trabalho convencional, alguns entrevistados destacaram que a **pandemia fez os trabalhos de consultoria aumentarem**.

Só que por um lado, não podia aglomerar e os treinamento caíram, a consultoria fez assim (Fez um gesto com a mão indicando subida, decolagem). Porque as empresas precisaram de uma hora para outra enxugar custos, rever planejamentos, ou fazer planejamentos que nem faziam e rever preços, os custos dos insumos, todos subindo, [...] então a consultoria fez assim [fez sinal de alavancagem]. Então, hoje o foco grande está na consultoria. (C1E1_D77)

Eu nunca trabalhei tanto como eu trabalhei na pandemia. (C5E1_D23)

O momento de apreensão mundial diante da pandemia fez com que as empresas precisassem também rever seus métodos e processos de trabalho para se adequarem à nova realidade. Este fato levou muitas delas a procurar orientação na consultoria, fazendo assim com que os profissionais desta área tivessem um aumento considerável na demanda, como se constata nas falas.

As adaptações e mudanças durante a trajetória dos consultores aqui descritas, revelam, portanto, os momentos iniciais, períodos de transformações e

desenvolvimentos na carreira, e ainda a realidade mais contemporânea envolvendo a pandemia do COVID-19 e o advento tecnológico.

Novas variações para atuação profissional

As escolhas relacionadas à atuação profissional dos consultores participantes desta pesquisa foram se moldando no decorrer do tempo, a partir da perspectiva de que o mercado de consultoria também mudou com o passar dos anos. Algumas novas áreas de atuação foram identificadas por eles como novos mercados, como é o caso da mentoria e do *coaching*.

Alguns deles despertaram também para atuar com mentorias e treinamentos voltados ao desenvolvimento de outros consultores.

Estão presentes nos relatos tanto a defesa quanto a crítica a estas novas formas de atuação. Pois os que praticam, logicamente as defendem, e os que não praticam, por vezes, tecem críticas a elas.

Também são apresentadas definições para explicar as diferenças entre consultoria, mentoria e *coaching*, e seus diferentes papéis.

Os significados formulados que compõem este tema a partir das falas dos entrevistados são: consultoria, instrutoria, docência, mentoria e *coaching* são modalidades diferentes com mesma finalidade; definição do papel do mentor; visão da mentoria e da consultoria como carreiras em ascensão; redução dos trabalhos de consultoria e foco em mentoria; o trabalho como mentor lhe possibilita trabalhar à distância; despertou para a atividade de *coaching*.

Os consultores entrevistados diferenciam em algumas das falas as novas formas de atuação que se somaram às suas carreiras como consultores. Nem todos eles atuam nesses novos formatos. E **consultoria, instrutoria, docência, mentoria e *coaching* são modalidades diferentes com mesma finalidade**, na visão deles.

O *coach* na minha visão atua muito mais fazendo perguntas e o mentor muito mais dando sugestões, direcionamentos, orientações, etc. (C4E2_D8)

Já se trabalhou assessoria e agora está na moda mentoria. Gente, não vou ficar discutindo conceitos. (C5E1_D19)

E é a minha mentoria, minha consultoria, minha assessoria, no sentido de ajudá-los a construir esse negócio. (C5E2_D27)

[...] eu sempre associei ao meu trabalho de consultoria, o processo de mentoria. Então, a minha consultoria, nunca foi voltada só para a gestão, só para os processos. Sempre foi focada nas pessoas. (C6E2_D12)

São duas carreiras que estão muito próximas uma da outra. Eu vejo muito próximo, eu consigo fazer mentoria quando estou prestando consultoria e vice-versa. Elas caminham muito juntas, e eu não vejo que um consultor não consiga mentorar, e um mentor não consiga às vezes prestar consultoria. Elas estão muito próximas (C6E3_D7)

Até onde é interessante ou importante essa separação? O que é consultoria, o que é instrutoria, o que é ser professor, mentor, *coach*? Porque são modalidades diferentes, técnicas diferentes, mas no final das contas, tudo isso combina com você utilizar o seu conhecimento, a sua experiência, para melhorar a vida das pessoas. (C7E3_D8)

Apesar de apontarem diferenças sutis quanto ao método de realização e desenvolvimento de cada uma das novas atividades, eles sinalizam que a finalidade de orientar e ajudar pessoas e empresas a terem sucesso é a mesma, considerando os diferentes trabalhos.

Evidenciam-se ainda nas falas que mentoria, consultoria e instrutoria são usadas às vezes como termos semelhantes, e até como sinônimos. As diferenças quanto às várias metodologias e a finalidade de cada uma dessas formas de atuação profissional, praticamente não são enfatizadas por eles.

O C5 afirma que prefere não discutir conceitos, por visualizar a mentoria mais como um modismo, apesar de utilizar o termo em uma das suas falas. O C7 questiona se é mesmo válida a visão destas atividades de forma separada, dada a possibilidade de atuar em mais de uma delas, e de inclusive compartilhar ou mesclar técnicas, por entender que em todos os casos a finalidade é tentar melhorar a vida das pessoas.

A **definição do papel do mentor** é apresentada em algumas das falas como sendo um profissional capaz de estimular e conduzir uma outra pessoa por meio de perguntas, a encontrar suas próprias respostas.

O mentor é alguém que pode, não te dar informações, mas provocar você para que você busque as informações que você precisa, e que às vezes você nem sabe que precisa. E aí o mentor pode ser esse provocador. (C6E2_D23)

[...], às vezes me perguntam: "Qual é a diferença do consultor para o mentor?" [...] O consultor trabalha muito com o conhecimento. Então ele transmite conhecimento. Ele indica caminhos através do conhecimento. O mentor indica caminhos através da sua experiência,

da sua vivência. Então muitas vezes a pessoa que se torna mentora, ela quer mentorar pessoas que estão passando por problemas que ela já passou. Que sentem dores que ela já sentiu. (C7E2_D27)

A diferença apresentada pelo C7 quanto aos papéis do mentor e do consultor seria que o primeiro indica caminhos a serem seguidos por meio do conhecimento que tem sobre gestão de negócios, em quanto o mentor aponta estes caminhos com base nas suas experiências vividas, nos problemas já vivenciados.

A condução adequada do processo pelo mentor seria a forma de ajudar as pessoas a garantir mudanças e bons resultados, além de fazer a diferença na vida delas.

A **visão da mentoria e da consultoria como carreiras em ascensão** pode ser percebida nas falas de alguns dos consultores que trabalham também com mentoria como forma de ampliar o seu portfólio profissional.

Eu percebo que é cada vez mais necessária a carreira de consultor, a necessidade de consultores, e mais ainda a necessidade de mentores. [...] Então eu vejo que essa carreira não tem crise, nas crises. Pelo contrário, nas crises, elas crescem. Nas carreiras de mentor, de consultor, há uma tendência muito grande de crescer. Eu vejo com bons olhos, o crescimento dessas [...], eu vou chamar de profissões. (C6E3_D10)

[...] eu tinha muito esse papel de formador de consultores. Percebi que muitos colegas, nesse processo de transformação digital, estavam muito perdidos. Sem saber muito como agir. Quem sabe chegou o momento de ao invés de ficar ajudando os empresários, auxiliar não só meus colegas consultores, como também pessoas novas que estão ingressando nessa jornada. Uma das razões inclusive do interesse de conhecer mais a sua pesquisa, achei muito interessante. Porque o meu propósito hoje está ligado intimamente a isso. A contribuir com a formação de consultores. (C7E1_D34)

O C6 ressalta que são os períodos de crise no mercado que fazem com que a demanda por trabalhos de consultoria e mentoria aumentem, dadas as dificuldades geradas nestes períodos e a incapacidade de alguns para lidar com elas.

O C7 identificou que dentro deste mercado existia a possibilidade de oferecer formação para Consultores, identificando as necessidades de atualização dos profissionais que já atuavam nesta área, e de pessoas com interesse em adentrar nesta profissão.

Assim, eles visualizam novas possibilidades não somente nos mercados de consultoria, mas também em atividades de mentoria, consideradas por eles como carreiras em ascensão.

A partir deste direcionamento, ao identificar novas oportunidades de atuação, que lhes proporcionasse bons rendimentos, alguns deles em determinado momento da carreira optaram pela **redução dos trabalhos de consultoria e foco em mentoria**.

Então, foi aí que eu entrei na área de consultoria, por esse caminho, e fiquei trabalhando com bastante força a consultoria, até eu posso dizer que, de um ano pra cá é que eu reduzi. Então foram muitos anos. Eu posso considerar de 2009 até 2019, uma ênfase muito forte. Então foram 10 anos trabalhando, muito forte, a questão da consultoria. E tem um ano, um ano e pouco, eu fechei um pouco mais. Há cinco anos eu venho fechando esse nicho, mas há um ano propriamente, que eu fechei em liderança e empreendedorismo, esses dois focos. Tanto na mentoria, quanto nos treinamentos [...] A mentoria foi entrando na minha vida de um modo muito tranquilo. E aí eu me percebi realmente mentor. E eu fui estudar um pouco mais o aspecto de aplicação da mentoria. (C6E2_D13)

E eu acho que muitos profissionais, eu, pelo menos, já fiquei muito equilibrado. Tanto que eu deixei a carreira de consultor especificamente. Hoje eu dou muito mais foco para a mentoria, embora a consultoria não queira me deixar porque a referência ainda é muito forte. (C7E3_D9)

Nos relatos observe-se a transição gradual do foco do C6 e do C7 dos trabalhos de consultoria para os trabalhos de mentoria. Eles buscaram informações específicas para se especializar em e atuar com propriedade também na mentoria.

Visualiza-se claramente que para estes dois consultores a mentoria tornou-se um trabalho mais atrativo, não somente do ponto de vista financeiro, mas também do ponto de vista da possibilidade de redução da carga de trabalho, e por considerarem a atividade que eles mais gostam de fazer atualmente. Tanto é assim, que eles afirmam terem reduzido ao máximo os trabalhos de consultoria para se dedicarem à mentoria.

Outro aspecto relevante a ser considerado quanto ao direcionamento de alguns consultores para as atividades de mentoria refere-se à **possibilidade de trabalhar a distância como mentor**. O desenvolvimento tecnológico constante e, como consequência, a facilidade de acesso, divulgação e expansão do seu trabalho por

meio digital, aumentou a demanda pelas mentorias e possibilitou o crescimento da realização dos trabalhos a distância.

Então, como eu estou hoje com 67 anos, na verdade eu quero reduzir a minha carga de trabalho. E como mentor eu posso atender à distância com muito mais tranquilidade do que como consultor. O consultor carece realmente de uma presença física na empresa. Então eu quero reduzir. Não que eu não vá assumir uma consultoria ou outra, mas, eu quero reduzir, quero enxugar mais esse trabalho de consultor. (C6E3_D12)

Inclusive eu agradeço muito poder ter tido essa visão, de ter me antecipado e já vinha trabalhando no digital e com mentoria. Porque a mentoria você consegue fazer no digital. Antes da pandemia. Isso facilitou muito. Eu não parei. Nunca teve um momento assim: Ah, eu parei por conta da pandemia. Não. Eu continuei. (C7E3_D21)

Mesmo durante a pandemia do COVID-19 os trabalhos de mentoria continuaram, pela possibilidade e facilidade de trabalhar on-line nesse tipo de atividade. Eles ressaltam a vantagem da mentoria em comparação com a consultoria neste aspecto, pois a presença na empresa em algumas etapas da consultoria ainda é considerada importante. A mentoria, no entanto, possibilita a realização dos encontros à distância durante todo o processo.

Além destes casos em que alguns dos consultores entrevistados identificaram a mentoria como uma atividade complementar e em ascensão, houve também aqueles que **despertaram para atividade de coaching** como forma de ampliar o seu portfólio de serviços oferecidos.

E quando eu conheci o que era o processo de *coaching*, nossa, tem muito a ver com o que eu faço como consultor, e como instrutor do Empretec. De trabalhar muito mais nas perguntas e o participante decidir o que vai fazer a partir das respostas que encontra e eu associei com o que era o *coaching*. Então eu fui lá e fiz uma formação em *coaching*. Mas eu vejo que de uma certa forma eu já era *coaching* antes de fazer a formação. Eu consegui perceber um alinhamento entre a forma que eu atuava como facilitador do Empretec com o que era o processo de *coaching*. [...] E fazendo as formações em *coaching* ali, o nosso mestre dizia isso aqui é *coaching*, isso aqui é mentoria. Ele diferenciou o que era o quê para nós. Hoje em dia eu prefiro dizer, quando eu estou em contato com o mercado, quando eu estou falando com um público mais aberto, eu nem digo que eu sou *coaching* em função do que existe de preconceito em relação aos *coaches*. Eu digo que sou mentor de empresários. (C4E2_D7)

Aí eu desenvolvi agora uma outra ferramenta onde eu passei a ser um conselheiro. Eu criei um produto, fiz um treinamento com o pessoal lá dos EUA também. Brasileiros que estão lá filiados em Harvard, lá, no

MIT, enfim [...] é sobre conselheiro internacional. De que forma você tem uma metodologia para ser um conselheiro dentro de uma empresa. Eu adequei de grandes empresas para a realidade de micro e pequenas empresas. (C5E2_D24)

Então meu trabalho de consultoria, assim como meu trabalho de *coaching*, quando eu faço trabalho de *coaching*, é mudar o comportamento, é levar a pessoa de um estado que ela está, para um outro estado, quer dizer, para avançar, para atingir as metas. (C6E2_D18)

Estão mais evidentes nas falas dos entrevistados que trabalham como *coaches* um certo receio em se definirem como tal. Eles relacionam a atividade com as que desenvolvem durante a aplicação da metodologia do Seminário Empretec e também com suas atividades de consultoria.

Para não se declararem abertamente como *coaches*, considerando o preconceito reconhecido por eles mesmos, algumas nomenclaturas são utilizadas como forma de representar a atividade, como por exemplo mentor de empresários e conselheiro.

Além disso, em busca de uma maior legitimidade, eles realizaram formações antes de começar a atuar na atividade. O C5 realizou uma formação internacional e passou a atuar na atividade que ele denominou de conselheiro de empresas, justificando que ao participar do treinamento realizado nos Estados Unidos, resolveu adequá-lo à realidade das pequenas empresas no Brasil.

Este processo desenvolvido por ele envolve a continuidade do acompanhamento à empresa para a qual prestou consultoria, mas como um conselheiro, que continua orientando quanto às decisões e aos direcionamentos a serem tomados.

Os achados revelam que as novas variações para a atuação profissional são adotadas por alguns deles, principalmente por meio da realização de trabalhos de mentoria e *coaching*.

Foram relatados nas entrevistas os casos de alguns deles que estão reduzindo consideravelmente os seus trabalhos de consultoria para dedicarem-se mais à mentoria. Estes consideram que a mentoria, por ser um mercado novo e com menos profissionais atuando, pode lhes proporcionar mais demandas e melhores ganhos, além da oportunidade de trabalhar à distância mais intensamente e por mais tempo durante a sua carreira.

Quadro 5: Temas e significados do grupo temático a construção da carreira do ser consultor

	TEMA	SIGNIFICADOS FORMULADOS
A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR	Adaptações e mudanças durante a trajetória	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia fez os trabalhos de consultoria aumentarem • Adaptação do consultor para atuação on-line • Atividades on-line facilitam e ampliam o trabalho do consultor • Mobilidade física e mudança de carreira por oportunidade • Momento de transição na carreira • Mudanças econômicas do mercado que afetaram seu direcionamento de carreira
	Decisões e direcionamentos de carreira	<ul style="list-style-type: none"> • A construção da sua carreira não foi direcionada e consciente • A consultoria foi uma oportunidade, um meio de ganhar dinheiro • Dentre os seus trabalhos, a consultoria é sua atividade principal • Identificação de oportunidades de carreira • Influência do contexto nas decisões de carreira
	Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> • Os primeiros empreendimentos • Empreendimentos anteriores que não deram certo • Paixão por empreendedorismo e gestão • Visão do empreendedorismo como fonte de liberdade • Visão do empreendedorismo como fonte de riqueza
	Experiência	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência adquirida com os anos de consultoria • Atividade em que muitas pessoas se lançam sem o conhecimento e experiência necessários • Experiências anteriores trabalhando para outros • Sua experiência como empresário lhe confere bagagem de conhecimentos para atuar na consultoria • Visão de consultor como alguém que acumulou experiências na vida e passa a dar conselhos
	Início na consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria surgiu como consequência da própria história e dos relacionamentos • As dificuldades iniciais • O despertar para a consultoria • Reconhecimento da influência do Sebrae no início da sua empresa de consultoria • Visão da consultoria como uma oportunidade de negócio
	Instrutoria e o Empretec	<ul style="list-style-type: none"> • Convite para tornar-se facilitador do Seminário Empretec • A atuação e experiência como facilitador do Empretec está muito relacionada à atividade de consultoria • Instrutoria e consultoria estão muito ligadas na sua carreira • Interesse pela atividade de instrutoria • Processo de formação e atuação como facilitador do Seminário Empretec
	<i>Network</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Política de bons relacionamentos • Fortalecimento da rede de contatos • Rede de relacionamento com outros consultores facilitada pelas redes sociais
	Novas variações para atuação profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Despertou para a atividade de <i>coaching</i> • Consultoria, instrutoria, docência, mentoria e <i>coaching</i> são modalidades diferentes com mesma finalidade • Definição do papel do mentor • Possibilidade de trabalhar à distância como mentor • Redução dos trabalhos de consultoria e foco em mentoria • Visão da mentoria e da consultoria como carreiras em ascensão
	Remuneração e renda	<ul style="list-style-type: none"> • Os consultores possuem outras fontes de renda além da consultoria • A renda do consultor se baseia na sua capacidade de gerá-la • Atuação junto ao Sebrae somente com o Empretec

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

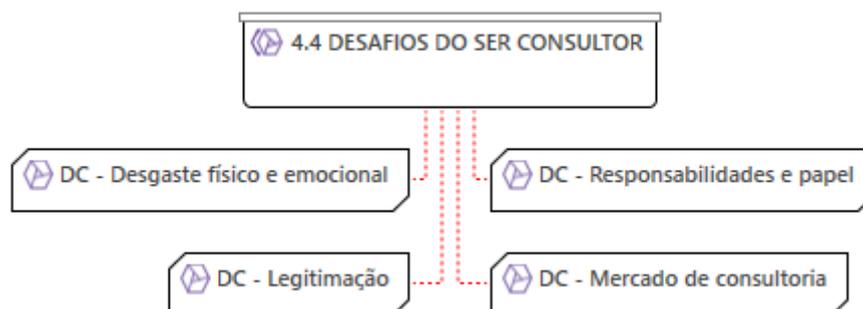
Os temas que emergiram relacionados ao grupo temático a construção da carreira do ser consultor, abordados nesta seção, foram derivados dos significados apresentados no Quadro 5. Estes seis grandes temas que foram abordados dentro deste grupo temático abrangem a fase em que os consultores estiveram mais direcionados a adquirir experiências de trabalho, necessárias à formação de uma base mais sólida de conhecimentos práticos para a carreira.

5.4 Desafios do ser consultor

As experiências vividas dos consultores que formam este grupo temático estão mais relacionadas aos constantes desafios que envolvem a realização da atividade de consultoria. Após a apresentação dos aspectos mais ligados à identidade, à formação, e à construção de uma carreira, são agora apresentados os principais obstáculos e dificuldades destacados pelos consultores participantes desta pesquisa quanto à sua atividade profissional.

Os temas que formam este grupo temático e que serão descritos nesta seção são: mercado de consultoria, papel e responsabilidades, desgaste físico e emocional, desvalorização e preconceito, e legitimação. A Figura 11 traz a representação destes temas que abordam os desafios do ser consultor nesta pesquisa.

Figura 11: Os desafios do ser consultor



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os principais desafios que se identificou com a análise dos significados formulados a partir dos relatos estão ligados às nuances e especificidades do mercado em que atuam, às principais responsabilidades que a eles se impõem e ao papel a ser desempenhado por eles. Aborda ainda os desgastes, aos quais estão suscetíveis,

tanto física quanto emocionalmente, a desvalorização e os preconceitos que assolam a profissão, e o esforço constante de se legitimar no mercado e na área de atuação, diante das instituições, dos pares e dos clientes.

Mercado de consultoria

Este tema foi denominado mercado de consultoria por reunir significados relacionados ao setor profissional em que o consultor atua, sua situação como autônomo, além de alguns outros fatores externos que, no entendimento deles, se configuram como desafios aos que atuam nesta área.

Eles identificaram aspectos ligados às dificuldades enfrentadas pelos autônomos no mercado, como a competição na profissão, desencadeada por uma maior concorrência. Também mencionaram o fato de que muitos trabalhos na consultoria são realizados a partir da indicação de clientes ou até mesmo de outros colegas, quando repassam trabalhos que não lhe interessam ou referentes a áreas em que não atuam.

Desta forma, os significados formulados que compõem este tema são: a opção pelo autoemprego e o contexto e os desafios para o autônomo; inserção e reinserção no mercado; maior competitividade na profissão; a profissão está ficando vulgarizada por ter muita gente que se define consultor sem experiência de gestão; a seleção dos trabalhos deve alinhar-se às suas áreas de maior domínio; a transformação digital e os trabalhos de consultoria em períodos de crise.

O primeiro significado que se aborda nesse tema é **o contexto e os desafios para o autônomo**. Nas suas falas, alguns deles reconhecem as dificuldades enfrentadas na profissão em decorrência da situação de trabalho como um autoempregado.

Hoje mais do que nunca, o Brasil está saindo de uma situação em que as pessoas não podem, não querem mais ser empregados. O vínculo empregatício está se diluindo e as pessoas estão indo para um lado mais de microempreendedor individual ou estão sendo incentivadas e empurradas para ter o seu pequeno negócio. (C4E1_D43)

Esse foi o momento que eu posso dizer que eu virei autônomo. Esse sócio saiu e aí não tínhamos mais [...] A gente não chegou a construir uma estrutura empresarial na época e aí eu comecei a trabalhar de forma autônoma. Com toda a dificuldade do autônomo de prospectar, realizar os trabalhos, entender metodologias, estudar e ainda aquela

história de vislumbrar o crescimento do negócio, que é a grande dor de quem trabalha só. (C7E1_D13)

O C4 acredita que as pessoas não podem ou não querem mais ser empregadas e estão sendo empurradas para o autoemprego. Ele acredita que esta é uma tendência no Brasil e que apresenta este fato como algo positivo ao trabalhador. O C7, por sua vez, faz uma análise da sua própria experiência como profissional autônomo destacando principalmente as dificuldades iniciais que precisou enfrentar no início da sua carreira no autoemprego.

