



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Fatores de Desgaste Profissional na Área de Consultoria

Manuel Pedro Figueiredo Sarmiento de Araújo Cabages

Católica Porto Business School
2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Fatores de Desgaste Profissional na Área de Consultoria

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Manuel Pedro Figueiredo Sarmiento de Araújo Cabages

sob orientação de
Professora Doutora Rita Moura Bastos de Almeida Ribeiro

Católica Porto Business School
Maio 2024

Agradecimentos

O presente Trabalho Final de Mestrado representa o fim desta minha jornada do meu percurso académico. Desta forma, gostaria de expressar o meu profundo agradecimento a todos os que me apoiaram ao longo deste trabalho.

À minha família, em particular aos meus pais e irmão, que não só ao longo deste trabalho, mas em todos os momentos da minha vida, me apoiam incondicionalmente. Um enorme obrigado por tudo.

À Professora Rita, um especial agradecimento por todo o apoio, partilha de conhecimentos, sentido crítico e intervenções valiosas.

Aos profissionais de Consultoria que tive o prazer de entrevistar por toda a disponibilidade ao longo deste trabalho.

À Michael Page, por me receberem de braços abertos, por toda a motivação, mas acima de tudo por todo o carinho sempre demonstrado.

Aos meus amigos por estarem sempre presentes.

Resumo

A consultoria desempenha um papel crucial no mundo dos negócios, fornecendo diagnósticos e soluções totalmente especializadas para as necessidades de cada cliente. No entanto, a dinâmica de trabalho neste setor pode ser altamente exigente e stressante, levando ao desgaste físico, emocional e mental por parte dos consultores, sendo que nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento na conscientização sobre os efeitos adversos do desgaste profissional na consultoria.

Diante deste cenário, o objetivo deste estudo passa por perceber os fatores que contribuem para o desgaste nesta área, as suas implicações e sugestões de medidas eficazes de combate e prevenção do desgaste, de modo a melhorar consideravelmente o bem-estar dos consultores, promover a produtividade da organizações e satisfação dos clientes.

Assim, adotou-se uma abordagem qualitativa, realizando entrevistas a um total de sete consultores distribuídos por três setores distintos da consultoria: recursos humanos, gestão empresarial e tecnologias de informação.

Os resultados revelam que a pressão por resultados colocada pelas chefias é o principal fator de desgaste em todos os tipos de consultoria analisados, no entanto, foram observadas também algumas variações no que diz respeito aos fatores de desgaste. A promoção de um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi a sugestão pretendida por todos os entrevistados, só sendo possível através de políticas organizacionais que apoiem o bem-estar dos consultores.

Palavras-chave: Desgaste em Consultoria, *burnout*, pressão no trabalho, consultoria empresarial, qualidade de vida no trabalho.

Abstract

Consulting plays a crucial role in the business world, providing fully specialised diagnostics and solutions to meet each client's needs. However, the work dynamics in this sector can be highly demanding and stressful, leading to physical, emotional, and mental exhaustion among consultants, and in recent years there has been an increase in awareness of the adverse effects of *burnout* in consulting.

Considering this scenario, the objective of this study is to understand the factors contributing to *burnout* in this field, their implications, and suggestions for effective measures to combat and prevent burnout to considerably improve the well-being of consultants, promote the productivity of organisations and client satisfaction.

A qualitative approach was adopted, conducting interviews with a total of seven consultants distributed across three distinct sectors of consulting: human resources, business management, and information technology.

The results reveal that pressure for results imposed by management is the primary factor contributing to burnout in all types of consulting analysed. However, some variations were also observed regarding the factors contributing to *burnout*. Promoting a better balance between personal and professional life was the suggested approach by all interviewees, only achievable through organisational policies supporting the well-being of consultants.

Keywords: *Burnout* in Consulting, *burnout*, work pressure, business consulting, work-life balance.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução.....	17
Capítulo 1.....	20
Revisão de Literatura	20
1.1 Introdução à consultoria	20
1.2 Definição de Burnout	22
1.3 Fatores de desgaste	25
1.3.1 Fatores de desgaste na consultoria.....	29
1.3.2 Impactos do desgaste na consultoria	29
1.4 Formas de prevenção e gestão do desgaste	31
1.4.1 Estratégias de prevenção ao nível individual.....	31
1.4.2 Estratégias de prevenção ao nível organizacional	32
Capítulo 2.....	33
Metodologia.....	33
2.1 Método de Investigação	33
2.2 Recolha de Dados.....	34
Capítulo 3.....	36
Discussão de Resultados.....	36
3.1 Análise dos Fatores de Desgaste.....	36
3.1.1 Fatores Pessoais	36
3.1.2 Fatores Externos	37
3.1.3 Fatores Organizacionais	38
3.2 Implicações	40
3.3 Sugestões de Medidas de Mitigação e Estratégias de Prevenção	42
3.4 Nível de Satisfação e Envolvimento da Organização	46
3.5 Comparação entre Setores de Consultoria	48
3.6 Considerações Finais	50
Conclusão.....	51
Contribuição para a Literatura.....	52

Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	53
Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação	54
Bibliografia.....	55
Apêndice	64
Apêndice I - Guião das Entrevistas	64

Índice de Figuras

Figura 1 - Número de consultores que referiram cada um dos fatores 49

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de Consultoria.....	21
Tabela 2 - Dimensões do Burnout.....	23
Tabela 3 - Tipos de Sintomas	25
Tabela 4 - Características dos entrevistados.....	34
Tabela 5 - Entrevistas	35
Tabela 6 - Grupos de Fatores de Desgaste.....	36
Tabela 7 - Principais fatores de desgaste respondidos pelos consultores.....	39
Tabela 8 – Implicações mencionadas pelos consultores	40
Tabela 9 - Medidas Sugeridas pelos Consultores	43
Tabela 10 - Nível de Satisfação e Envolvimento da Empresa.....	47

Introdução

Segundo a Organização Mundial de Saúde, a Síndrome de *Burnout*, também chamada de Síndrome do Esgotamento Profissional ou Síndrome de Desgaste Pelo Trabalho, resulta no “stress crónico no trabalho, que a pessoa não foi capaz de controlar com sucesso” (Webert, 2022; Gramary, 2019). Representa, portanto, uma resposta constante de stress, decorrente das experiências profissionais e das condições de trabalho, que levam à exaustão física, mental e emocional (Webert, 2022), sendo que tem ganho cada vez mais destaque, sobretudo após os últimos anos de pandemia (Monteiro, 2021). Desde 27 de maio de 2019, a OMS passou a incluir este “sentimento de exaustão, cinismo ou sentimentos negativistas ligados ao trabalho e eficácia profissional reduzida” na nova classificação internacional de doenças (Granato, 2021), sendo esta a base para estatísticas na área da saúde. Esta entrada, que vigorou dia 1 de janeiro de 2022, justifica toda a pertinência relativamente a este tema, sendo estritamente necessária a adoção de medidas por parte de empresas e entidades responsáveis, para que se possa atenuar, gerir e evitar a presença do mesmo nas respetivas organizações, sendo que afeta o profissional em diversas vertentes, incluindo na saúde física, social e laboral.

No que diz respeito ao setor da consultoria, o papel dos consultores não se restringe apenas à resolução dos problemas existentes nas empresas que as procuram, mas também se alonga ao impulso de iniciativas positivas, oferecendo conhecimentos especializados e soluções estratégicas às organizações que pretendem melhorar e aumentar a produtividade. O recurso aos serviços das consultoras é visto como um catalisador para acelerar e otimizar todas as etapas existentes nos negócios, proporcionando uma forma mais ágil e adaptável de se atuar nos mercados. Desta forma, os profissionais de consultoria são reconhecidos pelas suas capacidades de implementar mudanças estritamente

necessárias, adicionando um maior nível de assertividade às decisões tomadas e contribuindo para uma maior rentabilidade e otimização da empresa (Nunes, 2023). No entanto, esta indústria multifacetada é vulnerável a vários desafios. Os consultores são também os profissionais que enfrentam diariamente situações de elevada pressão e expectativas rigorosas, lidando com uma constante incerteza, insegurança, responsabilidade por resultados, falta de controlo, necessidade constante de deslocações, etc. Todos estes fatores mencionados são inegáveis dada a sua potencial influência em situações de desgaste (Rudaleva, 2018). Assim, embora existam vários estudos sobre o stress no trabalho de um modo geral, torna-se excessivamente pertinente existir uma pesquisa que se debruce sobre o mesmo, mas de uma forma vincada no setor da consultoria (Ximenes, 2022), visto que o interesse da investigação científica na respetiva área é particularmente pequeno (Nissen, 2019).