Outro aspecto destacado nas entrevistas foi a **inserção e reinserção no mercado** vivida e relatada por alguns consultores, que apontaram esses dois aspectos como uma das grandes dificuldades que precisaram superar na carreira.

Eu era o comercial da empresa lá no início. A gente visitava as empresas, tomei vários chás de cadeira até ser recebido. Mas os primeiros projetos foram vendidos, efetivamente. A gente ia, a empresa não estava nos procurando, a gente não tinha histórico e era através de argumentação, do jeito que a gente conseguia fazer. (C7E1_D52)

Lá pelas tantas em consenso definimos que como eu não estava trabalhando lá (na Suíça), não tinha feito o que precisava fazer para elas irem. Então era melhor eu voltar. Em 2020, em outubro, eu voltei (para o Brasil). Claro que quando eu fui, todo o meu trabalho de consultoria aqui parou. (C4E1_D39)

A realização das primeiras consultorias, por não ter um portfólio anterior de serviços na área, nem uma rede de relacionamentos com a qual pudesse contar para os primeiros contatos, fez com que a inserção no mercado para o C7 fosse um dos grandes desafios enfrentados.

Outra situação relatada foi a necessidade de reinserção no mercado vivenciada pelo C4 ao retornar da Suíça. A tentativa de trabalho lá não prosperou como ele e a família esperavam e por isso decidiu voltar. E como os trabalhos de consultoria no Brasil tinham sido encerrados temporariamente diante deste contexto, ao retornar ele precisou ativar novamente sua rede de contatos e buscar novos contratos.

A dificuldade de se manter no mercado de consultoria atualmente está também relacionada a uma **maior competitividade na profissão**, de acordo com os relatos.

Claro que hoje tem muito mais competição porque tem muitos jovens que estão se tornando *coaches* e mentores, que vem com metodologias novas e tudo mais. Mas a minha experiência ninguém me tira. (C4E3_D20)

Nessa nova realidade que a gente vive, as indicações têm sido cada vez mais raras. Porque o mercado ampliou. Porque o digital está aí para a gente ter acesso a vários profissionais no mundo todo. Entidades do mundo todo. (C7E2_D20)

A mídia digital faz com que profissionais jovens ingressantes na profissão tenham maior visibilidade e possibilidade de abrangência no mercado. Os consultores pesquisados confiam e ressaltam a experiência adquirida em decorrência dos trabalhos já realizados. No entanto, reconhecem que as novas metodologias adotadas por profissionais ingressantes e a tecnologia digital são fatores que contribuem para que as pessoas se identifiquem e contratem serviços de profissionais consultores ou empresas de consultoria em qualquer parte do mundo.

Desta forma, o serviço que outrora se baseou quase exclusivamente em indicações de clientes tem atualmente este desafio de acompanhar a mídia digital. Alguns acreditam que **a profissão está ficando vulgarizada por ter muita gente que se define como consultor sem experiência de gestão.**

Eu quero relatar, assim [...] pela vulgarização do que se chama consultoria, que daí a dificuldade de eu me identificar como tal, [...] tem muita coisa boa e tem muita coisa ruim nesse meio, e tem muita gente, como eu já te disse, tem muita gente que antes de ter qualquer experiência, [...] está virando uma profissão assim, de dar conselhos às pessoas. (C3E2_D14)

E aí vem toda aquela história que nós temos que cuidar muito na área da consultoria que é uma crítica construtiva que eu faço. Porque nós temos muitos consultores de palco. Pessoas que têm muita eloquência, são bons de conversa e convencem quase que pela doutrina, uma religião de tão persuasivo que eles são em função de algumas coisas. Agora, você vai buscar o que essa pessoa empreendeu na vida e não tem nada, não tem nenhuma trajetória. (C5E3_D3)

A crítica retratada nas falas refere-se a profissionais que conseguem convencer e conquistar clientes mais em decorrência de uma boa eloquência, do que pelo conhecimento e experiências de gestão que possuem. O C3 relata sua dificuldade em considerar-se consultor pela vulgarização da profissão, em decorrência do fato de que algumas pessoas se denominam consultores sem antes acumularem experiências empreendedoras. O C5 ressalta também este aspecto em forma de crítica.

O posicionamento adotado pode denotar o receio da perda de uma parcela do seu mercado para profissionais mais jovens, porém menos experientes. A trajetória

anterior que os participantes desta pesquisa possuem como profissionais autoempregados, que já atuaram como autônomos também em outros empreendimentos comerciais ou de serviços é apresentada como o principal argumento que lhes garantiria uma maior legitimidade e uma vantagem ao considerar o mercado atual.

Outro aspecto que pode representar uma dificuldade para muitos consultores é a necessidade de atuar em diferentes empresas, prestando serviços para clientes diversos. Os profissionais que realizam consultoria na área de gestão têm a possibilidade de, ao adquirir conhecimentos relacionados às organizações em geral, poderem se direcionar para setores específicos ou para vários setores.

Assim, pode-se considerar que o mercado de atuação do consultor de gestão é amplo neste sentido, mas também que **a seleção dos trabalhos deve alinhar-se às suas áreas de maior domínio**. Esta seletividade, de acordo com os relatos, contribui para que o consultor possa se especializar cada vez mais em temas gerenciais que lhe despertam maior interesse.

Uma das coisas que eu sempre destaquei no âmbito da consultoria é a diversidade de clientes. Eu já pratico isso há muito tempo, mas teve uma época, logo que eu entrei, que eu comecei a minha história com o Sebrae inclusive, que foi o primeiro credenciamento, eu acho que eu era credenciado em praticamente todas as áreas de consultoria. Porque eu gostava de ir atrás, me especializava, então era finanças, marketing, planejamento. Acho que eu só não era na área de recursos humanos. Às vezes por uma questão de sobrevivência mesmo. As coisas vão aparecendo. E a gente vai aceitando as coisas que vem. No início, o processo não era muito estruturado, e eu percebi o quanto é importante o foco. (C7E1_D49)

A grande maioria trabalha por indicação, mas na indicação você tem todo tipo de cliente. Não necessariamente aquilo que você quer. Você só consegue selecionar o cliente que você quer se você tem uma ação efetiva de vendas. E isso hoje o digital trouxe à tona. [...] Então, eu acho que uma grande lição que eu tive ao longo desses anos até na comercialização mesmo, é que nem todo mundo é seu cliente. Você não pode aceitar todos os trabalhos. Nem deve. Tem clientes que nós precisamos ser mais seletivos. E até mesmo para formar essa imagem para que a gente possa criar uma reputação na consultoria. Eu acredito que a gente precisa entender até onde se pode ir. Por isso que eu defendo tanto essa atuação de uma forma colaborativa dos consultores. Hoje você tem que ter uma visão ampla, mas você tem que ser um especialista. Tem que desenvolver autoridade em alguma coisa. (C7E1_D53)

A partir do momento que eu adquiri todo esse conhecimento, isso me fortaleceu como consultor [...] Ali me despertou aquele interesse de

dizer assim: Cara, eu vou trabalhar com uma indústria de móveis, eu não preciso entender nada de móveis. Eu preciso entender de negócio, como funciona o mercado, e aí você vai estudando isso. E você vai pegando as particularidades. É como eu digo, é um quebra-cabeça que você vai montando, sabe? Então, independe do negócio. (C5E3_D10)

Pela necessidade de trabalhar, de conseguir contratos de consultoria, principalmente no início da carreira, muitas vezes foi necessário se preparar em termos de aquisição de conhecimentos para atuar em várias áreas e aceitar as demandas que apareceram. Com o passar do tempo e a experiência maior de carreira é que o consultor passa a selecionar melhor os trabalhos em que consegue atuar com mais propriedade. Além disso, atuar nas áreas em que detém mais domínio proporciona ao consultor uma maior segurança para o desenvolvimento dos trabalhos.

Este aspecto é destacado como algo necessário para uma melhor estruturação do consultor enquanto profissional. A partir desta definição e direcionamento quanto às áreas em que possui interesse e competência. Isso contribui para que o profissional possa desenvolver experiência, aperfeiçoamento e competências em áreas específicas.

Apesar disso, existe ainda o entendimento de que esta atividade profissional oferece a possibilidade de ser exercida em uma diversidade de organizações, desde que entenda da gestão de negócios. Essa condição, na visão do C5, amplia as possibilidades de oferecer consultorias para diferentes empresas sem a necessidade de ser ou de tornar-se um profundo conhecedor da atividade fim de cada negócio.

Outro desafio também abordado pelos consultores é **a transformação digital e os trabalhos de consultoria em tempos de crise**. Eles falam sobre as limitações impostas a alguns setores pela pandemia do Covid-19, além das mudanças trazidas pela era digital.

A pandemia do COVID afetou muito. Afetou porque, por exemplo, o Sebrae, de cara, suspendeu 100% dos contratos, eles eram todos presenciais. Suspendeu e falou, está suspenso, vamos esperar, e todos nós naquele início achávamos que passaria rápido. Depois ele suspendeu de novo. Primeiro suspendeu sem data marcada, depois suspendeu até julho e depois até o final do ano. (C6E2_D19)

Por exemplo, o próprio Empretec é uma coisa que eu adoro fazer e foi cancelado esse tempo todo de pandemia. Isso me afetou. E não foi assim, ah porque a pandemia limitou o Empretec e isso me afetou financeiramente [...] não é simples assim. Eu acho que, claro, tem o impacto financeiro. Além do Empretec, inclusive, porque a gente

deixou de poder visitar empresas, poder fazer outras coisas (C7E3_D20)

Eu hoje tenho uma clareza muito grande que esse mercado de prestação de serviço de consultoria vem sofrendo uma mudança radical. Nas crises passadas, foram crises econômicas, na maioria delas; a consultoria se beneficiou. Quanto maior a crise, mais trabalho o consultor tinha. Só que hoje a transformação digital atingiu a forma de trabalho do consultor. E as grandes empresas, como *McKinsey* e *Deloitte*, todas elas vêm trabalhando a transformação digital para atuar na sua entrega. (C7E2_D22)

Alguns dos trabalhos e contratos de consultoria e treinamentos, principalmente o Empretec que representa um bom incremento na renda de todos eles, sofreram uma interrupção brusca devido à pandemia.

Ao mesmo tempo, clientes em potencial que também enfrentaram dificuldades decorrentes deste cenário, costumam procurar a ajuda de profissionais consultores, e também de mentores e *coaches*, como menciona o C5, para tentar minimizar as consequências negativas em momentos de graves desequilíbrios conjunturais na economia.

Estes períodos de dificuldade que impactam o mercado fazem com que muitos empresários vejam no consultor uma alternativa para superar a crise. O C6 menciona o fato de que essa busca é feita por muitos empreendedores como um último recurso para a resolução da situação que os aflige. Entende-se que apesar de propício ao consultor, por se constituir uma oportunidade de atuação, também representa um desafio quando o cliente concentra no consultor todas as suas expectativas de sucesso.

O C7 percebe diferenças entre a crise gerada pela pandemia e as anteriores. Visualiza um desafio maior neste contexto atual imerso na transformação digital em comparação com crises passadas (que podem ser consideradas como puramente econômicas), e nas quais o consultor muito se beneficiava.

A transformação digital contemporânea traz consigo a necessidade de ajustes e adaptações na forma de trabalho do consultor. As mudanças decorrentes influem em aspectos como uma maior concorrência diante da possibilidade de ascensão de profissionais menos experientes que se utilizam dos meios digitais para sua comunicação e projeção. Seria como uma necessidade de reinvenção e reinserção contínua dos profissionais consultores no mercado.

Papel e responsabilidades

As responsabilidades inerentes e os papéis a desempenhar constituem pontos importantes a serem considerados em cada ocupação profissional. Constitui-se um desafio assumi-los considerando que, apesar de alguns consultores acreditarem que o conhecimento sobre gestão os capacita para atuar em qualquer negócio, e que os problemas apresentados pelos clientes são bem parecidos, estas empresas clientes são gerenciadas por pessoas que possuem diferentes visões, anseios e comportamentos.

O resultado esperado com a contratação de um consultor pode estar além do que ele realmente consegue proporcionar. Os significados que emergiram quanto ao papel e às responsabilidades do consultor foram: o consultor precisa identificar se o cliente está preparado para a consultoria; o principal objetivo é ajudar o cliente a alcançar resultados; a responsabilidade pelo trabalho é compartilhada entre consultor e cliente; o consultor é procurado para resolver situações que às vezes não têm mais solução; organização e preparação do consultor para as atividades da consultoria; o consultor prefere fazer o trabalho sozinho.

Desafios foram relatados no tema anterior (mercado de trabalho) quanto à inserção e reinserção no mercado, a necessidade de disputar espaço com pessoas que utilizam técnicas mercadológicas mais atuais por meio digital e adentram na profissão sem experiências prévias de gestão, dentre outras. Apesar disso, eles destacam que **o consultor precisa identificar se o cliente está preparado para a consultoria**. Não se trata de dispensar clientes, mas de identificar se o momento vivenciado por este é propício para contratar um consultor.

Eu acredito que cada cliente tem o seu momento que precisa ser respeitado. Eu já cheguei a recuar no processo de contratação de consultoria por entender que não era o momento pessoal interessante do cliente. E isso interfere muito na realização do trabalho. (C7E2_D12)

E se eu achar que não tenho como contribuir, como já aconteceu, dois sócios discutindo pontos divergentes, problemas societários muito graves, eu digo: Vocês não estão prontos para fazer minha consultoria não. Vocês precisam primeiro de um psicólogo para vir organizar um pouco essa questão societária de vocês aí. Eu posso ajudar vocês, mas não foi por isso que eu vim aqui. (C5E2_D34)

Trata-se também de identificar se a consultoria é realmente o que a empresa precisa naquela situação específica pela qual está passando. Eles consideram um sinal de respeito e ética com o cliente decidir, inclusive junto com ele, se o problema pode realmente ser solucionado com a ajuda do consultor, ou se outro profissional não seria o mais adequado naquele momento para resolver a situação.

Neste contexto, eles destacam que **o principal objetivo é ajudar o cliente a alcançar resultados**. Seria este o papel e o sentido de realizar um trabalho de consultoria.

Eu me vejo numa questão de responsabilidade, entende? Já que a pessoa está abrindo aquela porta, da sua empresa ou de sua forma de viver, pessoal e profissionalmente, de responsabilidade. De que essa pessoa tenha algum resultado. De ter isso não tanto na fala, resultado, resultado. Mas de que o tempo que ele está investindo naquele processo, que ele possa extrair alguma coisa daquilo. (C4E2_D11)

Mas independente da oferta que eu faço, em termos de consultoria, todos os meus trabalhos tem o propósito de foco em resultados. (C5E3_D8)

O consultor, assim como o mentor, é uma pessoa que objetiva, seu principal objetivo é apoiar. Apoiar aquele que quer efetivar mudanças. E mudança só acontece se houver método e disciplina. Então eu apresento ao empresário, aquele que eu estou dando consultoria ou mentorando, possibilidades de mudança. (C6E3_D3)

Os consultores se mostram conscientes da necessidade de corresponder à confiança depositada no seu trabalho pelo cliente. Assim, eles tomam para si a responsabilidade de auxiliar empresários a encontrar respostas aos seus problemas, com o intuito de ajudá-los a alcançar bons resultados para os negócios.

O posicionamento de se colocar como um orientador e apoiador para que mudanças sejam implementadas representa uma forma de minimizar a responsabilidade que muitas vezes lhe é conferida por aquele que contrata. Eles ressaltam nas falas que o intuito da consultoria é direcionar o cliente no caminho a ser seguido para que os resultados sejam alcançados. O sentido é de ajuda e orientação, e não de fazer por eles. eles querem deixar claro que **a responsabilidade pelo trabalho é compartilhada entre consultor e cliente**.

Eu preciso dele do meu lado para ele me dar as informações, acreditar no que eu estou falando. Porque se minha atividade não rodar, quem roda sou eu. Se o negócio não funcionar, não trazer sucesso, êxito

no que eu estou fazendo [...] e eu dependo das informações. Eu dependo do cara do RH, eu dependo do outro. Então, se essa pessoa não tiver muita confiança no que eu estou fazendo, essas informações não vão chegar, serão atrasadas e eu não vou conseguir fazer funcionar o que eu preciso. E o meu resultado não aparece e eu perco o cliente. (C1E2_D12)

Evidentemente, que se ele não realizar e não tiver cumprimento para realizar as ações, o êxito do trabalho não vai acontecer. O consultor é apenas um orientador disso e segue como um monitor, monitorando uma vez por semana, mas a ação, ela tem que se concretizar por parte dos gestores e sua equipe. (C3E2_D4)

É uma via de mão dupla, onde o consultor tem parte da responsabilidade e o cliente tem outra grande parcela da responsabilidade de implementar soluções. Se não estiver bem alinhado, a coisa não evolui. Já tinha clientes mais complicados, clientes que eu precisei encerrar o trabalho no meio do projeto. Mas sempre trazendo muita responsabilidade para mim. (C7E2_D11)

As falas enfatizam que o trabalho do consultor depende da aceitação e colaboração das pessoas da empresa contratante, e por isso a responsabilidade pelos resultados precisa ser compartilhada entre ambos. Eles ressaltam que cada um deve conhecer e assumir o seu papel para que o trabalho se concretize.

A preocupação com o acesso às informações da empresa, que muitas vezes ficam concentradas em determinados funcionários, como por exemplo os gestores de recursos humanos, foi mencionada por alguns deles. O consultor precisa conquistar a confiança das pessoas, demonstrando credibilidade, para obter a colaboração que necessita.

Ao mesmo tempo, precisa que as pessoas da empresa façam a parte que lhes é destinada pelo consultor. A atuação deste seria de um orientador a partir dos direcionamentos e das ações que precisam ser realizadas na empresa. O consultor precisa monitorar periodicamente, ciente de que sem a colaboração da empresa o seu trabalho não se concretiza.

É visível nas falas a preocupação do consultor de proteger-se para justificar os casos em que a empresa não consegue alcançar os resultados esperados com a sua contratação. Eles também alegam que o consultor é procurado para resolver situações que às vezes não tem mais solução. Trata-se de outro desafio relacionado à profissão.

Agora, lembra da história que eu te falei do médico. Você vai ao médico fazer uma consulta, você tem praticamente duas

possibilidades: Uma, você tem uma doença, está com algum problema e vai procurar o médico. Ou você não tem absolutamente nada e vai procurar o médico para fazer um check-up. O que é comum em um empresário ao procurar um consultor? Quando ele está doente, muitas vezes quando ele já está praticamente insolvente, quebrado e não tem mais solução. E isso é preocupante. (C5E3_D7)

Até porque a realidade, embora sejam distintas, de empresa para empresa, a expectativa de muitos empresários é que o consultor vai chegar lá e vai salvar a pátria, e consegue salvar se o empresário carregar a bandeira. Só que alguns querem entregar a bandeira, (risos) eles querem que você resolva, que o consultor resolva, que o consultor traga resposta pronta. (C6E3_D14)

Os momentos mais críticos na trajetória das organizações exigem que se busque alternativas viáveis para a resolução dos problemas. A ajuda de um profissional externo como um consultor é vista como uma destas alternativas.

Um dos maiores desafios alegados por estes profissionais é de que em momentos de crise o empreendedor às vezes busca sua ajuda quando já não há muito o que fazer. Outra dificuldade enfrentada são expectativas superestimadas do cliente quanto às respostas e soluções apresentadas pelo consultor.

O C6 reclama quanto à exagerada responsabilidade que alguns clientes conferem ao consultor visto, como ele diz, como um salvador da pátria ou uma tábua de salvação. Estas expectativas claramente causam desconforto aos profissionais consultores que, apesar de reconhecerem que não possuem a solução para tudo, não podem externalizar sob pena de comprometerem sua legitimidade.

Dentro das suas responsabilidades e áreas de atuação, outro significado que emergiu a partir das entrevistas foi a **organização e preparação do consultor para as atividades da consultoria**. Eles ressaltam que as atividades cotidianas que compõem o seu trabalho envolvem a busca de informações sobre as organizações nas quais irão desenvolver a consultoria, e isto exige uma prévia organização do profissional.

Eu não estou todos os dias nas empresas. Há momentos que eu estou no escritório, mas o meu dia típico é agendado e aí eu faço as visitas nas empresas para cumprimento das reuniões. Deixo atividades. Na próxima reunião preciso que você levante tais informações. Quando é coisa que depende de mim, e quando eu não tenho nada para fazer na empresa, nenhuma reunião, nada, eu fico no escritório desenvolvendo os trabalhos, pensando como é que eu vou criar esse novo modelo (relacionado ao que ele foi contratado para desenvolver). Porque cada situação é diferente. (C1E2_D8)

Então eu tenho consultorias, normalmente de três a quatro reuniões por dia com clientes, que geram em torno de duas a três horas de reunião, cada uma. Tem todo um trabalho [...] eu sou muito cheio de procedimentos. Então, eu começo o dia confirmando minhas reuniões. Hoje é muito mais fácil, você faz isso rapidamente pelo *Whatsapp*, passando o link para as pessoas, das reuniões. Abrindo já os formulários de ata de cada reunião, coletando os dados das consultorias que vão acontecer, relendo a última ata para saber qual a continuidade do trabalho que está sendo executado. Hoje é basicamente assim. Dentro de cada reunião, de cada consultoria, durante a própria consultoria eu já vou fazendo a ata com os clientes, definindo as atividades da próxima reunião, as atividades que deverão ser realizadas durante o período entre uma reunião e outra. Isso tudo já vai sendo organizado. (C2E2_D6)

Meu primeiro pontapé inicial é um diagnóstico de posição. Eu não abro mão de fazer um diagnóstico. O diagnóstico é presencial. Eu vou até a empresa. (C5E2_D10)

O que eu percebo? Que a consultoria, e isso falando um pouco da minha rotina hoje, ela é muito focada em buscar informações. Eu consumo muito conteúdo no mercado internacional. Porque aqui no Brasil ainda não existe muita coisa. (C7E2_D21)

As informações a que eles se referem se tratam de um levantamento inicial de dados sobre vários aspectos de gestão da organização contratante, que eles chamam de diagnóstico inicial. Para isso, torna-se necessário que o profissional se organize em termos de tempo e estrutura para a consultoria por meio de atividades como visitas presenciais, contatos telefônicos ou virtuais, definição de atividades e prazos para sua realização, além da elaboração de registros, relatórios e outros documentos relacionados à realização daquele trabalho na organização.

Alguns destes passos para a realização de cada trabalho ou contrato de consultoria são mais operacionais e poderiam ser contratados funcionários para sua realização. No entanto, o que ficou claro nas falas é que **o consultor prefere fazer o trabalho sozinho**. Todos eles possuem empresa de consultoria constituída, como mencionado na descrição do perfil dos respondentes e nos critérios para a escolha dos participantes desta pesquisa. Assim, todos poderiam contratar colaboradores e delegar parte do trabalho, mas preferem assumir todo o processo.

A grande maioria dos meus negócios eu não me envolvo na execução. Eu me envolvo na execução em consultoria. Que é aquilo que eu gosto de fazer. Então eu me envolvo, eu tenho agendas. (C5E1_D21)

Em consultoria eu sempre tive parceria. O que é a parceria? Eu tive uma vez sete consultores associados. Não era funcionário, mas era

sob a minha responsabilidade, era a minha empresa [...], mas olha, Islania, as experiências foram muito ruins. Foi assim, muito esforço, sabe? [...] Quando eu tinha que começar a resolver pepinos que outros não conseguiam [...] Falei, cara, não dá! Em consultoria não é assim, então faz o teu trabalho e eu vou fazer o meu e pronto. Por isso que eu te falei. Por que é que eu acabei virando um especialista em generalidades? Para poder cumprir com essas lacunas. Quer dizer, tinha um problema na questão tributária, eu pedia para um colega consultor que era formado em ciências contábeis. Mas gente, ele sabia menos que eu! Eu dizia: Cara, mas de onde é que tu tiraste isso? Como é que você não viu isso? [...] (C5E2_D32)

Eu cheguei a construir uma estrutura empresarial. Até 2016, posso dizer que no início de 2017, eu trabalhei já numa estrutura em que eu tinha uma equipe de consultores. Cheguei a ter 12 pessoas entre consultores e funcionários trabalhando na minha empresa. (C7E1_D29)

Houve tentativas por parte de alguns de formar uma equipe com outros consultores sob sua responsabilidade para a ampliação da sua atuação. Mas eles relataram experiências que não deram certo, e hoje resolveram voltar a realizar o trabalho sozinhos.

De acordo com os motivos apontados nas falas isso ocorreu ou porque suas expectativas com o trabalho de outros consultores não foram atendidas ou pela alegação do C7 de que a estrutura maior que criou, envolvendo consultores associados e funcionários chegou a uma proporção tão grande que começou a comprometer sua qualidade de vida, e não condizia mais com o modelo de negócio que ele queria, mais relacionado com as características do trabalho autônomo.

Para atender às demandas sem precisar de funcionários, o C5 busca se especializar em várias áreas, e assim se sente mais autônomo, realizando e se responsabilizando por todo o processo de realização das consultorias do início ao fim.

Neste contexto, considerando os desafios ligados aos clientes, aos possíveis colaboradores e as características pessoais do próprio consultor, estas são as principais dificuldades apontadas quanto ao papel e as responsabilidades enfrentadas por este profissional.

Desgaste físico e emocional

O atual contexto apresenta ao profissional que atua com consultoria uma realidade diferente em termos de utilização e aproveitamento de tempo e espaço. A

presença física deixou de ser exigida em alguns casos, mas a constância quanto às postagens e criação de conteúdo digital passou a ser esperada de forma virtual.

Eles acreditam que é urgente que o consultor apresente o seu trabalho nas novas mídias baseadas na tecnologia digital. Para isso, torna-se necessário atualizar-se em termos de conhecimento e utilização desta tecnologia, além de produzir e apresentar conteúdos relacionados ao trabalho que realiza. A disciplina para o trabalho virtual, realizado no escritório ou em casa, deve incluir o cuidado de não ultrapassar os seus limites de tempo, interferindo no bem-estar físico.

O bem-estar emocional, no entanto, já representava um ponto crítico por demandar a capacidade do consultor de tentar ajudar as pessoas a resolver seus problemas de gestão organizacional, sem envolver-se pessoalmente neles.

Assim, o desgaste físico e emocional constitui um tema desafiador para a atuação na atividade profissional da consultoria, e nele foram identificados os seguintes significados: a carga de trabalho de um consultor hoje é maior; redução da carga de trabalho; situações de conflito e tensão vividas pelo consultor; busca do equilíbrio entre empatia e apatia.

O primeiro significado a ser destacado neste tema está relacionado com a quantidade de trabalho realizado pelo consultor. Eles alegam que a consultoria pode ser um trabalho cansativo, com agendas movimentadas a serem administradas, ressaltando que **a carga de trabalho de um consultor hoje é maior**.

Eles elencam o trabalho em *home office*, a geração de conteúdos para as mídias digitais e o cumprimento de compromissos presenciais como algumas das atividades que compõem atualmente a sua carga de trabalho, e tornam a atividade mais exaustiva.

Como eu sou um cara que tenho uma agenda muito corrida, de reuniões mesmo, de atendimentos a clientes. Então, muitas vezes até almoçar é luxo porque não dá conta no meio das agendas. É bem corre corre mesmo essa vida de consultor. (C2E2_D7)

A minha esposa, que não é funcionária, é parceira mesmo, me ajuda muito, mas quando eu preciso, eu contrato pessoas, para a divulgação de algum trabalho, se for o caso, eu contrato (temporariamente). (C6E2_D16)

E outro aspecto que eu vejo também, Islania, que é uma dificuldade muito grande, é a geração de conteúdo. O que acontece hoje: O consultor antigamente recebia a indicação, já era uma atividade muito extenuante. Porque você tinha que preparar uma proposta de trabalho,

apresentar essa proposta, fechar o negócio, fazer a consultoria, fazer os relatórios, cobrar por isso, fazer a parte comercial [...] Isso por si só já era uma atividade muito extenuante. E hoje, além de tudo isso, porque isso não mudou. Falo aí muito para quem é consultor autônomo, quem não tem uma estrutura empresarial, que é a grande maioria. Eu acredito que hoje, mais da metade do mercado de consultoria são consultores que não tem funcionários. Então eu escuto muito isso do grupo que está aqui comigo e além de todo esse trabalho, eles hoje também têm que se atualizar. Precisam construir conteúdo, publicar conteúdo nas redes, acompanhar conteúdo nas redes. E isso além de tudo que já era feito antes. Então, acaba sendo uma atividade insana que a maioria não consegue dar conta. (C7E2_D23)

Acho que o fato de você também trabalhar em home office requer uma disciplina muito grande para que você não extrapole as suas horas de trabalho. Eu vejo muitos profissionais preocupados, inclusive alguns ficando doentes com esse processo. Que não conseguem se auto gerir nessa atividade. É um grande desafio também. A gente manter uma rotina que não seja só trabalho. Que tenha outras esferas da vida. (C7E2_D25)

A rotina de trabalho pode ser extenuante. Às vezes se faz necessária uma ajuda operacional não remunerada por parte dos próprios parentes, ou a contratação temporária de pessoas para a realização de atividades meio. Eles afirmam que o trabalho em *home office* requer disciplina e controle da rotina para iniciar e parar, sem extrapolar as horas de trabalho.

Outro aspecto lembrado nas falas quanto à carga de trabalho e os desgastes gerados por ela é a necessidade de geração de conteúdo a ser publicado nas redes sociais, além do acompanhamento do trabalho de outros e a atualização tecnológica. Considerando que as atividades fim e precípuas da consultoria como a elaboração dos diagnósticos, da proposta de trabalho e dos relatórios correspondentes a cada contrato continuam sendo necessários. As atividades contemporâneas decorrentes do advento tecnológico precisam, portanto, serem somadas às já existentes.

Um aspecto a ser também considerado é que esta carga de trabalho está diretamente relacionada à quantidade de consultorias que o profissional realiza. Eles desenvolvem outras atividades à parte, como os treinamentos. E somado a isso, alguns deles têm participação acionária em outras empresas, o que demanda também tempo e dedicação para o acompanhamento destes investimentos.

Mas alguns deles já sentem a necessidade de **redução da carga de trabalho**, tendo inclusive tomado algumas decisões para que esta redução se concretize, como

é o caso da contratação de pessoas, sejam terceirizados ou com vínculo empregatício para delegar algumas atividades.

Mas eu preciso deixar alguns operacionais com essas pessoas novamente. Agora eu preciso. Em setembro vou finalizar esse processo de colocar gente. (C1E2_D17)

Hoje eu não atuo mais como consultor credenciado junto ao Sebrae. Me desvinculei em 2019. Mas, justamente, foi uma decisão pessoal porque claro que eu sempre poderia crescer mais no modelo de empresa [...], mas, eu percebi que eu vinha trabalhando muito. O resultado financeiro estava excelente, mas a qualidade de vida não correspondia. Foi aí que eu revisei todo o meu processo. (C7E1_D31)

E uma das colegas, em 2016 acabou falecendo em virtude de um câncer. Trabalhava muito. E foi para mim como um sinal de alerta. E eu acabei revendo o meu processo. Vou terminar a operação, não quero mais e tal. Foi difícil porque tinha um faturamento alto, e de uma hora para outra dizer: Vou parar, não quero mais, vou tirar um ano sabático. Não foi bem sabático, eu trabalhei bastante. (C7E1_D32)

A percepção de que precisa do suporte operacional de outras pessoas já é realidade para alguns dos consultores que participaram da pesquisa. O desejo de reduzir o ritmo e o volume de trabalho foi destacado pelo C7 depois de montar uma grande estrutura empresarial. Considere-se que este consultor atua na profissão há 27 anos, e como mencionado no tema papel e responsabilidades, passou pelas experiências de ter um sócio, de assumir posteriormente o empreendimento da consultoria sozinho, de forma totalmente autônoma, e de possuir uma estrutura empresarial com funcionários e consultores parceiros.

Ao experimentar diversos formatos do negócio de consultoria, ele sentiu a necessidade de repensar sua atuação e reduzir sua carga de trabalho em busca de mais qualidade de vida.

Exercer a atividade profissional de consultoria é lidar com situações problemáticas das organizações constantemente. **Situações de conflito e tensão vividas pelo consultor** são relatadas durante as entrevistas para exemplificar esta realidade.

Lembro de um outro caso de consultoria em uma empresa familiar, marido e mulher, que no meio de uma calorosa discussão e a esposa de TPM, o celular voa no meio da reunião, um voa pra cima do outro e você tem que ali no meio apartar uma briga de marido e mulher. (risos) (C2E2_D20)

Vivenciei um caso que me marcou muito, foi uma consultoria de viabilidade econômica financeira e a empresária era escrava. [...] quando eu cheguei e comecei a olhar os números, um cliente, uma grande loja, comprava todo o estoque dela. [...] Ele comprava toda a matéria prima no nome da empresa dela, pagava os boletos, e pagava a ela pelos produtos no preço que ele queria. E como não dava para pagar todos os custos, chegava no final do mês e ela não tinha dinheiro para pagar as costureiras, não tinha nem comida em casa. Ele depositava um adiantamento. Tudo era feito como adiantamento. Muito covarde. Ela precisava de um carro, ele pegou o carro velho dele, fez ela assinar uma promissória e deu o carro como adiantamento. Ela tinha uma dívida de adiantamento imensa e quanto mais a empresa dela trabalhava, mais ela ficava endividada com esse cliente. Detalhe, ele comprava tudo sem nota dela. E todas as notas fiscais de compra sendo registradas na empresa dela. Ela também era uma grande laranja para ele, para a lavagem desse dinheiro. [...] Aí conversei com o marido, mostrei todos os números e dados que eu tinha levantado. [...] Tive que arrumar um advogado para eles por um valor mais acessível e tal. Mas foi muito bom que no final dessa história foi resolvido. (C2E2_D21)

Em uma reunião ele pega, quando o debate está muito quente, muito aquecido, puxa um revólver e coloca o revólver em cima da mesa. Disse: Hoje eu vou resolver do meu jeito. Você imagina eu!? Eu levantei de um jeito [...] Aí vem aquela reação que você nem sabe de onde. Mas eu disse: Você guarda isso aqui agora porque agora eu vou chamar a polícia aqui e nós vamos resolver isso aqui de uma outra forma. Aí o cara já guardou [...] Depois, mais tarde, fiquei até sabendo que seria uma pistola falsa, que não seria de verdade [...], mas eu não estava ali para discutir esse negócio. Então, veja, situações e situações. São peculiares a ponto de no trabalho, numa discussão entre os sócios, alguém botar uma arma em cima da mesa e eu resolver do meu jeito. (C5E2_D28)

São situações complexas e às vezes extremas em que o consultor precisa tomar decisões estando sob pressão. Conflitos gerados pelas pessoas envolvidas nas organizações e que são a causa maior dos seus problemas e crises. Estes casos deixam claro que a competência de atuação do consultor pode perpassar o contexto da gestão organizacional em termos funcionais e processuais. Tais situações podem levar o profissional consultor a um desgaste emocional ao ter que envolver-se nos conflitos pessoais dentro das organizações contratantes.

Os conflitos e casos vivenciados exigem do consultor a **busca do equilíbrio mental e emocional**, evitando envolver-se com os problemas dos clientes ao tentar ajudá-los a resolver.

O cansaço emocional no final do dia é algo assim, muitas vezes cansativo demais. É duro demais. São problemas diários que não são de negócios, são de pessoas. (C2E2_D14)

Aqueles problemas não são meus. Eu estou ali para ajudar a solucionar os problemas, mas não são meus. Então eu consigo ter um distanciamento muito saudável. Eu diria que se eu não tivesse esse distanciamento, eu provavelmente estaria doente. [...] Inclusive tenho amigos consultores que sofrem por isso, sofrem de ver isso. Por não saber se distanciar dessas situações. Se distanciar não é ser frio. Se distanciar é saber a distância entre acolher aquela pessoa, mas não se colocar no lugar dela. Se o consultor for empático ao problema, ao ponto de viver o problema do outro, ele começa a sofrer aquele problema. Isso é diferente de negócio para negócio. Ele tem que acolher aquele outro e proporcionar um direcionamento. E é isso que eu busco diariamente. (C2E2_D15)

Eu estou vindo para fazer um diagnóstico da empresa e estou vendo que o problema é vocês. Eu digo. Não tenha dúvida que eu falo isso. E eles gostam porque falo a verdade. É uma leitura racional, não emocional do problema. É uma visão de fora, diante de fatos. (C5E2_D11)

Eu me preocupo muito com a questão mental. O consultor trabalha muito com a cabeça, muito com a mente, o conhecimento. E me preocupo com o esgotamento mental desses profissionais que hoje me parece que é uma realidade. Os consultores que conseguem dar conta do recado, eles já praticam meditação. Eu faço muito isso. Faço yoga 3 vezes por semana. Faço meditação constante. Tenho toda uma preocupação com a saúde física e mental porque a gente não consegue dar conta. Um viés dessa carreira do consultor vem se modificando nos dias atuais. (C7E2_D24)

O consultor vivencia muitas situações de conflitos, considerando o intuito da sua contratação. Exige-se dele, portanto, uma postura mais racional e menos afetiva diante dos problemas vividos pelos clientes. Eles ressaltam a necessidade de manter um distanciamento emocional dessas situações para não adoecer. Além dos cuidados com a saúde física e mental para evitar problemas futuros.

Consultores de gestão são procurados diante de algum descontentamento na organização. Sempre se espera algo de um trabalho de consultoria, como a resolução de problemas ou a tentativa de evitá-los. O objetivo pode também estar voltado ao crescimento, ampliação, ou desenvolvimento do que já existe. De qualquer forma, resultados são esperados a partir da atuação do consultor.

A pressão que recai sobre o consultor quanto ao efetivo resultado do seu trabalho pode assim causar seu desgaste físico e emocional, pois às vezes é esperado como o salvador da pátria.

Legitimação

A necessidade de ser reconhecido com relação a sua atuação laboral é algo que pode ser considerado inerente ao ser humano. A legitimação do profissional está ligada à valorização do seu trabalho.

Este tema apresenta as dificuldades enfrentadas e relatadas pelos consultores no que se refere ao reconhecimento e validação da sua atividade na consultoria. Eles refletem sobre a forma como são vistos e tratados pela família e pelos clientes, a busca constante em demonstrar credibilidade para conquistar autoridade, além da visão de si mesmo quanto à carreira de consultor.

Os significados que emergiram neste tema foram: o trabalho de consultor não é bem compreendido pela família; o trabalho do consultor muitas vezes é pouco reconhecido pelo cliente; o consultor precisa que as empresas façam sua parte, para que o trabalho seja divulgado e ele consiga novos contratos; rede de relacionamento e conquista de autoridade para atrair clientes; não realizaram capacitação específica para se tornarem consultores; o consultor entende como componentes da carreira somente os empregos formais.

O contexto familiar, mencionado entre os temas que formaram o grupo temático identidade pessoal, representa uma base importante para o consultor e as escolhas envolvendo a profissão, de acordo com os relatos dos entrevistados. Por isso, quando o apoio e suporte familiar é insuficiente, surge a insatisfação sob a alegação de que **o trabalho do consultor não é bem compreendido pela família**. Diante de uma atividade laboral em que o maior esforço despendido é mental, a incompreensão familiar é relatada pelo consultor.

Não compreendem, não alcançam o que significa isso não [...] esse trabalho de consultor [...]. Existe o paradigma de que no trabalho o cabra tem que pegar na enxada e sair limpando mato, arrancando toco. Esse é o paradigma. Então esse trabalho de consultoria não é muito bem compreendido não. Eles não dizem. Mas eu sinto que falta um pouco de respeito para eles aceitarem que a pessoa estando em casa, fazendo as coisas, fazendo os relatórios, preparando as coisas, isso é meio vagabundagem, [...] é o que eu sinto, não me dizem, mas é o que eu sinto, [...] trabalhar mesmo é sair de casa, ir passear, sair para não sei o que lá [...] isso é visto como trabalho. Então esse trabalho aqui é meio incompreendido ainda, não sei, [...] o meu sentimento é esse [...]. (C3E2_D11)

Meus irmãos, por exemplo, quando eu digo que não tenho tempo para realizar determinada coisa, eles não entendem, porque eles acham que, como eu não tenho emprego, então eu estou disponível, a pessoa

que não tem emprego, a princípio estaria disponível [...] qualquer hora, qualquer dia, eu não tenho emprego mesmo [...] não tenho obrigações [...] são os paradigmas que eu enfrento nessa atividade. (C3E2_D13)

A incompreensão e o preconceito por parte da família quanto às características da sua atividade causam sofrimento ao consultor. A família entende que por não ter emprego fixo, ter flexibilidade quanto aos horários, e poder realizar parte do trabalho sem precisar sair de casa, considerando que a exigência quanto ao esforço é essencialmente mental, o profissional não trabalha, ou trabalha pouco e está disponível a qualquer hora.

O horário e o local de trabalho ainda fazem parte dos estigmas relacionados à atividade laboral. Esta percepção quanto a falta de valorização da atividade profissional do consultor perpassa o contexto familiar. Alguns relatos apontam que **o trabalho do consultor muitas vezes é pouco reconhecido pelo cliente**, referindo-se ao tratamento dispensado por alguns deles.

Até pela expertise que eu tenho hoje, eu posso cobrar um pouco mais. E nem todo mundo está disposto a pagar, mas eu também não estou disposto a fazer de graça. (C6E1_D35)

E geralmente o empresário me contrata, ou contrata o consultor para empresa, para ajudar na gestão do negócio. Na verdade, muitos empresários acreditam que estão contratando um funcionário temporário. (C6E2_D15)

E quando a empresa tem bons resultados, melhora e tal, ele credita a ele, a maioria, credita a ele mesmo esses resultados. E quando os resultados são ruins, ele credita ao consultor, a consultoria foi o ruim. Então acaba que, não sei se para todos os consultores, mas para mim era muito angustiante. De ver que o cara poderia fazer um movimento de mudança efetiva para gerar melhores resultados, e ele não faz, e a gente avisa, fala: Olha se você não fizer, não vai dar o resultado que precisa. E aí ele não faz, e não dá o resultado que precisa. Mas ele atribui a quem? Ao consultor. De modo geral ele não fala diretamente pra gente. Quando fala é ótimo! Porque aí você confronta e mostra e tal, mas a maioria não faz e pronto. Ele acha que é dinheiro jogado fora. (C6E3_D15)

Uma das dificuldades reclamadas nas falas se refere a desvalorização do trabalho do consultor quanto aos valores cobrados, apontando como uma dificuldade o fato de que nem todo empresário está disposto a pagar o valor que o consultor considera justo pela consultoria.

Também representa um desafio ao consultor o fato de alguns clientes creditarem a si mesmos os bons resultados, e ao consultor o que não deu certo na consultoria.

Apesar desta dificuldade ser relatada somente por um consultor, isso pode estar relacionado a uma preocupação anteriormente relatada pelos entrevistados no tema papel e responsabilidades, quando disseram que o cliente espera resultados da consultoria sem fazer a sua parte. O fato de alguns clientes tratarem o consultor como um funcionário reflete isso e incomoda, pois passam a esperar do consultor uma atuação como gestor.

Neste sentido, eles alegam que **o consultor precisa que as empresas façam a sua parte para que o trabalho dele seja divulgado e ele consiga fechar novos contratos**. O papel do consultor na empresa seria de orientador, daquele que vem para indicar o caminho a ser seguido, e não de executor.

E eu preciso que essas empresas mostrem serviço, para que elas sejam minha vitrine para eu realizar as consultorias nas próximas turmas, eu preciso dessas indicações deles [...] aí também não é só por isso, eu tenho muito orgulho de eles crescerem, se desenvolverem, se tornarem empresários melhores, isso para mim vale muito. (C3E2_D23)

O primeiro sentimento é de responsabilidade. Mas de que essa responsabilidade também não é unicamente minha. Eu acho que isso está muito por trás do meu trabalho, da minha atuação, por conta de saber que eu não carrego a carga sozinho. Me vendo com o cliente eu digo: Preciso que você faça o tema de casa, né? Porque a gente conversa por 1h, a partir dessa 1h que a gente trabalha. Para o próximo você tem que [...]. Se você tem um objetivo. Estou pensando aqui em indicadores de desempenho. Se você tem uma meta e a gente traçou um plano de ação e você teve que dar uma continuidade nisso e gerar um resultado, você tem que fazer um tema de casa. As tarefas que você concordou em fazer é esperado que você faça. Para mim, inclusive, poder fazer o meu trabalho no mês que vem. Para a minha hora valer a pena. (C4E2_D12)

Eles reclamam quanto a falta de colaboração das empresas, pois isso faz com que os resultados da consultoria não sejam alcançados. Para eles, o sucesso do trabalho do consultor depende muito do empenho e do desempenho das pessoas da empresa em seguirem suas orientações.