Posto isto, pretende-se investigar quais os principais fatores causadores de *burnout* e as suas respetivas implicações nos colaboradores com funções de consultoria ou que atuem em organizações que prestam estes serviços. Por outro lado, quando o meio profissional deixa de reconhecer a dimensão humana, o risco de esgotamento profissional aumenta exponencialmente (Ximenes, 2022). Nesse sentido, um outro objetivo fundamental prende-se em perceber que medidas podem ser adotadas, quer pelas empresas quer pelos próprios consultores, de modo a melhorar tanto a qualidade de vida dos profissionais quanto a eficiência dos serviços prestados. Este aprimoramento não só beneficia ambas as partes envolvidas, como também repercute positivamente na satisfação dos clientes dessas mesmas organizações.

Através de entrevistas realizadas a 7 colaboradores dos diversos tipos de consultoria analisados (de gestão empresarial, recursos humanos e tecnologias de informação), será possível identificar-se quais os fatores de desgaste

existentes, as suas implicações e possíveis formas de atenuar e evitar o *burnout* por parte dos colaboradores.

Neste estudo, segundo Gramary (2019) e Webert (2022), utilizarei a expressão “*burnout*” com o significado de “esgotamento profissional” e/ou “desgaste profissional”. O mesmo está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 aborda as perspectivas teóricas tendo em conta a literatura existente; o capítulo 2 incide sobre a metodologia utilizada e as fontes de evidência; o capítulo 3 apresenta os resultados, a respetiva discussão e considerações finais; e por fim, o último capítulo dedica-se às conclusões, limitações e direções para futuras pesquisas.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1.1 Introdução à consultoria

Na licenciatura científica, existe uma falta de consistência na definição do termo “consultoria empresarial”. A procura por uma definição estabelecida e uniforme acaba por ser considerada impossível, segundo Ernst (2002). Isso deve-se, por um lado, à condição fragmentada da comunidade de pesquisa, que possui diversos objetivos e propósitos de delimitação e, por outro, a compreensão generalizada e informal da consultoria contribui para a confusão conceptual existente. De um modo geral, a consultoria é descrita como um processo onde todo o conhecimento, know-how e habilidades são transferidas de um indivíduo ou grupo (consultor) para outro (cliente), com o objetivo de prestar auxílio na resolução de problemas (Block, 2000). Os detalhes são definidos contratualmente, sendo que o cliente remunera a empresa pelos serviços prestados (Holtz, 1985). Cada setor possui características distintas, assim como as organizações inseridas nas mesmas. As diversas características setoriais e/ou organizacionais são consideradas importantes para o processo de consultoria, das quais temos: a cultura do setor ou organização, as funções desempenhadas, a natureza do problema que origina a procura pelos respetivos serviços e as estruturas de responsabilidade (Fincham, 1999). As abordagens e formas de atuação adotadas pelas consultorias dependem das suas ideologias, valores, objetivos, métodos, intervenções, resultados e ética (Dougherty, 1990; Druckman, 2000; Kratochwill & Bergan, 1990). Os serviços de consultoria podem realçar tanto o processo como o produto (Kubr, 1996).

De um modo teórico, segundo Walger (1995), Nissen (2007) e Deelmann (2012), é possível identificar 4 tipos diferentes de consultoria empresarial:

1. consultoria de assessoria;

2. consultoria especializada;
3. desenvolvimento organizacional;
4. consultoria sistêmica.

A distinção principal existente está na forma como o cliente é visto e, conseqüentemente, no papel desempenhado pelo consultor no processo de desenvolvimento das suas funções (Tabela 1).

Tabela 1 – Tipos de Consultoria

Fonte: Adaptado de Bamberger e Wrona (2012)

Tipo de Consultoria	Definição
Consultoria de Assessoria	O consultor propõe soluções para os problemas do cliente com base em conhecimentos específicos, geralmente apresentados sob a forma de relatórios. No entanto, normalmente não participa na implementação dessas soluções.
Consultoria Especializada	Há uma relação comparável à do médico e paciente entre o consultor e o cliente, respectivamente. O especialista resolve problemas complexos graças ao seu conhecimento aprofundado, atuando em conjunto com os executivos do cliente para efetuar mudanças na empresa.
Desenvolvimento Organizacional	Os colaboradores do cliente são os responsáveis por resolver os problemas internos, mas os consultores os auxiliam por meio de reflexões externas e orientação ativa. O consultor desempenha o papel de coordenador no respectivo processo, incentivando o cliente na obtenção de conhecimento.
Consultoria Sistêmica	Os consultores operam como observadores que pretendem compreender os padrões de comportamento e de comunicação da organização que possam estar na origem dos problemas. Tentam assim, provocar mudanças. Além disso, é importante que os clientes reflitam sobre as suas próprias formas de observação, padrões de comunicação e comportamentos.