Disso depende também a divulgação do seu trabalho no mercado e o fechamento de novos contratos, corroborando o que já foi mencionado no tema sobre o mercado de consultoria, de que esta ainda acontece muito por meio de indicações.

Por isso a preocupação de que as pessoas da organização sigam as orientações e realizem as ações indicadas pelo consultor para chegar aos resultados, fazendo com que o seu trabalho seja reconhecido e legitimado.

Os resultados satisfatórios decorrentes da realização das consultorias fazem com que se projete neles uma imagem de credibilidade. Eles ressaltam a necessidade de manter uma **rede de relacionamento e a conquista de autoridade para atrair clientes**. Aproveitar estes contatos é apontada como uma oportunidade de projeção do seu trabalho.

Então eu cuido muito dessa relação principalmente a inicial. Qual é o grupo que eu vou trabalhar? Porque eu preciso ter entrada livre e acesso livre às informações. Eu procuro cuidar dessas relações. (C1E2_D13)

Ah, tenho mais de 13 mil horas de experiência, o que eu considero bem legal. Queria ter mais. Queria ter o dobro. (risos) Mas também não forço a barra, não fico bajulando o coordenador, não fico bajulando funcionário do Sebrae para ter mais coisa [...]. Eu faço o meu marketing, mas também não acho adequado. Não quero que tenham a impressão que eu estou puxando saco de ninguém ou que eu vivo só daquilo. (C4E1_D23)

Mas são horizontes que você vai criando para isso. E tudo vem de onde? De um diagnóstico feito, ou de uma construção de um trabalho, de uma nova demanda que surge, e os caras já me conhecem. Então é dessa forma, eu acabo criando o meu mercado de atuação. (C5E2_D14)

Eu parei de contar quando atingi 1800 empresas atendidas. Fazia essa contabilidade através de [...] A gente sempre teve essa precisão na parte administrativa. Estimo hoje quase 2 mil empresas atendidas. Muitos planos de negócios elaborados. Mas sempre tive relacionamentos muito positivos. Tanto é que eu lembro, e não dá para contar nos dedos de uma mão ao longo desses quase 30 anos de consultoria, problemas mais sérios com clientes ou dificuldades. Realmente foram muito poucos. (C7E2_D13)

Conquistar a confiança das pessoas que formam a empresa, no início do desenvolvimento do trabalho, é considerada por eles como uma ação necessária para que o trabalho alcance resultados, principalmente pela necessidade de acesso a informações que não estão ainda institucionalizadas, estando retidas somente na mente de algumas pessoas.

O ciclo envolve conquistar a confiança das pessoas e ser aceito, realizar um trabalho que traga resultados à organização desde que conte com a colaboração daqueles que fazem parte dela, ter o seu trabalho divulgado a partir da indicação para

outros clientes, e conquistar mais autoridade de acordo com o volume de consultorias realizadas, que refletem na sua experiência de atuação.

É neste sentido, de acordo com as falas dos entrevistados, que o seu trabalho pode ser legitimado, apesar de que eles **não realizaram capacitação específica para se tornarem consultores**.

Eu não fiz nenhum curso de consultor. Fui me formando consultor. E eu me sinto confortável de dizer que eu sou consultor de empresa. Eu não acho que eu estou mentindo, por exemplo. Eu estou valorizando a minha experiência. (C4E2_D5)

Independente do negócio. Eu não preciso ser da área da saúde para fazer uma consultoria na área da saúde. Eu não preciso ser da área da educação para fazer uma consultoria em negócios da educação, escolas, universidades, enfim. Eu não preciso ser da área da advocacia para fazer consultoria em escritórios de advocacia, de engenharia [...] não. Eu preciso entender de negócios. Isso para mim é algo que me alimenta, é uma coisa que eu identifiquei como algo que me enquadrou. (C5E3_D9)

No entanto, eles entendem e apresentam a experiência adquirida com os anos de atuação na consultoria como um fator de validação, que lhes confere maior credibilidade na profissão. O C5 defende o conhecimento em gestão de negócios como o fator primordial e mais importante para atuar com propriedade em qualquer organização.

Esta tentativa de uma identidade profissional multifacetada de acordo com sua necessidade pode desconsiderar culturas organizacionais e cadeias de valor bem diferentes, além das especificidades que acompanham cada empresa em decorrência do seu porte e mercados de atuação.

Sem uma formação específica para a atuação em consultoria, somada ao fato de que sua forma de trabalho não possui vínculo empregatício, **o consultor entende como componentes da carreira somente os empregos formais**. Todas estas experiências de trabalho constituem partes no processo de construção da trajetória de cada um deles. Entretanto, de acordo com sua consciência representada nos relatos, a legitimação da própria atuação na atividade de consultoria como um dos componentes da sua trajetória de carreira não era percebida por eles.

[...] eu acho que as pessoas no fundo acham que eu joguei fora uma carreira para viver esse mundo de incertezas dos negócios. (C3E1_D44)

Mas é interessante porque eu percebi que eu nunca tinha considerado a minha atividade profissional como carreira. Eu acho que o termo [...] para mim, carreira, estava muito associado sempre a uma carreira profissional em uma determinada organização externa. Alguma coisa que não fosse a minha própria organização. E é interessante porque quando a gente vai para a linha do empreendedorismo, eu não sei se os outros empreendedores pensam assim: É a minha empresa. É a minha atividade. Mas, dificilmente eu penso: É a minha carreira. Mas é uma carreira como empreendedor. É uma carreira profissional. É uma atividade profissional que você executa que tem toda uma evolução. E foi interessante porque eu acho que quando você é um consultor, um consultor interno, por exemplo, da empresa, fica muito evidente essa questão da carreira. Pelo menos olhando de fora. Eu comecei a perguntar por que isso não é tão evidente quando a carreira que você exerce como autônomo ou como empresário. Por que isso não tem uma conotação de carreira? Fiquei me perguntando e confesso que ainda não tenho resposta. (C7E3_D1)

A carreira, nestes discursos, está associada a uma trajetória como empregado, dentro de organizações, onde o processo evolutivo de conhecimento e crescimento profissional é mais nítido e perceptível. Enquanto a consciência quanto a vivência empreendedora e no autoemprego relaciona-se mais à percepção quanto à experiência adquirida e estaria mais ligada aos aspectos práticos.

O C3 menciona o termo carreira, quando afirma que as pessoas acham que ele desistiu de uma carreira, como se desconsiderasse sua atividade atual, sem atentar-se ao fato de que não deixou de construí-la e desenvolvê-la quando adentrou no autoemprego como consultor.

O C7, por sua vez, alerta para este fato, mas reconhece que foi a entrevista que o fez atentar para este aspecto. E ainda começou a refletir sobre os motivos do consultor se enxergar somente como um empreendedor, por ter o seu próprio negócio, e não como um autoempregado. Estas falas deixam claro que a consultoria não é geralmente percebida como uma carreira quando não se trata de um consultor interno e funcionário efetivo da organização.

O autoemprego não é visto como carreira e isso incomoda o autoempregado. Evidencia-se, desta forma, um desconforto quanto à identidade profissional não aceita pelo ambiente.

O reconhecimento da profissão, ou sua legitimação precisa ser uma atitude que começa pelos próprios consultores. Apesar de não expor tanto nas falas aspectos ligados ao desafio da legitimação, esta postura certamente está relacionada à forma como o profissional é visto e valorizado pelos outros atores no contexto, como os seus clientes, pares e familiares.

Encerra-se esta seção com os significados formulados a partir das declarações significativas relacionadas ao fenômeno, e deram origem nesta pesquisa aos temas e, conseqüentemente, ao grupo de temas que aborda os desafios do ser consultor. Estes se apresentam listados no Quadro 6.

Quadro 6: Temas e significados do grupo temático os desafios do ser consultor

	TEMA	SIGNIFICADOS FORMULADOS
DESAFIOS DO SER CONSULTOR	Desgaste físico e emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da carga de trabalho • A carga de trabalho de um consultor hoje é maior • Busca de equilíbrio mental e emocional • Situações de conflito e tensão vividas pelo consultor
	Legitimação	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho de consultor não é bem compreendido pela família • Não realizaram capacitação específica para se tornarem consultores • O consultor entende como componentes da carreira somente os empregos formais • O consultor precisa que as empresas façam sua parte, para que o trabalho seja divulgado e ele consiga novos contratos • O trabalho do consultor muitas vezes é pouco reconhecido pelo cliente • Rede de relacionamento e a conquista de autoridade para atrair clientes
	Mercado de consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • A transformação digital e os trabalhos de consultoria em períodos de crise • O contexto e os desafios para o autônomo • A profissão está ficando vulgarizada por ter muita gente que se define consultor sem experiência de gestão • A seleção dos trabalhos deve alinhar-se às suas áreas de maior domínio • Inserção e reinserção no mercado • Maior competitividade na profissão
	Responsabilidades e papel	<ul style="list-style-type: none"> • O consultor prefere fazer o trabalho sozinho • A responsabilidade pelo trabalho é compartilhada entre consultor e cliente • O consultor é procurado para resolver situações que às vezes não têm mais solução • O consultor precisa identificar se o cliente está preparado para a consultoria • O principal objetivo é ajudar o cliente a alcançar resultados • Organização e preparação do consultor para as atividades da consultoria

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

5.5 Sentidos do ser consultor

Nesta seção foram abordados os significados que deram origem ao grupo temático denominado os sentidos do ser consultor. Identificou-se nas falas dos entrevistados os aspectos ligados à defesa dos valores que prezam, seus compromissos, satisfações e realizações profissionais.

O sentido do ser consultor nesta pesquisa está relacionado à subjetividade que permeia o trabalho de consultoria. Esta aflora e é captada nas falas, refletindo um direcionamento muito alinhado às características e especificidades da atuação profissional.

O questionamento implícito que esta temática tenta responder é sobre qual o sentido do trabalho de consultoria para os que participaram deste estudo. Desta forma, os significados desvelados nas falas formaram os seguintes temas: altruísmo; compromisso com a profissão; autonomia; flexibilidade e liberdade; reconhecimento e valorização pessoal; satisfação e realização profissional. Eles estão melhor representados na Figura 12.

Figura 12: Sentidos do ser consultor



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em todos estes temas estão presentes as falas em que os participantes da pesquisa refletem e percebem, ao olhar para si mesmos, os seus compromissos, valores e propósitos de trabalho e vida.

Altruísmo

A inclinação do ser humano à preocupação com o outro como fonte de algumas das suas inquietações e como base para algumas das suas ações constitui este tema.

Eles relatam atitudes concretas e intenções futuras relacionadas a comportamentos abnegados e filantrópicos para com o próximo e à sociedade. Seja como um valor pessoal, seja como forma de tentar retribuir à sociedade os benefícios sociais que receberam, como a educação gratuita, eles mencionam atitudes altruístas que ajudam a consultoria a fazer sentido em suas vidas.

Uma destas tentativas de demonstrar atitudes altruístas é quando eles mencionam que já realizaram ou pretendem realizar **consultorias gratuitas como forma de contribuir com organizações e pessoas**. Eles mencionam trabalhos que foram ou que poderiam ser realizados voluntariamente para organizações.

Tanto que eu sou uma pessoa que vivo fazendo caridade em relação à consultoria. Pessoas que estão muito enroladas, endividadas, muito "aperreadas", como você diria aí. Eu realmente vivo fazendo caridade porque eu percebo claramente o avanço dessas pessoas e quão importante, e o quanto eu posso contribuir com a vida delas. Então, sem sombras de dúvidas é um propósito. (C2E3_D9)

Eu me vejo fazendo trabalho voluntário. Tenho muita vontade de trabalhar com isso. De fazer mentorias, trabalhos focados, de cunho comportamental em termos de atitudes empreendedoras para ajudar as empresas a buscarem os melhores caminhos, no sentido de ajudar as pessoas. Eu penso em criar realmente uma ONG, um instituto, alguma coisa dessa forma. Sem remuneração pessoal. (C5E3_D28)

Interessante que, eu morei na mesma cidade por muitos anos, e todo mundo me conhecia. Era comum encontrar alguém na rua e a pessoa falar assim: Puxa, C6, que bom que eu te encontrei [...] eu estou com uma dúvida para minha empresa [...] vamos tomar um café, eu queria que você me ajudasse [...] Então, eu sentava com a pessoa, e ela me contava o que era. E naquele momento, eu fazia uma consultoria, mentoria [...] em algumas empresas eu ia lá, e treinava funcionários enfim, só que gratuitamente. (C6E1_D27)

Eu já prestei consultoria para um asilo por sete meses, gratuitamente. Eles deram uma arrancada. Então no caso de uma ONG, eu posso até fazer gratuitamente, mas para empresa não. (C6E1_D31)

Eu fiz muitas consultorias gratuitas, às vezes ainda faço mentorias gratuitas, para dar justamente esse suporte, esse apoio às pessoas para alcançarem melhores resultados. Essa foi uma das possibilidades, vertentes que me levaram a fazer esse trabalho. (C6E3_D5)

Somente dois consultores mencionaram em suas falas a realização ou a possibilidade de realização de trabalhos de forma abnegada gratuitamente. Os relatos revelam que esta atitude na fala do C2, quando ocorreu, possuiu caráter intencional. Por parte do C5 é relatada a intenção futura de quando parar de trabalhar, fazer consultorias e mentorias gratuitas para pessoas e organizações, e até de criar uma ONG para que este trabalho possa ser realizado por meio dela.

Nas falas do C6, por sua vez, primeiro as atitudes filantrópicas foram realizadas de forma inconsciente ou involuntária, no início da carreira. Isto o despertou para a possibilidade de iniciar na carreira de consultoria. Nesta época, o entrevistado ainda era somente empreendedor na sua cidade. Depois, deixou claro que já prestou consultoria gratuita para Organizações Não Governamentais (ONGs), e não faria o mesmo para empresas, mas afirma que realizou mentorias gratuitas algumas vezes para ajudar as pessoas.

Os achados revelam que o altruísmo não foi mencionado como um propósito ou valor pessoal para todos. Mas como algo que lhes faz ou fará bem, quando não precisarem ou não puderem mais trabalhar em troca de uma remuneração.

Em algumas das entrevistas o senso de contribuição social aflora. Eles demonstram sentimento de **solidariedade e contribuição para uma sociedade melhor**. Sua contribuição para uma sociedade composta de pessoas e organizações melhores faz parte do sentido da consultoria nas suas vidas.

Eu passo a minha vida pelo conceito de que estamos aqui para contribuir e fazer um mundo melhor para as pessoas. Eu não posso pensar só em mim. (C1E1_D1)

Isso de estar ajudando as pessoas é meio que eu estar contribuindo para que a gente tenha um ambiente de negócios e uma sociedade melhor, sabe? (C2E2_D12)

O sentido é de retribuição [...] eu acho muito egoísmo qualquer ser humano que recebeu tanto quanto eu recebi, não retribuir isso de alguma maneira para a sociedade. Quem é pobre e venceu, ascendeu socialmente, eu acho que deve muito a retribuição. Se eu não tivesse estudado em escola pública, eu não seria o que sou hoje. Eu nunca paguei um colégio, nunca paguei uma universidade. Pelo contrário, recebi até bolsa para poder estudar. Isso é um valor imensurável. Como é que mensura isso? (C3E3_D3)

A nossa família é uma família muito solidária. A gente quer muito ajudar os outros, e todos nós, aprendemos isso com os nossos pais. Então nós somos muito solidários. A gente se acha responsável em ajudar os outros, em poder e querer ajudar os outros. (C6E1_D25)

A qualidade de ser solidário é algo que alguns percebem em si mesmos, como uma obrigação moral de ajudar os outros. O C6 percebe esta característica em toda sua família, considerando tratar-se de algo que herdou deles e que muito lhe orgulha.

A reciprocidade para com a sociedade como forma de retribuir pelos benefícios sociais dos quais pôde usufruir é um desejo do C3. Apesar de não deixar claro de que forma pretende fazer isso, ele aponta este desejo como um meio de contribuir para uma sociedade melhor.

Desta forma, o altruísmo como um valor identificado nas entrevistas constitui atitude apontada como um ato de grandeza que contribui para dar sentido à profissão e ao trabalho que por meio dela realizam.

Compromisso com a profissão

O desejo de ser lembrado pelas suas realizações na profissão e pela possibilidade de ajudar de forma efetiva pessoas e empresas a atingir seus objetivos e alcançar resultados almejados, constituem os significados deste tema.

Utilizar o conhecimento e a experiência adquirida com os anos de trabalho para auxiliar pessoas em suas vidas e seus empreendimentos foi identificado como o compromisso dos consultores com o trabalho e com o cliente.

Os significados que compõem este tema são a possibilidade de ajudar pessoas a resolver problemas; a possibilidade de ajudar pessoas e organizações a atingir bons resultados; e o propósito ligado à difusão do conhecimento.

Como mencionado no tema 5.5.3 (desgaste físico e emocional), as pessoas procuram o consultor, na grande maioria dos casos, quando estão com problemas a serem resolvidos. Em alguns relatos os entrevistados mencionaram o fato de que se deparam às vezes com situações muito críticas e quase insolúveis nas organizações que atendem, tanto referentes a situações financeiras, quanto a questões de gestão.

Neste sentido, eles relatam como algo que dá sentido ao seu compromisso profissional a **possibilidade de ajudar pessoas a resolver problemas**. Eles se referem ao efeito que sua atuação pode proporcionar para pessoas e organizações que se encontram em dificuldades.

A mesma coisa eu vejo comigo em relação à profissão de consultor. Não é simplesmente ser um consultor pela honra, pela profissão ou pelo dinheiro. É pelo propósito mesmo de ajudar pessoas, contribuir

para tirar pessoas de situações muito complexas, de ajudá-las a realizar sonhos. Está mais ligado a isso. (C2E3_D7)

Eu gosto porque eu vejo que eu ajudei o cara. Algumas vezes é isso mesmo que acontece. O cara está lá no processo dele, no "mundinho" dele e você diz alguma coisa, faz um confronto ou até sem querer manda o recado para a turma e aquele lá pega. Saber que aquela ajuda foi valiosa para aquela pessoa é muito legal. (C4E3_D18)

E eu vejo que as pessoas necessitam de ajuda, e às vezes é uma conversa, da pessoa procurar e dizer assim para ela: Cara, procura ajuda. Eu tenho aqui um profissional para te indicar. Você pode dizer que fui eu que falei dele para você. Está aqui o contato. E peça ajuda porque você está precisando resolver esse problema. Às vezes os caras não tem esse contato, às vezes não tem condição nem de pagar, de tão desesperados que estão. Às vezes é um grande negócio que ele tem na mão, mas ele não está sabendo gerenciar. (C5E3_D32)

Os entrevistados, mesmo referindo-se ao trabalho remunerado que realizam, afirmam que se sentem no compromisso de ajudar pessoas a resolverem problemas. O C2 fala dessa possibilidade como um dos seus propósitos na consultoria.

Eles ressaltam também que esta ajuda pode ser indireta, na forma de um simples direcionamento, ou na indicação de um profissional mais alinhado à resolução de determinados problemas. Ou ainda a partir de alguma das suas colocações durante treinamentos ministrados à empresários, sem que sua atuação direta ocorra de fato, como aconteceria com a contratação efetiva do seu serviço de consultoria.

No significado de outras falas identificadas, o direcionamento está na **possibilidade de ajudar pessoas e organizações a atingir bons resultados.**

Eu me orgulho muito do fato de contribuir para que eles gerem alguns hábitos positivos e que eles não dependam nem de mim nem ninguém mais para serem protagonistas da sua própria vida e dos seus resultados. Eu queria ressaltar esse aspecto de aferir o resultado de como um consultor pode contribuir efetivamente para a vida das pessoas [...] era isso que eu queria acrescentar. (C3E2_D17)

Porque a carga tributária é muito grande. Eu vejo que eu posso contribuir com essa massa, com esses clientes, que eu posso ajudá-los a sair do lugar onde eles estão e ir para níveis muito mais adiantados como profissionais. E não só como profissional, porque o pessoal passa pelo início disso, mas assim, especialmente como pessoa. (C4E1_D44)

Eu despertei, vamos dizer assim, um propósito de ajudar os meus clientes a ganharem dinheiro. Eu vejo, como eu te falei, muita gente tendo um esforço tremendo em cumprir tarefas e esquecendo o foco no resultado principal. (C5E3_D2)

Além das resoluções de problemas aos quais é contratado para ajudar a solucionar, o consultor encontra também sentido quando sua participação contribui para que as pessoas e/ou as organizações alcancem bons resultados.

Os relatos dos consultores demonstram que estes se sentem realizados com as conquistas de bons resultados pelas empresas nas quais atuou ou pelas pessoas que os contrataram. Eles se referem a satisfação e ao sentido de poder realmente contribuir de forma positiva com melhorias na vida das pessoas como um compromisso profissional.

Até aqui observam-se valores nobres como altruísmo, abnegação e contribuição social declarados pelos consultores. O que está relacionado à questão da legitimidade, identificada nos desafios que enfrentam (grupo de temas anterior).

Eles afirmam também que enquanto profissionais **o seu propósito está ligado à difusão do conhecimento.**

E fazer o bem. Deixar sua marca. Quando eu não estiver mais aqui alguém vai lembrar de mim: Ah, um dia conversei com fulano de tal, C1. Ou li algo sobre o que ele escreveu e isso foi de grande valia, [...] É isso. (C1E3_D5)

[...] eu decidi que eu teria uma mochila bem levinha. E para mim isso significa não estar com essa carga de conhecimento acumulado. Por isso, tenho traduzido muita coisa em material digital, colocado nas redes, compartilhado. E me sinto muito bem fazendo isso. Eu não consigo guardar aquilo que eu aprendo. E é interessante que quanto mais eu repasso, quanto mais eu reciclo isso, mais coisas novas vem e eu acho que eu me vejo assim no futuro. Eu me vejo sendo ainda um multiplicador. Acho que a palavra é essa, multiplicador de conhecimento, que é uma coisa que, pelo menos com o feedback que eu estou recebendo, as pessoas dizem que eu faço bem. (C7E3_D17)

Para eles é importante fazer a diferença por meio da difusão do conhecimento. Transmitir para as pessoas aquilo que aprenderam com a teoria ou com a prática. Deixar sua marca, o seu legado, e serem lembrados. Não pelos títulos que conquistaram, mas pelo que conseguiram contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

Estes são os significados que refletem o compromisso dos consultores entrevistados com o seu trabalho e com as pessoas. A contribuição que é percebida por eles de forma consciente no auxílio às pessoas para resolverem seus problemas e alcançarem melhores resultados, somada à possibilidade de poderem compartilhar

com outros o conhecimento adquirido, constituem alguns dos fatores que conferem sentido ao trabalho do ser consultor.

Os achados revelam que estas demonstrações de atitudes apresentadas nas falas que refletem valores nobres como altruísmo, abnegação e contribuição social representam fatores importantes ligados a outro significado que se identificou nesta pesquisa, qual seja, a legitimidade destes consultores como suporte à sua atuação e carreira como um todo.

Autonomia

A autonomia é outra característica que se destaca quanto aos sentidos do ser consultor, de acordo com os relatos. Refere-se à necessidade de liberdade e do sentimento de independência profissional e financeira. Os significados formulados que compõem este tema são: busca de independência financeira e necessidade de autonomia na carreira.

Os participantes deixam claro essa propensão e necessidade em relatos das experiências vividas anteriores a consultoria, desde a juventude e durante os seus períodos de formação universitária, quando procuravam fontes de renda alternativas em **busca de independência financeira**.

[...] uma das coisas que me ajudou a arranjar dinheiro foi fazer trabalhos na faculdade. Então, as pessoas não tinham tempo ou eram preguiçosas para fazerem os trabalhos, estudarem. Eu estudava para elas e fazia os trabalhos para elas. E cobrava por isso. (C1E1_D17)

E lá na Escola Técnica, eu me formei em Mecânica. E já ganhava meu dinheirinho da bolsa. (C3E1_D10)

Então, eu tinha emprego também no seminário. Mas eu criava dentro do seminário, deste colégio interno, alternativas de ganho. Como eu tinha dinheiro, ganhava salário, eu emprestava dinheiro a juros. Eu era agiota sem saber o que era isso, (risos) fazia churrasco para angariar fundos, inventava coisas, e até então eu não tinha a menor ideia que isso era empreendedorismo. (C6E1_D7)

[...] com 11 anos de idade, meu pai me pagou um curso de datilografia e falou que era o único curso que ele ia poder pagar na vida para mim, porque eu tinha mais dois irmãos, e isso era um mantra na minha casa. Éramos três [irmãos], então meu pai nunca podia fazer nada, porque se fizesse para um, tinha que fazer para três. Então isso foi me dando um direcionamento, que eu teria que buscar essa autonomia, se eu quisesse de fato avançar na minha vida [...]. (C2E1_D20)

[...] com meus trabalhos, já paguei um curso de digitação, depois fui pagar um curso de programação, então com 12 anos de idade, eu já estudava programação. (C2E1_D21)

Com a **necessidade de autonomia na carreira**, a consultoria sempre era vista como uma oportunidade de negócio, e valorizada essencialmente pela liberdade que o trabalho autônomo lhes proporcionaria. O consultor percebe o emprego como algo que retira ou pelo menos limita sua liberdade e independência. O pilar da autonomia é tão ressaltado pelos consultores que o C2 não reconhece a consultoria como uma modalidade de autoemprego, pela simples conotação da palavra “emprego” que a compõe.

Por outro lado, como o meu perfil é mais empreendedor, eu vejo a consultoria como um negócio, eu até não tenho uma trajetória de vida onde eu valorize o emprego. Eu sempre busquei autonomia de ser dono do meu próprio negócio, então, ainda que a consultoria seja uma excelente oportunidade de autoemprego, eu não vejo o emprego como uma oportunidade, seja ele como consultoria ou não (C2E1_D26)

A necessidade de autonomia destacada a partir dos significados ressalta a valorização da atividade de consultoria como realização dos participantes em busca de uma ocupação profissional e fonte de renda que lhes proporcionasse a não dependência de empregos.

Mas se eu me tornasse funcionário de novo, mesmo com alto salário eu talvez seria uma pessoa frustrada e não feliz e contente com o que eu já realizei. Isso é o meu sentimento. (C1E3_D7)

Eu não conhecia a consultoria na época. Conheci na prática. E acabou que a atividade em si [...] A única coisa que eu tinha certeza era que eu buscava uma atividade que me desse mais independência. Sempre tive muito essa busca pela independência. Foi o grande motivo pelo qual eu me desliguei dessa empresa que eu trabalhava para ingressar na consultoria. Mas eu acho que talvez tenha sido a maior influência. (C7E1_D24)

Me formei com 21 anos. Recém-formado, coloquei uma coisa na minha cabeça que eu não sabia porquê. Depois, mais tarde é que eu entendi um pouco, que eu não queria ser empregado de ninguém. Eu não queria trabalhar [como empregado], e até hoje eu não tenho carteira de trabalho. (C5E1_D2)

Eu iniciei a minha carreira de consultor, no meu próprio negócio, muito por esse valor que eu considero muito forte: a não dependência de alguém me dizendo o que eu tenho que fazer. De alguém dizendo

aquilo que eu sou bom e o que eu devo investir. Então, eu valorizo muito essa questão da liberdade (C7E3_D19)

Claramente, eles também não queriam depender do mercado e das suas inerentes instabilidades. O C5 já possuiu uma empresa de consultoria com quatro filiais. Por ser engenheiro agrônomo, ele atuava com consultorias técnicas na área e recrutava os colegas que se formavam para trabalhar com ele nas empresas. Mas uma mudança no setor de atuação da sua consultoria técnica, à época, desencadeada por uma decisão política nacional, praticamente acabou com o seu mercado.

O que aconteceu em 1992, [...] até lá eu já tinha ampliado para quatro filiais porque eu pegava os colegas que iam se formando e iam fazendo a mesma coisa dentro do meu escritório em outras regiões. Que nada mais era do que um planejamento agropecuário. Eram projetos de investimentos, como eu te falei, e captação de recursos para poder plantar, criar animais, enfim. Em 92, o que aconteceu, Fernando Collor de Melo assume a presidência da república e causa uma lambança desgraçada no setor. E na época se dizia assim: ah, produtor rural não precisa de financiamento. Foi muito difícil na época, mas me deu um despertar. Eu digo, puxa vida! Eu estou na dependência dos outros. Isso também não me serve. (C5E1_D4)

Foi aí que ele percebeu que além de não querer ser empregado, também precisava atuar de uma forma que não ficasse tão dependente das mudanças políticas e econômicas do mercado. Assim, o tema autonomia demonstra, a partir do que foi apresentado, um forte sentido que os participantes destacam quanto às suas escolhas de carreira. Por tratar-se de uma ocupação profissional caracterizada pelo trabalho por conta própria ou autônomo, era esperado que os participantes a tivessem e a percebessem em si mesmos.

Liberdade

A possibilidade de agir ou decidir sobre diferentes aspectos relacionados ao trabalho como quantidade, intensidade, horário e lugar, foi mencionada nas entrevistas como algo que satisfaz e dá sentido à atividade de consultoria pelos entrevistados. A liberdade constitui característica inerente a atividades profissionais como a consultoria, em que o profissional atua de forma autônoma e independente quanto ao fechamento de contratos e a realização de trabalhos. Também não estão submetidos a metas e horários estipulados por empresas ou pessoas, devido à sua condição de trabalhadores autoempregados.

Nas entrevistas foram mencionados significados mais ligados à flexibilidade de horários, locais e formas de trabalho. Além disso, também relataram a liberdade financeira conquistada no decorrer do tempo, decorrente da visão para aproveitar oportunidades de negócios, a partir de trabalhos de consultoria realizados.

Eles também mencionam a possibilidade de atuar no mercado de consultoria por mais tempo, sem uma maior preocupação com as limitações decorrentes da idade, diante da possibilidade ampliada no contexto atual de realizar o trabalho à distância.

O dinamismo do trabalho do consultor também é destacado pelo fato de atuarem junto a pessoas, empresas, lugares e desafios diferentes, apesar de muitas vezes se depararem com os mesmos problemas de gestão.

Os significados que emergiram e compõem o tema liberdade são respectivamente: a valorização do caráter dinâmico do trabalho; valorização da flexibilidade na profissão; e autonomia somada a parcerias. Estes significados refletem o sentido percebido no trabalho realizado estando ele ligado à liberdade, flexibilidade, autonomia e dinamismo na execução das suas atividades e os resultados gerados a partir disso para as suas vidas pessoais.

A possibilidade de atuar em cidades e organizações distintas e conhecer diferentes pessoas, está alinhada ao significado da **valorização do caráter dinâmico do trabalho**. Esta diversidade de ambientes e de situações novas vivenciadas são valorizadas pelos consultores entrevistados.

A minha filha quando era mais novinha dizia assim: Pai, você não enjoa de fazer o Empretec? Eu disse: Filha, como eu vou enjoar se cada jogo é um jogo? São pessoas completamente diferentes na sua frente. Não tem como enjoar. Hoje eu estou em uma empresa, amanhã estou em outra. Estou fazendo, talvez, o mesmo trabalho. Em termos de dimensão, claro que os trabalhos são diferentes porquê? Por que eu estou trabalhando com pessoas diferentes. (C5E2_D23)

A característica da consultoria, a gente acaba enfrentando cada dia um desafio diferente, cada dia um local diferente, muitas vezes. (C7E1_D11)

Eles ressaltam o caráter dinâmico da consultoria e também dos treinamentos ao se referirem a realização do Seminário Empretec. O contato com diferentes pessoas cada vez que realizam este ou outro treinamento, além da diversidade de empresas atendidas nas consultorias e/ou mentorias, possibilita uma ampliação da sua visão de mundo.

A **valorização da flexibilidade na profissão** também pode ser claramente percebida nas falas.

Então eu participei ativamente de quatro planos de desenvolvimento bancados pelo IICA. Que era um valor muito maior do que eu recebia [...] E eu tinha a flexibilidade de não ter horário. Eu entregava os produtos, fazia reuniões nas cidades, nas comunidades rurais, mas eu não tinha horário fixo. Era flexível. (C3E1_D35)

[...] para curtir um pouquinho mais a vida. Filho formado, vida estabilizada. Dou um pouquinho mais de atenção à família nesse contexto, que aí é o equilíbrio. Porque no meu passado isso foi mais desequilibrado no sentido de trabalho, em função de ter filha fazendo medicina em escola particular. A gente sabe quanto custa isso, e tudo mais [...] então, é aquela coisa, para não ter surpresa. (C5E3_D13)

Acredito que talvez teria seguido uma carreira interessante como executivo. Mas é aquela história também da liberdade, do horário. Até hoje isso é importante para mim. Acho que acabou pesando mais. (C7E1_D55)

Os consultores entrevistados valorizam a possibilidade de definir seus horários, espaços, e até de trabalhar no seu próprio ritmo, quando perceberem um desequilíbrio entre a sua ocupação laboral e os demais contextos da sua vida, como a família.

O fato de não terem um superior hierárquico ou de não estarem vinculados a organizações, com exigências no cumprimento de horários e de produtividade, constitui-se um valor pessoal que lhes confere sentido ao trabalho que realizam.

Alguns deles destacam a necessidade de **autonomia somada a parcerias**, referindo-se à descentralização de todo o processo.

Um consultor, se ele tiver alguma doença, algum problema de saúde, ele acaba zerando a renda dele, porque o negócio não funciona sem ele. Então, aí a expressão autoemprego, isso pra mim nunca foi cogitado, essa situação de montar um negócio ou de trabalhar em algo que dependesse exclusivamente de mim, o que tem a ver também com o meu perfil de liderança. Eu gosto de treinar pessoas para fazer o que eu faço, e gerenciar essas pessoas, então eu prefiro até, estrategicamente, numa consultoria, em vez de ter um consultor, ou eu faço tudo, eu prefiro ter quatro consultores que cada um faz um pedacinho. (C22E1_D27)

Eu não me vejo mais tendo uma instituição própria, com funcionários. Já experimentei esse modelo e vi que esse modelo não é para mim, não é o que me realiza. Apesar de ter tido sucesso no ponto de vista externo. O pessoal liga muito o sucesso a clientes muito satisfeitos, a muito dinheiro e tal. Mas enfim, não é a minha leitura. Então eu me vejo muito trabalhando de uma maneira autônoma, mas conectado

com outras pessoas. Eu não consigo trabalhar só. Para mim é impossível isso. (C7E3_D16)

Eles se referem ao fato de que quando o trabalho está concentrado totalmente no consultor, os riscos financeiros para este profissional aumentam. O C2 ressalta a necessidade de ter pessoas treinadas por ele para realizarem partes do processo, e assim evitar que todo o trabalho se concentre nele. O C7 destaca também o trabalho em parceria com outros profissionais, mas preservando sempre sua autonomia.

Neste sentido, os achados revelam que o dinamismo, a flexibilidade e a autonomia inerentes à profissão atuam como estímulos aos participantes desta pesquisa. A liberdade aqui ressaltada e apresentada nos relatos pode ser identificada como um valor importante relacionado à carreira do consultor, e se constitui um dos fatores que os levaram a seguir esta profissão.

Satisfação e realização profissional

A satisfação pelo trabalho que executa e o sentimento de realização enquanto profissional são refletidos nas falas dos entrevistados e foram agrupados neste tema.

Gostar da atividade de consultoria e se sentir estimulado a realizá-la, além de percebê-la como algo que transcende o significado de um feito laboral faz com que este trabalho possa preencher o sentido de propósito na vida de alguns deles.

Os entrevistados refletem neste tema sobre as suas realizações profissionais percebidas por eles e pelos outros, além da satisfação diante do próprio trabalho. Os significados que emergiram foram: o reconhecimento e a valorização pelo seu trabalho são importantes para o consultor; consultoria como um trabalho gratificante e significativo; consultoria vista como fonte de realizações pessoais e financeiras; projetos futuros de carreira; e realização pessoal com o trabalho de consultor.

A admiração e a valorização do consultor em decorrência da sua atividade laboral é algo relevante para os participantes desta pesquisa. Eles relatam a importância das avaliações positivas provenientes dos resultados dos trabalhos realizados junto a organizações e pessoas. Assim, **o reconhecimento e a valorização do seu trabalho são importantes para o consultor.**

Eu fico feliz, satisfeito comigo quando alguém que eu admiro me dá algum sinal de que valoriza o meu trabalho ou tem alguma certa admiração por mim também. Isso é o que me marca, que me chama a

atenção com a relação com as pessoas, os empresários. Quando eu tenho algum contato com o cliente e eu vejo que o cliente quer manter a relação após o evento, por exemplo, participantes do Empretec, de outros cursos que eu faço ou de consultoria que dou. (C4E2_D15)

[...] eu me sentia valorizado. Eu acho que isso está muito relacionado à essência do ser humano, do indivíduo daquilo que ele sabe, que ele viveu, de ter algum valor. Especialmente em um momento em que a minha carreira estava sofrendo uma transição. Aquele momento específico onde eu era ouvido, consultado, trazia uma satisfação grande para mim. (C4E3_D4)

Também era um fator que influenciava, ou seja, de satisfazer ou até de surpreender e ir além, de superar expectativa do cliente com relação a isso. E isso era uma coisa que me fortalecia porque eu sempre tive boas avaliações. Você sabe que o Sebrae até hoje mantém avaliações permanentes sobre todo o trabalho que é feito, então a gente também recebe um feedback desses participantes. E isso acaba influenciando e alinhando. (C5E3_D25)

Hoje eu tenho exemplos muito legais de empreendedores que me mandam mensagens de agradecimento, por conta do que puderam sentir, aprender, direcionar, ou redirecionar os seus negócios, por conta da minha intervenção, dessa minha experiência. (C6E1_D24)

O sentimento de valorização e realização pessoal por ser consultor são refletidos como os significados nestas falas. A confiança do cliente em relação ao seu trabalho, os elogios, e as avaliações positivas recebidas são fatores que fazem com que o consultor perceba o valor do seu trabalho e o reconhecimento a ele dispensado.

Além disso, eles visualizam a **consultoria como um trabalho gratificante e significativo**, e demonstram satisfação com a carreira que escolheram.

Para mim é muito gostoso. É gratificante. É prazeroso. Era tudo que eu sempre quis. Chegar num lugar, ver que a pessoa está perdida, não tem um norte e dar uma solução para aquilo e a pessoa falar assim: Cara, muito obrigado. O que você fez aqui salvou a empresa. Você mudou o rumo. (C1E2_D20)

Mas se eu me tornasse funcionário de novo, mesmo com alto salário eu talvez seria uma pessoa frustrada e não feliz e contente com o que eu já realizei. Isso é o meu sentimento. (C1E3_D7)

É algo muito prazeroso, que eu gosto de fazer. Muito cansativo, mas muito prazeroso porque eu consigo enxergar claramente a minha contribuição para aquelas pessoas que eu estou fazendo consultoria. (C2E3_D1)

É um pouco diferente do facilitador, mas você fica exposto. Você recebe feedback, você precisa melhorar. Você precisa respeitar essa natureza humana de querer ser melhor hoje do que foi ontem. Eu vejo

que essa experiência como instrutor, consultor, facilitador, especialmente no trabalho comportamental, me deu muito. Ganhei muito com isso. E também pude ter um impacto, de contribuir com as pessoas que me consultavam, que eu instruía ou cuja a aprendizagem eu facilitava. Então, eu entendo que a experiência foi muito boa para mim. Cada vez que eu tenho a oportunidade de atuar como consultor ela é muito satisfatória. Eu saio muito gratificado. (C4E3_D10)

Para mim é o que eu mais gosto de fazer. Como eu te falei, tem várias coisas que eu desenvolvo, atividades, mas aquilo que mais me dá satisfação pessoal é eu ir para dentro da empresa. (C5E2_D20)

Ao refletir o sentimento de satisfação e realização quando consegue ajudar pessoas a reestruturarem seus negócios e/ou suas vidas, e que hoje está no trabalho que sempre desejou estar, o C1 um relembra o período em que foi funcionário. Na visão dele, mesmo que voltasse a esta condição, com um alto salário e sem preocupações com a questão financeira, não seria tão realizado quanto é hoje como consultor. O C4 também ressalta o seu sentimento de satisfação cada vez que pode atuar como consultor por poder contribuir com outras pessoas. Eles afirmam que a consultoria é uma atividade que gostam e que lhes dá prazer em realizar. Algo que lhes estimula e proporciona motivação, apesar de ser às vezes cansativo.

A realização profissional, para alguns deles, já abrange o aspecto financeiro, enquanto outros anseiam ainda chegar a este patamar de satisfação. Neste aspecto, **a consultoria é vista como fonte de realizações pessoais e financeiras.**

[...] um dia eu vi alguém fazendo uma palestra, o professor Marins, e falei: Que legal isso! Isso ajuda as pessoas, ganha dinheiro com isso, conhece lugares novos, conhece gente nova. E é isso. (C1E3_D4)

Eu hoje faço consultoria para ganhar dinheiro. Agora, como eu sou meio inteiro nas coisas que eu faço, eu termino me envolvendo tanto que dinheiro passa a não ter significado nenhum. [...] Confesso a você, se a remuneração do Treinamento X fosse baixa, eu não iria. Eu não faria. Eu não teria entrado. Entendeu? Mas ao entrar, é da minha natureza ser inteiro com as coisas, querer dar certo. E o sucesso deles é o meu sucesso. Eu encaro assim. (C3E3_D2)

É um propósito que eu tenho. Estou com a vida estabilizada. Eu não dependo mais do meu trabalho para viver. Eu consegui construir aí já um pé de meia, um patrimônio, já construí alguma coisa, saímos do zero, eu e a minha esposa. Então a gente acabou criando assim um horizonte bem bacana em relação a isso. (C5E3_D27)

Evidencia-se nas falas que os entrevistados visualizam a atividade como uma fonte das suas realizações pessoais e financeiras. Para o C5, as necessidades

financeiras já estão satisfeitas, e devido ao aporte na sua renda proporcionado pelos lucros decorrentes de investimentos feitos em outras empresas, como mencionado no item 5.3.5 (Remuneração e renda), ele alcançou a desejada estabilidade financeira.

O C3 demonstra o desejo de continuar desenvolvendo as mesmas atividades (na consultoria e nos outros empreendimentos comerciais que possui), mas ainda com o anseio de desfrutar de maior tranquilidade em termos financeiros.

Considerando que todos os participantes desta pesquisa já tiveram ou têm atualmente outros negócios ou empreendimentos, isso pode indicar que os rendimentos obtidos somente pela atuação com a consultoria nem sempre atendem completamente suas necessidades financeiras. Assim, o autoemprego apenas na consultoria nem sempre gera renda suficiente para sobreviver. A atuação junto aos treinamentos do Sebrae, especificamente o Empretec, pode ser um indício deste fato, visto tratar-se de prestação de serviço com uma alta remuneração.

Em seus **projetos futuros de carreira** eles refletem sobre suas pretensões que envolvem o médio e longo prazo. Alguns pensam em criar novos negócios, outros em diminuir o ritmo de trabalho, outros desejam focar em atividades mais ligadas à consultoria, seja de uma forma mais ampliada, seja algo com caráter mais filantrópico.

Mas eu me vejo muito mais com outros dois negócios. Um mais de varejo on-line [...]. E também na linha profissional eu estou desenvolvendo os comportamentos empreendedores, com embasamento bíblico. [...] Quero escrever um livro baseado nisso. E desse livro também sair um curso com foco em comportamentos empreendedores com base cristã, com base bíblica. (C1E3_D9)

Eu já tenho migrado para fazer esse trabalho de consultor de uma forma diferente. De ser menos individualista e trabalhar mais com massas. Talvez migrando para mais um influenciador do que um consultor. Mais um disseminador de conteúdo, de vivências, experiências, do que de fato um consultor que está ali lado a lado com o cliente. (C2E3_D8)

Eu imagino que no futuro, quando definitivamente a minha esposa se aposentar, parar, a gente vá de repente morar lá na praia, ou curtir, viajar, sei lá, [...]. Eu me vejo fazendo trabalho voluntário. Tenho muita vontade de trabalhar com isso. De fazer mentorias de cunho comportamental em termos de atitudes empreendedoras para ajudar as empresas a buscarem os melhores caminhos, no sentido de ajudar as pessoas. Eu penso em criar realmente uma ONG, um instituto, alguma coisa dessa forma. (C5E3_D33)

O C1 pretende iniciar uma empresa de varejo on-line, mas continuar com as consultorias também, e futuramente escrever um livro e elaborar cursos para orientar

o público evangélico sobre o embasamento bíblico dos comportamentos empreendedores. Ele pretende desta forma alinhar dois fatores importantes na sua vida, que são religião e negócio.