1.2 Definição de *Burnout*

Historicamente, de acordo com Carlotto & Câmara (2008), o termo “*burnout*” teve a sua primeira aparição em 1953, num caso de estudo publicado por Schwartz e Will, conhecido como o caso clínico “Miss Jones”. Nesse estudo, foi descrita a situação de uma enfermeira psiquiátrica que estava desiludida com o seu trabalho. Seguidamente, foi Graham Greene quem usou a expressão em questão no seu romance “Um Caso de Esgotamento” de 1960, ao narrar a história de um arquiteto que não encontrava significado no seu trabalho nem satisfação na sua vida. Posteriormente, o termo foi adotado e introduzido na esfera psicológica pelo psicanalista norte-americano Herbert Freudenberger, nos anos 1970, (Ahola & Hakanen, 2007; Bilge & Yaman, 2006; Freudenberger & York, 1974), descrevendo o *burnout* como um estado de exaustão, fadiga e frustração devido a uma atividade profissional que não corresponde com as expectativas inicialmente esperadas. Primeiramente, Freudenberger delimitou-o como algo exclusivamente relacionado com profissionais de saúde de um centro de cuidados onde pessoas com transtornos mentais e problemas sociais eram cuidadas. Devido à natureza do trabalho, estes profissionais acusavam progressivamente a uma perda de energia e recursos, até atingirem um estado de exaustão, sentimento de fracasso e desmotivação. Mais tarde, a psicóloga e professora emérita de psicologia, Christine Maslach, juntamente com toda a sua equipa foram pioneiros no estudo e na evolução deste fenómeno, através de diversas pesquisas que visavam interpretar e compreender o mesmo em diversas outras áreas profissionais (Valcour, 2016). O interesse principal de Christine Maslach era entender as estratégias cognitivas usadas pelos profissionais para lidar com estímulos emocionais no ambiente de trabalho (Maslach, 1993). Através desta pesquisa aprofundada, perceberam que os trabalhadores analisados sentiam-se exaustos e adotavam uma postura desanimada em relação ao trabalho realizado (Schaufeli et al., 2009). Assim, deu-se um desenvolvimento na definição

da síndrome *burnout* (Tabela 1), passando a ser caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, comum em pessoas que lidam com outras nos seus dias de trabalho (Maslach & Jackson, 1984).

Tabela 2 - Dimensões do Burnout

Fonte: Adaptado de Edú - valsania et al. (2022)

Dimensão	Definição
Exaustão emocional	Refere-se à diminuição dos recursos emocionais devido aos esforços psicológicos efetuados no trabalho, manifestando-se sob a forma de sentimentos e sensações de esgotamento, como cansaço, fadiga e enfraquecimento. Assim, os colaboradores geralmente reconhecem que carecem de recursos adaptativos e não reúnem condições para continuarem a trabalhar, uma vez que não dispõem de energia emocional suficiente para fazer face às atividades laborais.
Despersonalização ou cinismo	Surge frequentemente como resposta à exaustão emocional sentida e descreve um processo no qual os colaboradores se distanciam do trabalho e desenvolvem um conjunto de atitudes insensíveis e totalmente desalinhas relativamente ao trabalho, ao seu desempenho e às relações com os outros (clientes e/ou colegas).
Diminuição da realização pessoal	Refere-se à perceção diminuída da capacidade no trabalho, pois os colaboradores percebem que não podem mais desempenhar o trabalho de forma eficaz. Traduz-se também numa diminuição da produtividade e das capacidades, numa baixa moral, bem como numa menor capacidade de lidar com a situação.

Cada aspeto do esgotamento profissional está relacionado com os outros dois, portanto a existência de um leva frequentemente à existência de outro, no

entanto, a exaustão emocional é a primeira dimensão a ocorrer, seguida do cinismo como reação à fadiga (Maslach et al., 2000a).