O C2 pretende ampliar sua atuação na consultoria transformando-se em um influenciador ou um mentor para outros consultores, baseado na sua experiência, focando na atuação junto a um público maior, e aumentando a capilaridade e visibilidade do seu trabalho.

O C5 pretende parar de fazer consultorias remuneradas e viver da renda que construiu. Se dedicar mais à família e ao lazer, mas realizar consultorias gratuitas para não deixar de fazer a atividade que gosta. Ele pensa em talvez criar uma ONG para viabilizar este trabalho. As projeções apresentadas pelos consultores possuem direcionamentos diversos, mas todas mencionam de alguma forma o desejo de uma continuidade na consultoria ou na mentoria, seja da forma atual, seja com o desenvolvimento de novas atuações.

Por fim, um significado identificado nos relatos foi a **realização pessoal com o trabalho de consultor**. Eles refletem suas motivações para terem iniciado e continuarem fazendo o que fazem.

Eu entendo que foi a realização de um sonho. Que eu tinha muita vontade de executar isso e hoje executo. Me faz, ao mesmo tempo, ter o meu ganho, ter a possibilidade de ajudar as pessoas e as organizações. Eu vejo que é muito legal ver empresas crescendo e empregando mais gente. Então, eu me sinto feliz e realizado em executar isso porque era uma coisa que eu queria. Tem muita gente que está feliz com o que faz, mas talvez nem sonhou com aquilo. Eu sonhei com isso e hoje eu faço isso. (C1E3_D2)

Eu tenho certeza que essa questão de consultoria é muito o propósito da vida mesmo para mim. Transcende o financeiro. (C2E3_D3)

Enfim, eu estou muito dedicado a esse projeto atualmente, ou seja, pela primeira vez na vida, praticamente eu sou um consultor hoje em tempo integral. Não tenho nem vergonha mais de dizer que sou. Eu acho que estou incorporando esse negócio de ser consultor, não tenho mais vergonha de ser não. (C3E2_D10)

Ao refletirem sobre os seus sonhos, projetos e motivações atuais e futuros, estão mais evidentes os relatos que demonstram a atividade profissional da consultoria identificada como um propósito de vida, como algo que foi muito almejado em alguns momentos da carreira e que lhes proporciona muita realização em termos pessoais e profissionais. O grupo de temas denominado os sentidos do ser consultor

foi originado a partir dos significados formulados, os quais deram origem aos temas explorados e listados no Quadro 7.

Quadro 7: Temas e significados do grupo temático os sentidos do ser consultor

	TEMA	SIGNIFICADOS FORMULADOS
SENTIDOS DO SER CONSULTOR	Altruísmo	<ul style="list-style-type: none"> • Solidariedade e contribuição para uma sociedade melhor • Consultorias gratuitas como forma de contribuir com organizações e pessoas
	Compromisso com a profissão	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de ajudar pessoas e organizações a atingir bons resultados • Possibilidade de ajudar pessoas a resolver problemas • Seu propósito está ligado a difusão do conhecimento
	Liberdade	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da flexibilidade na profissão • Autonomia somada a parcerias • Valorização do caráter dinâmico do trabalho
	Satisfação e Realização profissional	<ul style="list-style-type: none"> • O reconhecimento e a valorização do seu trabalho são importantes para o consultor • Consultoria como um trabalho gratificante e significativo • Consultoria vista como fonte de realizações pessoais e financeiras • Projetos futuros de carreira • Realização pessoal com o trabalho de consultor

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O trabalho de consultor é sentido como algo que transcende o aspecto profissional, na visão deles. A motivação principal para iniciar na consultoria, para alguns foi uma oportunidade aproveitada como forma de trabalho e fonte de renda, mas a possibilidade de ajudar pessoas a crescer é apresentada nas falas de alguns deles como uma das motivações que conferem sentido ao trabalho que realizam.

Assim, este capítulo teve por finalidade descrever as experiências dos consultores tais como são vividas e representadas por eles mesmos, dado que uma pesquisa que se embasa epistemologicamente na fenomenologia, guarda em si a promessa de descrever o fenômeno da forma como ele é apresentado na consciência de cada indivíduo (HUSSERL, 2020).

O capítulo seguinte discute o que emergiu a partir da compreensão destas experiências à luz de autores que também se debruçaram sobre este tema.

6 DISCUSSÃO QUE EMERGIU DAS EXPERIÊNCIAS

Partindo da compreensão dos significados apresentados até aqui, este capítulo inicia com uma visão integrada dos cinco grupos de temas formulados nesta tese, seguida do desvelar da essência do fenômeno em uma declaração sucinta e integrada (Etapa 6). A elaboração de uma estrutura de referência do fenômeno também compõe este capítulo como uma das contribuições para a compreensão do desvelar da carreira do ser consultor no autoemprego.

Aborda principalmente a discussão dos achados, fomentando o diálogo imprescindível em um trabalho acadêmico de concordâncias e discordâncias com a literatura de referência. E contempla ainda uma legitimação da essência que foi obtida com o retorno a cada consultor participante desta pesquisa, questionando-lhe sobre a conformidade dos resultados obtidos (Etapa 7).

Todo o esforço realizado a partir da análise minuciosa dos protocolos de entrevistas em busca da compreensão da experiência vivida do ser consultor no autoemprego deu origem a cinco grupos de temas.

Os temas surgiram a partir da compreensão e agrupamento dos significados afins. Os grupos de temas que emergiram e foram descritos em cada uma das subseções iniciais deste capítulo foram os seguintes: 1) Identidade pessoal; 2) O ser consultor em formação; 3) A construção da carreira do ser consultor; 4) Desafios da carreira do consultor; e 5) Os sentidos do ser consultor.

A compreensão das experiências de carreira de consultores no autoemprego a partir dos relatos daqueles que as vivenciaram permitiu que algumas considerações pudessem ser elaboradas.

O Quadro 8 foi criado com o intuito de representar de forma mais sintética os achados desta pesquisa quanto ao processo fenomenológico descritivo, apresentando os grupos temáticos, os temas que os originaram e as quantidades de significados que fazem parte de cada um deles.

Esta seção também parte dos achados da descrição fenomenológica para a elaboração de sua estrutura de referência, que foi também descrita e analisada à luz das contribuições teóricas de outros autores.

Quadro 8: Temas que emergiram quanto às experiências de carreira

Grupos Temáticos	Temas	Quant. Significados
IDENTIDADE PESSOAL	IC - Contexto familiar	7
	IC - Autoconfiança	3
	IC – Espírito empreendedor	3
	IC – Persistência	2
	IC - Gosto pelo ensino	7
O SER CONSULTOR EM FORMAÇÃO	FC - Estudos e aprendizado	4
	FC - Vivência do Seminário Empretec	2
	FC - Preparação para a consultoria	4
	FC - Formação acadêmica e outras capacitações	2
	FC - Aprender com outros	3
A CONSTRUÇÃO DA CARREIRA DO SER CONSULTOR	CCC - Decisões e direcionamentos de carreira	5
	CCC - Empreendedorismo	5
	CCC - Experiência	5
	CCC - Início na consultoria	5
	CCC - Novas variações para atuação profissional	6
	CCC - <i>Network</i>	3
	CCC - Remuneração e renda	3
	CCC - Adaptações e mudanças durante a trajetória	6
CCC - Instrutoria e o Empretec	5	
DESAFIOS DO SER CONSULTOR	DC - Mercado de consultoria	6
	DC - Legitimação	6
	DC - Desgaste físico e emocional	4
	DC - Responsabilidades e papel	6
SENTIDOS DO SER CONSULTOR	SC - Compromisso com a profissão	3
	SC - Liberdade	3
	SC - Altruísmo	2
	SC - Satisfação e Realização profissional	5
	SC - Autonomia	4

Fonte: Dados da pesquisa gerados por relatório do ATLAS.ti © (2023)

6.1 O desvelar da essência da carreira do ser consultor no autoemprego

O interesse nos significados das experiências vividas pelas pessoas sustenta a investigação fenomenológica. O mundo vivido tal como experimentado, de modo pré-reflexivo pelo indivíduo se torna o centro de interesse de investigação deste tipo de pesquisa, que atinge seu ápice no desvelar estrutural da essência de algo. Este algo se refere ao fenômeno. E desvelar subentende evidenciar o que se encontra oculto, encoberto (SILVA; OLIVEIRA, 2018).

Alguns preceitos que embasam esta pesquisa e foram discutidos no capítulo metodológico precisam ser lembrados aqui para uma melhor compreensão desta fase e da sua relevância para o estudo.

A descrição tal como idealizada por Husserl (2020) exalta a necessidade de que sejam observadas, compreendidas e realizadas duas reduções fundamentais para caracterizar um estudo fenomenológico e identificar sua essência, dado que a fenomenologia é a doutrina universal da essência.

A primeira trata-se da redução fenomenológica ou *epoché*. Nesta, o pesquisador não ignorando e nem negando ou questionando o conhecimento científico, as crenças e opiniões existentes sobre determinado objeto, suspende qualquer espécie de julgamento sobre ele (HUSSERL, 2020; TROCOLLI, 2016).

A segunda redução, a eidética, derivada de *eidos* (forma) e decorrente da primeira (*epoché*), busca a descrição da forma ou estrutura essencial do objeto, ou fenômeno, antes de interpretações iniciais concentrando-se no que nele é, apreendendo seus significados para em seguida intuir o invariável, excluindo tudo o que transcende ou se mostra contingente quanto a ele (DEPRAZ, 2011; HUSSERL, 2020; TROCOLLI, 2016, GOTO; HOLANDA; COSTA, 2018).

Observando estes princípios basilares, foi primordial identificar na descrição dos significados dos cinco grupos de temas dispostos no Capítulo 5, o que neles se destacou como genuíno e invariante. Em seguida, a essência do ser consultor no autoemprego foi condensada em uma curta e densa declaração, expressa da forma mais compreensiva possível, que captura apenas os aspectos não circunstanciais para compor a estrutura do fenômeno. Esta percepção é do próprio pesquisador, seguindo os preceitos do método fenomenológico.

Este anseio fundamental da intuição da essência da carreira do ser consultor no autoemprego em nada se relaciona a deduções ou induções derivadas da identificação de características e comportamentos comuns aos indivíduos pesquisados. E sim, àquilo que pode ser considerado genuíno a todos os que experienciam o fenômeno. Para a elaboração desta declaração não se considerou os significados de experiências eventuais ou circunstanciais que porventura se destacavam nos relatos das entrevistas, caso não representasse uma experiência genuína, visto que não representam a essência de um estudo fenomenológico.

A proposta inicial da estrutura de referência resultou na seguinte declaração: A essência do ser consultor no autoemprego é ser autossuficiente, autoconfiante e empreendedor, em uma ocupação dinâmica e flexível, que requer adaptação e lhe permite ter autonomia, status e legitimidade como provedor de soluções importantes

para as organizações, sendo uma oportunidade de carreira que representa uma das suas fontes de renda.

Seguindo a proposta de Colaizzi (1978), a etapa final do método fenomenológico descritivo foi realizada. Os participantes foram novamente contatados, sendo solicitado que eles analisassem a declaração da essência e se posicionassem sobre sua adequação.

Dois deles concordaram com a declaração tal como foi proposta acima, acreditando que a frase resume muito bem o papel do consultor e condiz com sua atuação nesse papel. Os demais questionaram o termo autossuficiente, acreditando tratar-se do lado obscuro e indesejável da autoconfiança, relacionado à arrogância dos profissionais que se acham donos da verdade, e que não estaria relacionado à essência da experiência deles. O estudo de Wood Jr e Caldas (2005) identificou que a imagem de arrogância e onipotência dos consultores representa justamente uma das visões do mercado com relação a eles, mas que não retratam necessariamente a realidade desta profissão.

Creswell (2014) e Giorgi (2012) já alertavam que a validação da essência pela consulta aos participantes poderia trazer um impasse ao pesquisador, visto que seus entendimentos naturalmente são distintos. Por esta tese adotar os pressupostos da fenomenologia transcendental proposta Husserl, a compreensão das experiências foi realizada a partir de um olhar fenomenológico descritivo, considerando assim que os participantes são capazes de reconhecer na estrutura fundamental as vivências que eles mesmos revelaram.

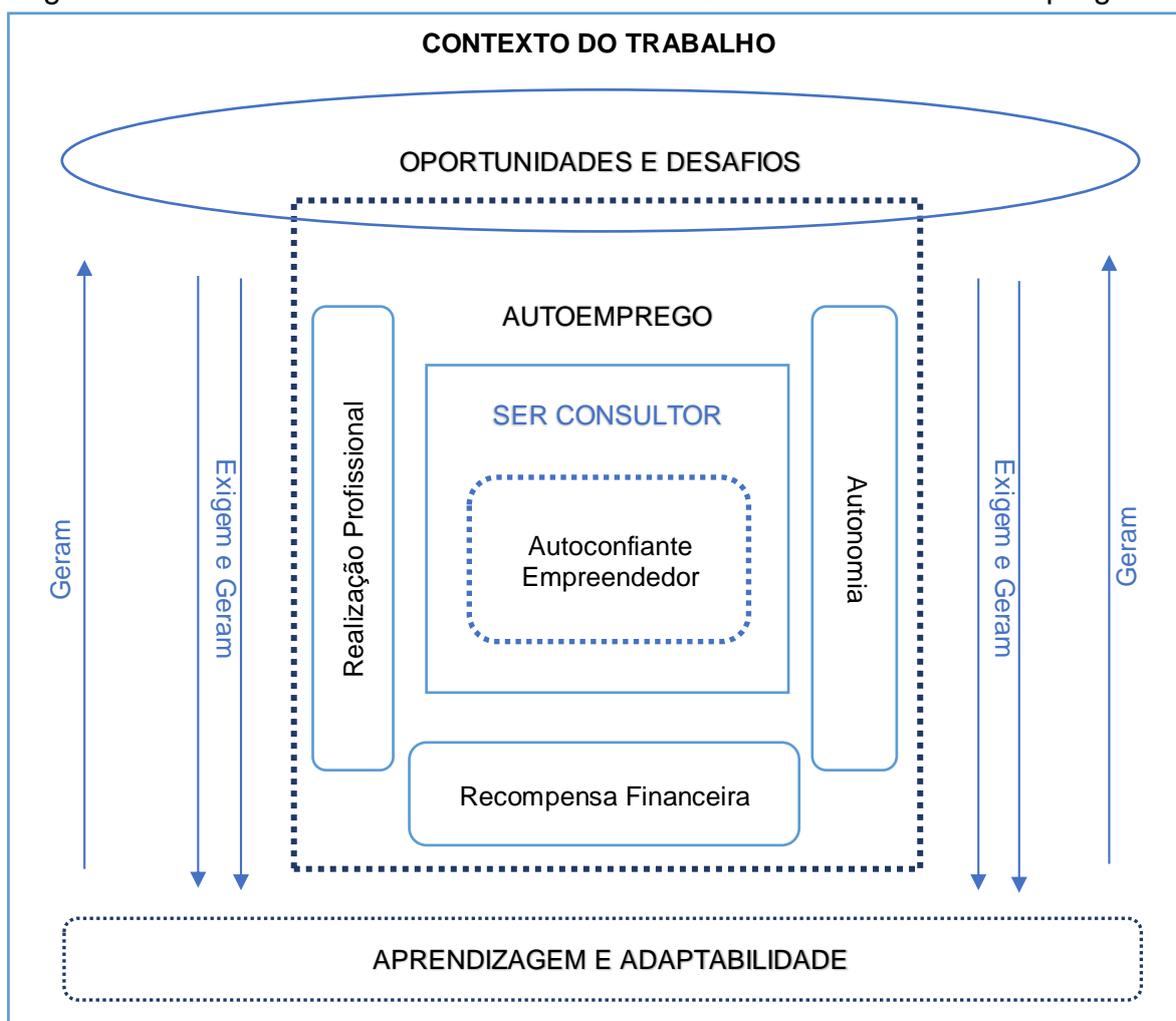
Acreditando nisso, e imergindo novamente na apreensão dos significados formulados nesta pesquisa, optou-se por retirar o termo “autossuficiente”. Identificou-se ainda a necessidade de inserção do aspecto da aprendizagem, que está relacionada ao processo formativo do consultor. Decidiu-se também substituir o termo “*status*” por realização profissional, que também se apresentou como um aspecto invariante nos relatos.

Entende-se que as alterações feitas a partir de uma nova reflexão quanto ao fenômeno conseguem melhor representar as experiências de carreira investigadas, quanto ao quê (*noese*) e ao como (*noema*) foram experimentadas. A descrição da estrutura essencial do fenômeno para esta pesquisa foi, portanto, reformulada, resultando na seguinte declaração:

A essência do ser consultor no autoemprego é ser alguém autoconfiante e empreendedor, que aprende e se adapta continuamente, e vivencia uma ocupação dinâmica, flexível e desafiadora, aproveitando-a como uma oportunidade de carreira que representa uma das suas fontes de renda, em busca de autonomia, legitimidade e realização profissional.

Esta frase, que representa a essência da experiência vivida pelos participantes desta pesquisa, possibilitou algumas elucidações quanto aos significados que compõem seu embasamento. Articulando os grupos de temas encontrados com a análise dos aspectos essenciais do fenômeno foi elaborada também uma estrutura fundamental desta essência na Figura 13, como outra contribuição da pesquisa. Este constituiu o ápice do processo de redução fenomenológica.

Figura 13: Estrutura fundamental da carreira do ser consultor no autoemprego



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A essência do ser consultor para eles revela que as oportunidades e desafios do ambiente de trabalho estão presentes no que envolve as carreiras no autoemprego, exigindo e sendo fontes geradoras de adaptabilidade e aprendizagem, que são necessárias à carreira do profissional que atua neste contexto, e também geram novas oportunidades e desafios.

Recompensa financeira, realização profissional e autonomia são aspectos que os consultores buscam manter, por isso estão em blocos herméticos. O núcleo da figura é representado pela visão que eles têm de si mesmos, e que revelam traços importantes para a carreira no autoemprego. As linhas tracejadas indicam que pode haver uma permeabilidade.

Compreende-se que tanto a aprendizagem como a adaptabilidade contribuem de forma simultânea para transpor os desafios, aproveitar, e também construir oportunidades na carreira do consultor. Por isso optou-se pelas suas representações com linhas tracejadas, visto que são essenciais e permeiam os aspectos relacionados ao desenvolvimento da carreira.

Observe-se que as experiências do ser consultor para estes participantes estiveram ancoradas em uma representação de si mesmo, que se definiu nesta pesquisa como uma identidade pessoal.

Mesmo sendo ainda considerado um conceito ambivalente, a identidade pode ser reconhecida como as representações ou percepções de si pelo indivíduo, em decorrência de um dinâmico e constante processo de interação e adaptação social (PEREIRA; PAIVA; IGARAY, 2021; RIBEIRO; ANTUNES-ROCHA, 2021). Ficou aparente nas falas que, relacionado a esta identidade, e imanente à experiência de ser consultor no autoemprego é ser autoconfiante e empreendedor na carreira.

Ser autoconfiante quer dizer ter confiança em si mesmo e nas próprias habilidades, competências e julgamentos, adotando uma postura de segurança e determinação sem permitir-se facilmente abalar diante de opiniões desfavoráveis e das dificuldades que surgem. Esta é uma das características desejáveis em autoempregados (SILVA, 2008).

Considera-se não circunstancial também o fato de que o espírito empreendedor que eles reconhecem em si mesmos tenha os direcionado para carreiras no autoemprego, como é o caso da consultoria. Um preceito identificado no trabalho de alguns autores que estudam carreira é que a vocação empreendedora está

relacionada com o trabalho independente pelas características que o distinguem, como é o caso da pesquisa de Tran, Baruch e Buy (2019).

No entanto, este pensamento recebe críticas ligadas às qualificações simplistas de que a vocação empreendedora estará sempre ligada a um empreendedorismo por oportunidade, por entender que os dados de pesquisas que o apontam como predominante no Brasil, necessitam de uma análise mais refinada que considere dimensões inexploradas sobre as reais motivações das pessoas para empreender (COLBARI, 2015; CARMO *et al.*, 2021).

Silva (2008) alerta para uma diferenciação quanto a caracterização do autoemprego autônomo, sem funcionários, pois normalmente condições externas impulsionadoras e preferências pessoais embasam sua escolha. Diferente daquele que têm funcionários, do qual se exige mais atitudes empreendedoras.

Na pesquisa de Tran, Baruch e Buy (2019), a interpretação dos relatos da maioria dos participantes indica que sua voz interior, identificadas no estudo como motivação e vocação, os estimulam e incentivam a optar por carreiras no autoemprego.

O tema que descreveu o ser consultor em formação revelou nos profissionais pesquisados uma busca constante por capacitações e treinamentos realizados durante a carreira, representando sua ânsia por aprender continuamente.

A formação acadêmica vivenciada por todos eles, sua continuidade (seja no ambiente acadêmico, seja em outras capacitações diversas voltadas ao mercado), os conhecimentos adquiridos em decorrência das relações com outros profissionais, e suas experiências práticas, representam os muitos esforços que embasaram sua preparação para as atividades profissionais. Considera-se que profissionais com maior qualificação conseguem perceber melhor os benefícios da carreira no autoemprego (SILVA, 2008).

A construção e os desafios da carreira refletem a experiência profissional de atuar em uma ocupação dinâmica e flexível, em que o consultor precisa constantemente se atualizar e se adaptar para acompanhar as mudanças que se impõem, advindas do mercado e das necessidades dos clientes (ÖZEROĞLU, 2014; ABBIB; HOPPEN, 2015; ALCÂNTARA; PEREIRA, 2017; COSTA; ANTÓNIO, 2019). O dinamismo e a flexibilidade são fatores valorizados por aqueles que se direcionam ao trabalho autônomo (JEON; OSTROVSKY, 2019; TRAN; BARUCH; BUY, 2019; EPPLER-HATTAB, 2022).

Em termos de atuação, a carreira de consultor no autoemprego envolve disponibilizar serviços de consultoria em determinadas áreas ou especialidades para organizações e indivíduos como profissional autônomo, sem vínculo empregatício com nenhum deles. Ao contrário, este profissional, para ser considerado um autoempregado, precisa ser dono do seu próprio negócio de consultoria.

A atuação do consultor geralmente está também relacionada à realização de projetos temporários, proporcionando assim a oportunidade de trabalhar com uma variedade de pessoas, empresas e setores diferentes. Considerando que cada cliente tem demandas específicas, o consultor deve ser capaz de oferecer soluções personalizadas e flexíveis para atendê-las (PAULA; WOOD JR, 2008; COSTA; ANTÓNIO, 2019).

Uma das principais vantagens de trabalhar como autoempregado é a flexibilidade de decidir quando e onde trabalhar (SILVA, 2008; JEON; OSTROVSKY, 2019), e muitas vezes ter a liberdade de escolher os clientes e projetos que desejam assumir. Isso permite a estes trabalhadores um maior controle sobre sua carga de trabalho e a possibilidade de equilibrar melhor sua vida pessoal e profissional.

No entanto, os trabalhadores autônomos têm que lidar com a falta de estabilidade financeira, a dificuldade em encontrar um fluxo constante de trabalho, e a responsabilidade por todos os setores do seu negócio, o que pode ser uma carga de trabalho significativa (COELHO-LIMA; BENDASSOLLI, 2018). Assim, o mercado de trabalho autônomo cresce rapidamente, mas também enfrenta desafios significativos que precisam ser abordados.

Diante dos desafios e necessidades advindos dos trabalhos realizados, é essencial que o consultor esteja preparado para se adaptar a cada situação, desenvolver e propor soluções personalizadas, e lidar com mudanças durante o processo de consultoria. Esta vivência requer um processo contínuo de dedicação, aprendizado e proatividade em busca do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para adaptar-se às necessidades do contexto do trabalho (SAVICKAS *et al.*, 2009; COLSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; FIORINI; BARDAGI; SILVA, 2016; BUDTZ-JØRGENSEN; JOHNSEN; SØRENSEN, 2019; EPPLER-HATTAB, 2022).

A necessidade e a capacidade de aprender e adaptar-se pode ocorrer inclusive relacionada à continuidade na profissão ou a ampliação da sua atuação diante de novas oportunidades que surgem (SAVICKAS, 2013; CORADINI *et al.*, 2022; EPPLER-HATTAB, 2022). Este é o caso dos que diminuíram seus trabalhos de

consultoria e adentraram nos mercados de mentoria e *coaching*, com vistas a uma atuação profissional mais ampla, e como resposta a mudanças no mercado de trabalho do consultor. Proatividade e adaptabilidade constituem, portanto, importantes características para as exigências de carreira de um indivíduo (SAVICKAS *et al.*, 2009; DELUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA; CHIESA, 2016; FIORINI; BARDAGI; SILVA, 2016; RUDOLPH; ZACHER; HIRSCHI, 2018; BUDTZ-JØRGENSEN; JOHNSEN; SØRENSEN, 2019).

Neste sentido, um dos aspectos da estrutura essencial do fenômeno mais evidentes nos significados, de acordo com os resultados desta pesquisa, se refere ao direcionamento para a atuação na carreira de consultor como forma de aproveitamento de oportunidades que surgiram durante a trajetória de carreira. Estas oportunidades foram sempre identificadas por eles como fontes de renda, tanto no início da carreira, quanto no seu decorrer, quando já possuíam mais experiência na profissão.

Trabalhar de forma independente pode levar a ganhos financeiros mais altos, pois muitos autônomos podem definir seus próprios preços e negociar com clientes em potencial. Muitas pessoas adentram em carreiras autônomas ou por conta própria por oportunidade ou por necessidade (ÖZEROĞLU, 2014; NIKOLOVA, 2019), em busca de obter maiores ganhos financeiros.

No entanto, a consultoria somente não consegue provê-los com uma remuneração suficiente para que seja exercida de forma exclusiva profissionalmente e eles buscam outras fontes de renda, seja na prestação de outros serviços relacionados a esta profissão como a instrutoria, a mentoria e o *coaching*, seja atuando em outras áreas de atividades laborais para complementar seu rendimento.

Viver a experiência de ser consultor autoempregado envolve também buscar autonomia, realização profissional e legitimidade. A autonomia está relacionada à capacidade de tomar decisões sem esperar aprovação ou orientação constante de outros. Ter autonomia significa dispor de liberdade com relação a alguém ou algo. Revela as atitudes de quem não se deixa facilmente influenciar, nem adota irrefletidamente ideias preestabelecidas por possuir seus próprios conceitos formados ao longo da trajetória. Indica a busca por ocupações que lhe permitam tomar decisões livremente pela consciência quanto a sua capacidade de sustentar-se pelos seus próprios meios (SILVA, 2008).

Esta ânsia por liberdade contribui para que a vivência do consultor seja permeada por uma busca constante de não depender de qualquer atividade profissional remunerada que exija a dependência do vínculo empregatício e do resultado financeiro de outros. Ele preza principalmente pela condição de independência econômica. A subordinação a outros, ou à imposição de normas e determinações organizacionais também é algo indesejado pelo profissional que se direciona conscientemente para o autoemprego (SILVA, 2008; COELHO-LIMA; BENDASSOLLI, 2018).

Este resultado condiz com o estudo das âncoras de carreira proposto por Schein (1992), ao defender que as pessoas que se sentem desconfortáveis diante de todas as formas de normativas e rotinas inerentes ao trabalho em organizações, e assumem riscos em decorrência do desejo precípua de liberdade e controle da sua vida profissional, seriam os que se identificam com a âncora autonomia/independência. No entanto, o trabalho deste autor recebe críticas quanto à improvável constância de uma âncora de carreira no decorrer da vida, diante das mudanças nos contextos de trabalho (VIEIRA *et al.*, 2019).

Autores como Carmo *et al.* (2021) acreditam que embora as pessoas falem e prezem por autonomia e liberdade, elas ainda são afetadas por fatores pessoais e impessoais como produtividade, eficiência e riscos econômicos. Isso significa que, mesmo realizando um trabalho autônomo, elas ainda são fortemente influenciadas pelo sistema econômico em que vivem e muitas vezes têm pouco controle sobre suas vidas, diante dos grandes mecanismos neoliberais, onde a subjetividade deve estar envolvida em torno dos princípios do mercado.

A realização profissional se refere à satisfação, ao sucesso e ao crescimento pessoal que uma pessoa experimenta em relação ao seu trabalho ou à sua carreira. Isso pode incluir alcançar objetivos profissionais, ter um senso de propósito e significado no trabalho, desenvolver habilidades e competências valorizadas no mercado, e ter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal (KRAIMER *et al.*, 2018; MOURA; SILVA, 2018). Esta percepção pode variar de pessoa para pessoa, dependendo de suas metas, valores, interesses e habilidades, e pode ter um impacto positivo em sua vida pessoal e relacionamentos, bem como na sua saúde mental e emocional.

A legitimidade, por sua vez, está ligada à reputação, e significa ter credibilidade nas suas ações, decisões e experiência de atuação, ser aceito e validado por outrem,

que podem ser pessoas, instituições ou a sociedade em geral (BRAGA; MATTOS; SOUZA, 2008; ÖZEROĞLU, 2014). Representa algo não assegurado legalmente, difícil de se conquistar e fácil de se perder (BRAGA; MATTOS; SOUZA, 2008).

Na atividade de consultoria, um dos fatores que influem na percepção de legitimidade do profissional é sua experiência em decorrência da atuação em diferentes empresas e processos, o que lhe confere uma bagagem de conhecimentos suficientes para solucionar casos especiais (ÖZEROĞLU, 2014). Este autor acrescenta ainda que um outro fator de influência é a indicação do trabalho por outros, as habilidades do consultor e o valor cobrado pela consultoria, pois quanto maior este valor, maiores também serão as expectativas e exigências do cliente quanto aos resultados.

Considera-se que a consultoria no Brasil passa por uma crise de legitimidade, principalmente por padronizar soluções, e reproduzir nas empresas em que atuam a cultura indiscriminada do *management*, ao invés de desenvolver metodologias condizentes e integradas com as realidades locais vivenciadas (PAULA, WOOD JR, 2008; CARMO *et al.*, 2021).

Considera-se, portanto, que sendo a carreira permeada por aspectos do ambiente econômico, político e social do trabalho, o autoemprego se constitui uma das suas formas de atuação. Considerando o ambiente macroeconômico, o contexto de trabalho representa a principal causa da inconstância nos níveis de autoemprego (COLBARI, 2015; TRAN; BARUCH; BUY, 2019), que está suscetível e é permeável às suas condições.

A pesquisa de Coelho-Lima e Bendassoli (2018) corrobora com alguns dos resultados aqui encontrados. Analisando a ideologia no trabalho por conta própria, estes autores identificaram a pretensão dos entrevistados em continuar nessa atividade indefinidamente, a visão do trabalho como uma fonte de renda e ocupação do tempo, e a percepção do trabalho assalariado como um lugar de humilhação. Eles concluíram também que os significados atribuídos ao trabalho por conta própria desempenharam três principais funções ideológicas: manter os trabalhadores nessa condição de trabalho, inibir a formação de uma consciência de classe e criticar o trabalho assalariado.

As motivações ao autoemprego encontradas nesta tese corroboram também com os resultados decorrentes de pesquisa realizada por Tran, Baruch e Buy (2019), quanto ao sentido de atração para o autoemprego decorrente das oportunidades. Mas,

por outro lado, se diferencia ao identificar que para estes consultores, que se inserem no contexto brasileiro, além do autoemprego, a possibilidade de ganhos paralelos para complementar a renda foi uma necessidade.

Os aspectos que foram alvos de discussão neste capítulo constituem a essência da experiência de carreira do ser consultor. Considera-se como precípuo na pesquisa fenomenológica que uma vivência seja universal e essencial, não podendo ser apenas singular a um indivíduo, pois são distintas e concretas, sem ser particulares (DEPRAZ, 2011). Assim, este capítulo encerra uma discussão teórica a partir da reflexão da essência da carreira do consultor no autoemprego.

Entende-se que os relatos sugerem direcionamentos de carreira que os participantes desta pesquisa experimentaram referentes às suas prioridades de vida e valorizados na escolha da atividade de consultoria, no sentido de que os direcionaram à uma atividade profissional no autoemprego. Apresentando traços que os distinguem, tornam-se genuínos à experiência vivida de carreira destes consultores.

7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa se propôs a compreender as experiências vividas de carreira de consultores de gestão no autoemprego. Ou seja, revelar a realidade de pessoas que estão inseridas nesta ocupação profissional em sua essência, e criar uma estrutura de referência para representá-la, atentando aos requisitos de ineditismo e relevância de um trabalho de tese.

O autoemprego representa uma importante forma de trabalho em países em desenvolvimento como o Brasil, e os consultores de gestão autônomos se inserem neste contexto. No entanto, poucas respostas empíricas de pesquisas têm se voltado ao segmento. Esta pesquisa preenche esta lacuna ao refletir sobre as experiências vividas destes profissionais no autoemprego.

Quanto ao estilo da escrita em uma pesquisa fenomenológica, considere-se que ele precisa condizer com a abordagem escolhida. E a fenomenologia é flexível no que se refere à possibilidade de o pesquisador ajustar seu objetivo quando for necessário, criar suas próprias maneiras de relatar seus dados, e manifestar-se em primeira pessoa no texto. Por isso, me reservo o direito desta forma de expressão neste capítulo final.

Ao contemplar uma retrospectiva de toda a pesquisa realizada, a estrutura deste capítulo apresenta os direcionamentos ao tema escolhido, o objetivo proposto, as minhas observações enquanto pesquisadora, as principais contribuições decorrentes desta tese, considerando as perspectivas teórica, empírica e social envolvidas, as limitações encontradas durante o percurso da sua realização, e as sugestões para pesquisas futuras.

Relembrando as motivações que me direcionaram ao tema, considere-se o interesse em uma pesquisa orientada aos aspectos da carreira individual, sendo realizada sob a ótica da pessoa. Somado a isso, a carreira no autoemprego é ainda pouco estudada no Brasil e no mundo, apesar de representar uma situação de trabalho habitual, que abrange uma parcela considerável de trabalhadores, principalmente nos países em desenvolvimento, e por isso merece um olhar mais cuidadoso e aprofundado.

Estudos sobre carreira no Brasil também se direcionam mais para membros de organizações e dificilmente têm como foco uma investigação relacionada aos trabalhadores autoempregados, principalmente quando se pensa em ocupações

profissionais específicas como é o caso dos consultores de gestão. Estes vivenciam uma atividade dinâmica, autônoma e ao mesmo tempo desafiadora, fragmentada e por vezes criticada.

O método fenomenológico foi o caminho percorrido para alcançar o propósito da pesquisa. A compreensão das vivências foi possível a partir de uma imersão nos relatos das entrevistas, permitindo que as declarações significativas relacionadas diretamente ao fenômeno da carreira de consultores fossem destacadas e os seus significados identificados por meio da formulação de sentidos. Estes foram agrupados em temas que, por sua vez, deram origem a grupos de temas, refletindo toda uma vivência de carreira dos consultores entrevistados.

Decorrentes desta compreensão inicial descrita, os grupos de temas que emergiram em decorrência dos significados formulados foram: 1) Identidade pessoal; 2) O ser consultor em formação; 3) A construção da carreira do ser consultor; 4) Desafios da carreira do consultor; e 5) Os sentidos do ser consultor. Este agrupamento de temas, bem como sua nomenclatura, não teve por finalidade estruturar-se em uma sequência de fatos ou experiências temporais específicas. Apesar de que sua construção esteve imersa e dependente de uma temporalidade e de uma contextualização.

Mas o método fenomenológico exige mais. Exige que todo o esforço de uma minuciosa e exaustiva descrição dos resultados seja condensado em uma declaração sintetizada, clara e inequívoca, que possa captar a essência do fenômeno, o que constitui a redução eidética.

E eis que como continuidade de resposta à problemática que motivou esta pesquisa apresentamos o que se destacou como genuíno e invariante na experiência vivida da carreira de consultores:

A essência do ser consultor no autoemprego é ser alguém autoconfiante e empreendedor, que aprende e se adapta continuamente, e vivencia uma ocupação dinâmica, flexível e desafiadora, aproveitando-a como uma oportunidade de carreira que representa uma das suas fontes de renda, em busca de autonomia, legitimidade e realização profissional.

Esta declaração foi explicada e embasada no capítulo anterior, por isso não me atenho a repetir a interpretação do seu processo de concepção. Consideremos somente que esta pesquisa atendeu ao que se propôs. Devemos então acreditar nesta compreensão e estrutura do fenômeno como definitiva? Acredito que não, pois ela

reflete a essência do ser consultor para estes participantes da pesquisa, e a investigação qualitativa fenomenológica não preserva em si a intenção de fazer generalizações ou definir verdades absolutas.

Ao refletir sobre esta representação da essência do ser consultor no autoemprego, a primeira impressão talvez seja de que a estrutura formulada apresenta uma visão otimista, elaborada com base somente nos aspectos positivos desta atividade profissional. Entretanto, sendo a ciência das essências, a fenomenologia recorre às coisas mesmas, como elas são, como o ser em si as vê. Recorre ao que vem à consciência do indivíduo, em uma fase de pré-reflexão. Desta forma, o que aqui se formula, deriva das experiências dos consultores como são e como são vistas por eles.

Esta estrutura essencial mostra, portanto, a consciência destes consultores sobre o ser em si da consultoria. Por isso, o que se percebe na essência desta frase é o reflexo da subjetividade do consultor entrevistado como ele mesmo se vê, e como ele mesmo se descreve.

Apesar da necessidade indubitável em uma pesquisa fenomenológica de que os participantes possuam um perfil em comum, não houve, e nem poderia haver, trajetórias lineares e bem definidas na construção destas carreiras que me foi dado o privilégio de conhecer. Um conhecer entre parênteses. Talvez o mais adequado seja dizer: às quais me foi dado o privilégio de me aproximar, pois o que me foi permitido alcançar, foi a carreira do consultor tal como ela é para ele. Tal como ele expressa sua consciência do que é ser consultor para os participantes desta pesquisa.

Posso considerar que conquistei a confiança de alguns, pois houve relatos de sucessos e conquistas, mas também de experiências frustrantes, de fracassos, de angústias, de tentativas de não sucumbir às emoções diante de situações comoventes, conflituosas ou tensas. Sendo perfeitamente compreensíveis, pois estão suscetíveis a todos estes vieses, dado que são pessoas.

Ouvir as histórias de vida e carreira contadas por consultores de gestão e ler a descrição de tantas experiências em uma tese, pode nos dar a impressão de que foi fácil e simples para eles fazer determinadas escolhas, abdicar de um caminho ou de várias possibilidades de carreira, e se decidir por uma delas. Que somente o espírito empreendedor que eles reconhecem em si e a autonomia que tanto valorizam seria suficiente para sempre continuar e não sucumbir. E que diante das dificuldades e

percalços encontrados pelo caminho, foi também fácil simplesmente ser flexível, aprender e se adaptar.

Da forma como eles relatam em alguns momentos as experiências que lhes afloram à consciência é como se simplesmente as peças da sua carreira tivessem se encaixado durante a vida sem muito esforço, sem muito pensar, sem tensões e frustrações.

A impressão que tive é que entrevistei grandes guerreiros, que lutaram em muitas batalhas. Que ganharam umas e perderam outras. Mas que preferem lembrar e contar aquelas e não estas. Estas, as que não lograram êxito, ficam nas entrelinhas, talvez imersas nos silêncios. Senti às vezes, durante as entrevistas com alguns deles, a presença de um escudo invisível. O locus de controle interno é dominante e facilmente perceptível em todos eles. Carregam consigo uma espécie de proteção que pessoas muito seguras de si e confiantes nas próprias capacidades costumam desenvolver. E somente sozinhos, ou diante daqueles em quem confiam, é que podem se despir da armadura e da gálea.

Mas a sua legitimação e a manutenção da sua realização enquanto profissionais consultores exigem tais atitudes. Quem contrataria um profissional desta área que não demonstrasse autoconfiança e firmeza nas próprias convicções? Por isso eles precisam vestir-se da armadura de consultor e trazer respostas e soluções, resolver problemas e conflitos, amenizar tensões e desesperos em meio a crises identificadas. Assim, provavelmente serão reconhecidos, aclamados, legitimados, recomendados e contratados por outros clientes com excelentes referências quanto às suas credenciais.

Outro aspecto que consegui identificar nas entrelinhas das nossas conversas foi o fato de não se contentarem financeiramente somente com os recursos provenientes dos trabalhos de consultoria que realizam. Eles se mostram ligados a esta ocupação profissional, em termos de paixão pelo que fazem, e do sentido que este trabalho tem para eles, principalmente pela demonstração de satisfação diante dos resultados que ajudam a alcançar.

No entanto, possuir outros empreendimentos, ou investir financeiramente em empresas com potencial de lucro, continuar ministrando treinamentos, ou enveredar-se por outras atividades profissionais como a mentoria e o *coaching* não representam somente oportunidades de atuação em ocupações relacionadas e que se complementam. São atitudes que deixam clara a necessidade do consultor de

procurar outras fontes complementares de renda. São comportamentos que decorrem da descoberta de que a consultoria somente não oferece o retorno em termos da renda que eles precisam para o padrão de vida que almejam para si.

Alguns deles não realizam mais trabalhos de consultorias e treinamentos convencionais para o Sebrae, mas não abrem mão de prestarem o serviço como facilitadores do Seminário Empretec.

Por mais apaixonante que seja a metodologia desta capacitação para o facilitador, como identificado em alguns dos relatos desta pesquisa, somada à possibilidade de aprendizagem, ao fortalecimento do seu *network*, e a todas as outras vantagens que se possa elencar decorrentes da sua realização, o que mais estimula o profissional para realizar este treinamento é o retorno em termos financeiros e o *status* que ele proporciona.

Alguns deles fazem menção em suas falas quanto ao alto valor que é pago ao profissional pela realização deste trabalho de instrutoria, que lhes confere também renome e legitimidade por fazer parte de um grupo distinto, que foi selecionado dentre muitos outros pela identificação das suas qualidades excepcionais quanto ao comportamento empreendedor.

Esta percepção me conduz a outro aspecto relacionado à construção das suas carreiras, ao refletir sobre como se tornaram consultores autoempregados. Alinhada ao aspecto financeiro da atividade que agora mencionei, está a inserção na atividade de consultoria em decorrência das oportunidades que identificaram ou criaram durante a carreira. Como se tratam de pessoas com *locus de controle interno* mais acentuado, eles percebem a si mesmos como empreendedores natos, que criam seus próprios caminhos e oportunidades.

Atraídos ou impulsionados para o autoemprego, a motivação principal para este direcionamento foi aproveitar ou adaptar-se às oportunidades que se apresentaram como as mais adequadas e vantajosas durante o seu desenvolvimento de carreira como consultores. É válido considerar que este estudo se voltou para um público seletivo e privilegiado, com altos graus de qualificação acadêmica como MBA (*Master of Business Administration*) e mestrado, mas também com experiências organizacionais e profissionais diversas, considerando suas atuações nos seus próprios empreendimentos, trabalhando para outros, e prestando consultorias para outras organizações.

De forma que não se tratam de pessoas que estavam sem uma profissão e procuraram o autoemprego. São profissionais que o procuraram dada a sua proatividade, aproveitando seu conhecimento acumulado e sua experiência de vida e profissional, mas também em busca de um certo prestígio, e do *status* de uma posição favorável e nobre na sociedade. Nobre pela ausência do chefe, das ordens, das exigências de horário e rotinas, do vínculo empregatício, da dependência a um emprego e da subordinação a outros.

Esta tese oferece contribuições relevantes de cunho teórico à área de pesquisa de carreiras, por se concentrar principalmente na compreensão das nuances que envolvem a experiência de ser consultor autônomo, em sua essência, conhecendo os aspectos invariantes que envolvem esta atividade, além da construção de uma estrutura de referência representativa deste fenômeno, que pode direcionar pesquisas futuras, sejam elas qualitativas ou não.

Observe-se ainda que as pesquisas sobre consultoria estão mais focadas em processos e etapas diversos, e não nas experiências do ser consultor, e que os aspectos encontrados sobre a adaptabilidade do profissional em tempos de pandemia representam também uma contribuição importante deste estudo para o tema carreira na atualidade.

Esta pesquisa torna-se também uma referência no contexto brasileiro quanto ao ineditismo e originalidade de uma investigação fenomenológica com consultores de gestão, quanto às suas experiências vividas de carreira, além da realização de entrevistas fenomenológicas em profundidade de forma remotas. Sua concretização tem o potencial de estimular outros pesquisadores à iniciativa de se direcionarem para este método.

As contribuições de caráter empírico proporcionadas por esta pesquisa estão principalmente concentradas na identificação da consultoria como uma oportunidade de carreira para os profissionais que dela participaram, e da necessidade de ter outras atividades remuneradas, como forma de renda complementar, para suprir suas necessidades financeiras não satisfeitas somente com os resultados dos trabalhos desta ocupação principal.