O estudo deste fenómeno por parte de Maslach e toda a sua equipa, deu azo à criação de um dos instrumentos mais conhecidos e utilizados para avaliar esta síndrome num conjunto de trabalhadores de serviços humanos, conhecido como “*Maslach Burnout Inventory*” (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli, 2017). Este desenvolvimento motivou e inspirou outras pessoas a aprofundarem o tema, analisando-o também noutro tipo de profissões (Cordes & Dougherty, 1993). Leiter & Schaufeli (1996) conduziram diversos estudos, chegando à conclusão de que o *burnout* é experienciado por indivíduos de diversas indústrias e setores, não se restringindo apenas aos serviços de saúde e posteriormente aos serviços humanos, como anteriormente mencionado. Com todos estes avanços, houve também desenvolvimentos relativamente à versão da ferramenta de medição desta síndrome, inicialmente denominada pelo MBI, passando para a MBI-GS (MBI-General Survey), projetada para todo o tipo de profissões (Maslach et al., 1996) e o avanço de outras formas de medir o *burnout*, como é o caso do OLBI – *Oldenburg Burnout Inventory* (Demerouti et al., 2003) e o *The Shirom-Melamed* (Shirom & Melamed, 2006), entre outros.

O valor desta síndrome é evidente na sua associação com vários tipos de resultados organizacionais desfavoráveis como o absentismo e uma série de problemas de saúde, como problemas cardiovasculares, insónias, depressão, ansiedade, entre outros (Lubbadeh, 2020; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach & Leiter, 2016; Melamed & Toker, 2005). Segundo Carlotto & Câmara, (2008), os indivíduos com a presença desta condição, apresentam atitudes negativas e de distanciamento pessoal. Já para França et al., (2014) , os sintomas podem-se dividir em 4 grupos:

Tabela 3 - Tipos de Sintomas

Fonte: Adaptado de França et al., (2014)

Sintomas	Exemplos
Sintomas físicos	Fadiga constante e progressiva, distúrbios no sono, dores musculares, cefaleias, enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiência, distúrbios respiratórios, sexuais e possíveis alterações menstruais em mulheres.
Sintomas psíquicos	Falta de atenção, alterações na memória, lentificação do pensamento, impaciência, baixa autoestima, dificuldade de autoaceitação, desanimado, depressão, entre outros.
Sintomas comportamentais	Vêm acompanhados de negligência, irritabilidade, aumento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade na aceitação para mudanças.
Sintomas defensivos	Manifestam-se na forma de isolamento, sentimento de onipotência, perda do interesse pelo trabalho e até pelo lazer.

Segundo Montero-Marín, (2016), esta síndrome geralmente emerge como uma reação individual à pressão crónica no ambiente de trabalho, evoluindo progressivamente e podendo eventualmente tornar-se crónica, causando alterações na saúde. No âmbito psicológico, esta síndrome pode causar danos cognitivos, emocionais e atitudinais, (Maslach & Leiter, 2016b), refletindo-se em atitudes negativas em relação ao trabalho realizado, às relações com colegas, clientes e até mesmo no próprio desempenho profissional.

1.3 Fatores de desgaste

De uma maneira geral, a visão predominante sobre o desgaste profissional é que o mesmo está intimamente associado a fatores existentes no mercado de trabalho, seguido por fatores pessoais dos colaboradores, sendo que as características existentes nas organizações têm uma influência muito maior que as características pessoais (Bianchi, 2018; Maslach, 2006; Shanafelt et al., 2017). Sendo assim, esta síndrome não é considerada um problema pessoal, mas sim

uma consequência das certas características existentes no ambiente laboral (Bouza et al., 2020).

No que diz respeito aos fatores existentes no trabalho, os mesmos podem ser agrupados em diferentes áreas críticas (Bianchi, 2018; Maslach & Leiter, 2008; Maslach & Leiter, 2016b; Mustafa et al., 2016; Boland et al., 2019):

1. Carga de trabalho: elevadas responsabilidades, conciliadas com prazos limitados e altos objetivos que, muitas vezes realizados com escassez de recursos, originam grandes quantidades de horas extras realizadas. Além disso, tais características horárias estão positivamente relacionadas com distúrbios de sono, problemas cardíacos, queixas de saúde, insatisfação no trabalho, diminuição da atenção e desempenho, assim como um aumento do risco de acidentes.
2. Controle: indica o quanto de autonomia os colaboradores têm no seu trabalho. Quando os trabalhadores têm autonomia e controle na realização dos seus trabalhos, há taxas mais baixas de *burnout* e maiores índices de satisfação pessoal.
3. Trabalho emocional: é visto como o processo psicológico necessário para autorregular as próprias emoções. Isso envolve o controle ou a omissão de emoções negativas como raiva, irritação ou desconforto.
4. Recompensa: reflete o feedback positivo recebido e o reconhecimento, seja ele financeiro, social ou ambos. A existência de um desajuste é proveniente de quando há falta de feedback positivo ou reconhecimento pelo trabalho realizado.
5. Comunidade e apoio social: representa a qualidade da sinergia social existente no ambiente de trabalho, envolvendo as relações pessoais e interações com colegas de trabalho, managers e clientes. O apoio social atua como um freio relativamente à existência desta síndrome.
6. Justiça: refere-se à confiança, transparência e respeito existentes no ambiente de trabalho. O desajuste ocorre quando o colaborador percebe