Demonstramos ainda que estes indivíduos com alta escolaridade foram atraídos pelas oportunidades inerentes à atuação no mercado de consultoria como profissionais autônomos, sem vínculos empregatícios. Ao apresentarmos a descrição da experiência do ser consultor de maneira clara, fiel, rigorosa e articulada com a

realidade de um país em desenvolvimento, esta pesquisa constitui uma contribuição prática permitindo ao leitor entender como é para alguns profissionais vivenciá-la.

Como contribuição social, esta pesquisa se destaca pela possibilidade de auxiliar pessoas que exercem uma atividade de consultoria a refletir e compreender o caminho de carreira trilhado para o autoemprego e como suas decisões ao longo dessa trajetória podem refletir atitudes adaptativas relacionadas aos aspectos contextuais. Além disso, a escolha desta ocupação profissional específica demonstra a preocupação com a relevância do trabalho dos consultores ao lançar um olhar sobre suas experiências.

Quanto às limitações desta pesquisa, precisamos observar que por ter sido realizada de forma totalmente dependente das entrevistas fenomenológicas em profundidade, que proporcionaram uma imersão focada na dinâmica individual da carreira do consultor, não examinamos amplamente as influências dos fatores macro ambientais que podem atuar de forma positiva ou negativa na construção da carreira destes profissionais.

Como sugestões para futuras pesquisas podem ser analisadas experiências de carreira em outras ocupações profissionais menos prestigiadas e mais marginalizadas. Este trabalho se concentrou em consultores de gestão autoempregados. Se profissionais autônomos que atuam em trabalhos de consultoria contábil, jurídica ou de outra área forem também incluídos em futuras pesquisas, isso poderá refletir diferentes processos e vivências de carreiras profissionais no autoemprego.

Examinar as influências dos fatores macro ambientais (como os econômicos, legais e sociais) que podem atuar de forma positiva ou negativa no desenvolvimento da carreira destes profissionais seria também um bom direcionamento para uma investigação sobre carreiras.

A utilização de mais fontes de coleta de informações para as pesquisas qualitativas, como a observação direta no ambiente de trabalho do consultor, e as notas de campo podem também oferecer mais subsídios sobre a sua realidade de carreira no autoemprego.

Uma pesquisa que possa incluir consultores que deixaram um trabalho autônomo e passaram a trabalhar como empregados também pode refletir as principais dificuldades enfrentadas no autoemprego em um país de economia emergente como o Brasil.

No estudo que ora apresentamos, focamos nas experiências vividas de carreira de consultores de gestão no autoemprego. Desta feita, restringindo-nos à compreensão das vivências, consideramos de vital importância e assumimos que estudos posteriores podem ser realizados buscando a compreensão do fenômeno em tantas outras ocupações profissionais.

REFERÊNCIAS

- ABALOS, E.; RIVERA, R.; LOCSIN, R.; SCHOENHOFER, S. Husserlian phenomenology and Colaizzi's method of data analysis: **Qualitative Nursing Inquiry Using Nursing as Caring Theory**, 2016.
- ABIB, G; HOPPEN, N. O papel do consultor no processo de alinhamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v. 19, n. 5, p. 584-605, 2015.
- ALCÂNTARA, S. R. A. S.; PEREIRA, W. C. R. Consultoria empresarial: uma opção de carreira para o secretário executivo? **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 8, n. 3, p 139-156, 2017.
- AMATUZZI, M. M. Pesquisa fenomenológica: uma aproximação teórico humanista. **Estudos de Psicologia**. Campinas, SP, vol. 26, n. 1, 2009.
- ANDRADE, C. C.; HOLANDA, A. F. Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica. **Estudos de Psicologia**. Campinas, SP, v. 27, n. 2, p. 259- 268, 2010.
- ARAÚJO, I. L. **Curso de teoria do conhecimento e epistemologia**. Barueri: Minha Editora, 2012.
- BARUCH, Y.; ROUSSEAU, D. M. Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 1, p. 84–111, 2019.
- BARUCH, Y.; SZÚCS, N.; GUNZ, H. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. **Career Development International**, v. 20, n. 1, p. 3–20, 2015.
- BARUCH, Y.; VARDI, Y. A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. **British Journal of Management**, v. 27, n. 2, p. 355-372, 2016.
- BELLO, A. A. **Introdução à fenomenologia**. Bauru, SP: EDUSC, 2006.
- BELLO, A. A. **O sentido das coisas: por um realismo fenomenológico**. São Paulo, Paulus, 2019.
- BICUDO, M. A. V. **Pesquisa qualitativa segundo a visão fenomenológica**. São Paulo: Cortez, 2011.
- BICUDO, M. A. V. Pesquisa fenomenológica em Educação: possibilidades e desafios. **Revista Paradigma**. ed. 40º aniv. 1980-2020, v. XLI, p. 30-56, 2020.
- BISPO, M. S. Para além do método na pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. In: FAZZI, R. de C.; LIMA, J. A. **Campos das Ciências Sociais: figuras do mosaico das pesquisas no Brasil e em Portugal**. São Paulo: Vozes, 2020.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. esp1, p. 469-487, 2011.

BRAGA, L.; DE MATTOS, P. L. C. L.; SOUZA, B. C. Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 01-17, 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS**. Orientações para procedimentos em pesquisas em ambiente virtual. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **CBO – Classificação Brasileira de Ocupações**. Brasília, 2022.

BROOKS, J. Learning from the lifeworld: Introducing alternative approaches to phenomenology in psychology. **The psychologist**, v. 28, n. 8, p. 642-643, 2015.

BUDTZ-JØRGENSEN, J.; JOHNSEN, C. G.; SØRENSEN, B. M. Against boundarylessness: the liminal career of the flexible employee. **Organization**. v. 26, n. 6, p. 917 –935, 2019.

BURTON, M. D.; SØRENSEN, J. B.; DOBREV, S. D. A careers perspective on entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 40, n. 2, p. 237–247, 2016.

CARDOSO, P.; DUARTE, M. E.; SOUSA, A. Desenvolvimento vocacional e aconselhamento de carreira: contributo para a justiça social. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 2, p. 257-266, 2016.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. D.; GOMES JÚNIOR, A. B.; TEIXEIRA, M. B. M. O empreendedorismo como uma ideologia neoliberal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 18-31, 2021.

CHRISTENSEN, M.; WELCH, A.; BARR, J. Husserlian descriptive phenomenology: a review of intentionality, reduction and the natural attitude. **Journal of Nursing Education and Practice** v. 7, n. 8, 2017.

CHUDZIKOWSKI, K.; GUSTAFSSON, S.; TAMS, S. Constructing alignment for sustainable careers: insights from the career narratives of management consultants. **Journal of Vocational Behavior**, 2019.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 4, p. 525–543, 2015.

COELHO-LIMA, F.; BENDASSOLLI, P. F. A ideologia e o significado do trabalho para trabalhadores por conta própria. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 23, n. 3, p. 259-270, 2018.

COLAIZZI, Psychological research as the phenomenologist views it. In: VALLE, R. S.; KING, M. **Existential phenomenological alternatives for Psychology**. New York, Oxford University Press, 1978.

COLBARI, A. L. Do autoemprego ao microempreendedorismo individual: desafios conceituais e empíricos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4 n. 1, p.169-193, 2015.

CORADINI, J. F.; LOPES, L. F. D.; FABRICIO, A.; LIMA, M. P.; KRÜGER, C. Adaptabilidade de carreira: produção científica dos últimos 10 anos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 243-257, 2022.

COSTA, R. L.; ANTÔNIO, N. J. S. O papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento: uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia como prática. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 4-23, 2019.

COSTA, R. L.; ANTÔNIO, N. S.; BRÁS-DOS-SANTOS, J. M. As “Práxis” e Práticas que constituem o trabalho estratégico dos consultores: a análise do contexto português à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prática. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 46, p. 4-22, 2017.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DeLUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; CHIESA, C. D. Projeto e metamorfose: contribuições de Gilberto Velho para os estudos sobre carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 458–476, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. SAGE Publications, 2017.

DEPRAZ, N. **Compreender Husserl**. 3. ed. Ed. Vozes, 2011.

DOWLING, M. From Husserl to Van Manen a review of different phenomenological approaches. **International Journal of Nursing Studies**, v. 44, p 131–142, 2005.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, p. 62-83, 2008.

EPPLER-HATTAB, R. From lifelong learning to later life self-employment: a conceptual framework and an Israeli enterprise perspective. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 2022.

FIORINI, M. C.; BARDAGI, M. P.; & SILVA, N. (2016). Adaptabilidade de carreira: paradigmas do conceito no mundo do trabalho contemporâneo. **Revista Psicologia Organizacional do Trabalho**, v. 16, n. 3, p. 236-247, 2016.

FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/A Profissional: as interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. **BBR - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 17, n. 2, p. 192-210, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C.; YAMAUCHI, N. I. Elaboração do projeto na pesquisa fenomenológica em enfermagem. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 26, n. 3, p. 565-573, 2012.

GIORGI, A. The Descriptive Phenomenological Psychological Method. **Journal of Phenomenological Psychology**. Leiden, v. 43, p. 3-12, 2012.

GONÇALVES, S. R. T. **Fatores socio cognitivos da gestão pessoal da carreira em adultos empregados e desempregados**. 2023. Tese (Doutorado em Psicologia Aplicada). Universidade do Minho, Braga, 2023.

GOTO, T. A.; HOLANDA, A. F.; COSTA, I. I. Fenomenologia transcendental e a psicologia fenomenológica de Edmund Husserl. **Rev. NUFEN**, Belém, v. 10, n. 3, p. 38-54, 2018.

GRANGEIRO, R. D. R.; BARRETO, A. J. T. P.; SILVA, J. S. Análise dos artigos científicos sobre carreira em administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 47, 2018.

GRANOT, E.; BRASHEAR, T. G.; MOTTA, P. C. A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 7, p. 547-553, 2012.

HITOTUZI, N. Rudimentos da fenomenologia husserliana. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 2, p. 45-58, 2015.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**: cinco lições. Tradução de Marloren Lopes Miranda. Petrópolis: Ed. Vozes, 2020. (Originalmente publicado em 1907).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**. 2022a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE Cidades**. 2022b.

JEON, S.; OSTROVSKY, Y. Balancing family and work: transition to self-employment among new mothers. **Oxford Economic Papers**, v. 71, n.1, p. 47-72, 2019.

KLÜBER, T. E. Atlas.ti como instrumento de análise em pesquisa qualitativa de abordagem fenomenológica. **ETD Educação Temática Digital**, v. 16, n. 01, p. 05-23, 2014.

KORNBLUM, A.; UNGER, D.; GROTE, G. When do employees cross boundaries? Individual and contextual determinants of career. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 27, n. 5, p. 657–668, 2018.

KRAIMER, M. L.; GRECO, L.; SEIBERT, S. E.; SARGENT, L. D. An investigation of academic career success: the new tempo of academic life. **Academy of Management Learning & Education**, 2018.

LAWRENCE, B. S. Careers, social context and interdisciplinary thinking. **Human Relations**, v. 64, n. 1, p. 59-84, 2011.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. Balanço dos impactos da crise da COVID-19 sobre o mercado de trabalho brasileiro em 2020. **Revista Katálisis**, v. 25, p. 43-61, 2022.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2004.

MOREIRA, A. Heterogeneidade do impacto econômico da pandemia. **IPEA Carta de Conjuntura**. n. 47. 2020.

MORROW, R.; RODRIGUEZ, A.; KING, N. Colaizzi's descriptive phenomenological method. **The Psychologist**, v. 28, n. 8, p. 643-644, 2015.

MOURA, A. O. R.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.

NICOLACI-DA-COSTA, A. M.; ROMÃO-DIAS, D.; DI LUCCIO, F. Uso de entrevistas on-line no método de explicitação do discurso subjacente. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, p. 36-43, 2009.

NIKOLAEV, B.; SHIR, N.; WIKLUND, J. Dispositional positive and negative affect and self-employment transitions: the mediating role of job satisfaction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1-24, 2019.

NIKOLOVA, M. Switching to self-employment can be good for your health. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 4, p. 664-691, 2019.

OIT Organização Internacional do Trabalho. **Futuro do trabalho no Brasil: perspectivas e diálogos tripartites**, 2018.

ÖZEROĞLU, A. I. Financial framework of consultancy services. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 114, p. 787-793, 2014.

- PALAZZI, A.; SCHMIDT, B.; PICCININI, C. A. Entrevistas on-line: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 4, p. 960-966, 2020.
- PAMPLONA, J. B. **Erguendo-se pelos próprios cabelos**: autoemprego e reestruturação produtiva no Brasil. São Paulo: Germinal, 2001.
- PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. V. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 24, 2019.
- PAULA, A. P. P.; WOOD JR., T. Dilemas e ambiguidades da indústria do conselho: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 171-188, 2008.
- PEREIRA, J. R.; PAIVA, K. C. M.; IRIGARAY, H. A. R. Trabalho sujo, significado, sentido e identidade: proposição de análise integrada e perspectivas de pesquisas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 829-841, 2021.
- RIBEIRO, M. A. Trabalho e orientação profissional e de carreira em tempos de pandemia: reflexões para o futuro. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 1-5, 2020.
- RIBEIRO, L. P.; ANTUNES-ROCHA, M. I. Identidade e representações sociais: evidências e correlações a partir de pesquisas da área da Educação. **Revista Educação e Cultura Contemporânea** v. 18, n. 52, p. 402-435, 2021.
- ROCHA, E. F.; VISSER, R. Práticas econômicas e classes sociais: uma avaliação empírica e uma proposta analítica. **Revista Sociedade e Estado**, v. 37, p. 909-929, 2022.
- RUDOLOH, C. W.; HIRSCHI, A.; ZACHER, H. Empirical developments in Career Construction Theory. **Journal of Vocational Behavior**, 2018.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.
- SAVICKAS, M.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J. P.; DUARTE, M. E., GUICHARD, J.; VAN VIANEN, A. E. M. Life designing: a paradigm for career construction in the 21st Century. **Journal of Vocational Behavior**, v.75, n.3, p. 239-250, 2009.
- SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (Org.), **Career development and counselling: putting theory and research to work**. 2. ed. Hoboken: Wiley, p. 147-183, 2013.
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in Education and the Social Sciences. 4. ed. New York: Teachers College Press, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Sistema de Gestão de Fornecedores. 2022.

SIANI, S. R.; CORRÊA, D. A.; CASAS, A. L. L. Fenomenologia, método fenomenológico e pesquisa empírica: o instigante universo da construção de conhecimento esquadrihada na experiência de vida. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 1, p. 166-219, 2016.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 267-297.

SILVA, J. R. G. Profissionais qualificados e experiência de autoemprego: questões de tempo e espaço. **REAd**, v. 14, n. 1, p. 214-239, 2008.

SILVA, R. V.; OLIVEIRA, W. F. O método fenomenológico nas pesquisas em saúde no brasil: uma análise de produção científica. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 3 n. 16, 2018.

SILVA, F. F.; RIBEIRO, A. R. B.; SILVA, W. F. Consultoria organizacional como um instrumento de inovação em arranjos produtivos locais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 29-52, 2018.

SILVA JÚNIOR, A. S.; SANTOS, C. I.; FEITOSA, M. G. G.; VIDAL, R. M. C. S. Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 178-203, 2012.

SKRZEK-LUBASIŃSKA, M.; SZABAN, J. M. Nomenclature and harmonised criteria for the self-employment categorisation: an approach pursuant to a systematic review of the literature. **European Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 376-386, 2019.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; SILVA, M. A. C. Metamorfoses de um discurso: carreiras sem fronteiras e o novo espírito do capitalismo. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 95–112, 2020.

SOUZA NETO, R. A. S.; DIAS, G. F.; SILVA, R. R.; RAMOS, A. S. M. Efeitos dos softwares de análise de dados qualitativos na qualidade de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**. Maringá, v. 23, n. 3, p. 373-394, 2019.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542–1571, 2009.

TRAN, H.; BARUCH, Y.; BUI, H. T. M. On the way to self-employment: the dynamics of career mobility. **The International Journal of Human Resource Management**, 2019.

TROCCOLLI, I. R. Uso fiel da fenomenologia: um fenômeno raro? **Revista de**

Administração FACES Journal, Belo Horizonte, v. 15 n. 3 p. 107-123, 2016.

VASCONCELLOS, V. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B. FONSECA, A. M. O. Carreira nas organizações: revisão da produção brasileira no âmbito do microcomportamento organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 73-87, 2016.

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. R.; CARRIERI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C. Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 578-589, 2019.

ZATTI, F.; LUNA, I. N.; SILVA, N.; FEIGEL, G. L. R. Desenvolvimento de carreira de estudantes durante a graduação: análise de fundamentos epistemológicos em estudos nacionais. **Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 17, n. 3, p. 150-158, 2017.

APÊNDICE A – Perguntas norteadoras das entrevistas fenomenológicas

PESQUISA INTITULADA: Carreira no autoemprego a partir de um estudo fenomenológico com consultores de gestão

Perguntas norteadoras:

1. Me conte o máximo possível sobre a sua história, seu passado, o início da sua carreira, até o momento que se tornou um consultor [...]
2. Me conte como é o seu trabalho hoje como consultor [...]
3. Fale livremente sobre o sentido da experiência de ser um consultor [...]

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Remoto

Convite para participação em pesquisa

Eu, Islania Andrade de Lira Delfino, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração-USCS, orientada pelo Prof. Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, vimos convidá-lo(a) a participar do projeto intitulado “Carreira no autoemprego a partir de um estudo fenomenológico com consultores de gestão”, que tem como finalidade compreender as experiências vividas de carreira de consultores de gestão no autoemprego.

Sua participação será muito importante para esse estudo. Ao aceitar o convite, pedimos que leia o termo de consentimento livre e esclarecido, apresentado a seguir.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa: Carreira no autoemprego a partir de um estudo fenomenológico com consultores de gestão.

Nome da pesquisadora responsável: Islania Andrade de Lira Delfino

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Telefones para contato: 083 993011929

O Sr. está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Carreira no autoemprego a partir de um estudo fenomenológico com consultores de gestão” de responsabilidade da pesquisadora Islania Andrade de Lira Delfino, orientada pelo Prof. Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo. Por tanto você precisa conhecer aspectos desta pesquisa para que possa decidir se gostaria de participar ou não. O objetivo desta pesquisa é compreender as experiências vividas de carreira no autoemprego por consultores de gestão.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundamento para compreensão sobre o significado das experiências vividas por consultores quanto a carreira no autoemprego.

Para a realização da pesquisa realizaremos entrevistas on-line via programas Zoom ou *Google Meet*, de acordo com sua preferência, que serão gravadas e os dados coletados serão transcritos. A estimativa de tempo de cada entrevista é de aproximadamente 60 minutos. É importante destacar que sua identidade será mantida em absoluto sigilo. O roteiro de entrevista respondido será numerado para preservar sua identidade na análise dos dados.

Como principais riscos desta pesquisa à sua integridade emocional e psicológica, identifica-se a possibilidade de: a) constrangimento e desconforto ao responder as perguntas norteadoras, caso haja descuido na elaboração do conteúdo, nos esclarecimentos prévios quanto a pesquisa e/ou no modo de realização da entrevista, visto tratem-se de aspectos da sua vivência de carreira; b) estresse quanto ao tema, ao relembrar de fatos ou experiências pessoais negativas que talvez

lhes deixem desconfortáveis; c) cansaço e estresse quanto ao tempo de realização/duração das entrevistas, visto que não há limite rígido quanto ao tempo; d) quebra de anonimato caso os dados não sejam armazenados com o rigor necessário ou pela ocorrência de acesso indevido aos equipamentos que armazenarão os dados.

Sua participação é voluntária, podendo recusar-se ou desistir de participar a qualquer momento no curso da pesquisa. Não haverá nenhum custo a você participante, nem forma de pagamento.

Os benefícios esperados com o resultado da pesquisa são de ordem acadêmica e prática, ao se compreender o sentido da experiência de carreira dos consultores, visto tratar-se de uma categoria profissional não muito investigada nas pesquisas científicas.

Em caso de dúvida entrar em contato, em qualquer momento que julgar necessário, com a pesquisadora Islania Andrade de Lira Delfino, Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração - USCS, fone: 83 993011929, e-mail: islania.delfino@uscson-line.edu.br. Contatos do orientador, Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo, e-mail: edson.kubo@on-line.uscs.edu.br

Caso suas dúvidas não sejam resolvidas pelo pesquisador ou seus direitos sejam negados, favor recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Rua Santo Antonio, 50 - 2º. Andar - Centro - São Caetano do Sul-SP - CEP 09521-160. Telefone: 11 4239-3282. E-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br - Horário de atendimento ao público: segunda a sexta-feira, das 14h às 16h- Coordenação: Profª. Drª. Celi de Paula Silva, Coordenação Adjunta: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni, Secretária: Rosana Nakajune dos Santos Rodrigues.

O CEP tem como função avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética (CONEP) tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das Instituições, além de ser um órgão consultor na área de ética em pesquisas. Estando de acordo com este termo pedimos o seu consentimento para participar da pesquisa.

Nesse sentido, por favor, assinale em “concordo” e depois em “continuar” para que o formulário apareça na página seguinte.

Concordo com tudo o que foi escrito acima e me declaro maior de idade.

Agradecemos desde já sua participação. Você tem interesse em receber os resultados deste estudo?

Sim Não

E-mail: _____

APÊNDICE C - Mensagem para a validação da estrutura da essência

Caro Fulano,

Você é um dos profissionais que gentilmente se disponibilizou a participar do meu estudo de tese sobre a carreira de consultores autônomos. Estou realizando a última etapa que se constitui em um tipo de validação das informações obtidas nas entrevistas que realizamos.

Você e outros consultores me contaram sobre suas experiências vividas de carreira na consultoria, e estou retornando a cada participante para saber se as compreendi de forma adequada. Assim, resumi em um parágrafo o que representa a essência do ser consultor autônomo:

A essência do ser consultor autônomo é ser autossuficiente, independente, autoconfiante e empreendedor, em uma ocupação dinâmica e flexível, que requer adaptação e lhe permite ter autonomia, *status* e legitimidade como provedor de soluções importantes para as organizações, sendo uma oportunidade de carreira que representa uma das suas fontes de renda.

Esta frase condiz com sua vivência na consultoria?

(Este questionamento trata-se somente de uma confirmação/validação. Por isso, a resposta pode ser por aqui mesmo, de forma sucinta, escrita ou em áudio).

Agradeço antecipadamente.

Islania Andrade de Lira Delfino
Doutoranda em Administração da USCS