a ausência de justiça no ambiente de trabalho. Assim, um tratamento justo com os funcionários favorece o aumento de um bom ambiente de trabalho, levando a um efeito negativo na exaustão emocional, diminuindo a probabilidade de ocorrência de *burnout*.

7. Valores: reflete as aspirações, motivação e ideias pessoais no trabalho. O desequilíbrio ocorre quando há um conflito entre os valores pessoais e organizacionais.
8. Ambiguidade e Conflito de papéis: quando o colaborador não tem noção do que é e esperado dele e/ou não contém todas as informações necessárias para a realização do seu trabalho.

Portanto, segundo Edú - valsania et al. (2022), os fatores organizacionais são capazes, por si só, de originar o *burnout* e certos fatores pessoais atuam como variáveis moderadoras, como por exemplo, a falta de autoconfiança ou de otimismo podem desempenhar um papel importante na medida em que intensifica tais fatores organizacionais.

A personalidade influencia diretamente como os colaboradores interpretam o ambiente de trabalho e, portanto, como lidam no mesmo. Diversos estudos referem que os traços de personalidade propostos no Modelo Big Five (extroversão, neuroticismo, amabilidade, conscienciosidade e abertura para a experiência) estão diretamente relacionados com o *burnout* (Pérez-Fuentes et al., 2019; Angelini, 2023) (Galaiya et al., 2020) (Kim et al., 2019), atuando como mecanismo de conflito (Ghorpade et al., 2007) ou como intensificador da dimensão do burnout (Maslach & Leiter, 2016c). Como exemplo disso, temos a resistência, composta por traços de personalidade contidos em indivíduos com formas de enfrentar situações stressantes (Kobasa, 1979). Pessoas com esta característica são mais prováveis de amortecer os efeitos de situações stressantes e do *burnout* (Moradi et al., 2013). Por outro lado, indivíduos com personalidades menos resistentes apresentam níveis mais elevados de *burnout*, especialmente no que diz respeito à exaustão propriamente dita (Maslach & Leiter, 2016c). Além

disso, o neuroticismo está fortemente ligado a pontuações mais elevadas de *burnout* (Bianchi, 2018; Swider & Zimmerman, 2010). Pessoas neuróticas, caracterizadas por instabilidade emocional, ansiedade, hostilidade e propensão ao sofrimento emocional (Semmer, 2006), estão mais propensas a desenvolverem *burnout*. A amabilidade é outro fator de personalidade que tem uma correlação negativa com o *burnout*, tal como a extroversão e a conscienciosidade. Por fim, a abertura para a experiência, que está relacionada com aspetos de interesse e criatividade, está inversamente ligado com o *burnout*, pois está positivamente associado à eficácia profissional e negativamente associado à despersonalização.

Segundo Maslach & Leiter (2017), Rotter (1966) e Semmer (2006) outras características individuais com um papel importante no desenvolvimento da síndrome são:

- Locus de controlo externo, que se refere à crença de que fatores externos, como sorte ou o destino, controlam totalmente os resultados da vida, ao contrário das próprias ações e/ou decisões. Quanto maior é a presença deste conceito psicológico, maior é a probabilidade de desenvolver o esgotamento profissional, especialmente em situações ambíguas ou recentes, às quais as pessoas acreditam ter pouco ou mesmo nenhum controlo das mesmas;
- Comportamentos do Tipo A, que são caracterizados por competitividade, impulsividade, impaciência, entre outras, e têm sido vistos totalmente como fatores prejudiciais para a saúde, estando assim positivamente associados aos fatores de exaustão emocional;
- Expectativas dos colaboradores e a forma como as mesmas são medidas, são também consideradas um ponto fulcral para a forma como o trabalho é desenvolvido pelos mesmos. Existe uma enorme relação com o nível de *burnout* associado, pois expectativas muito altas estão geralmente correlacionadas com metas igualmente elevadas,

levando a um esforço acrescido e, portanto, níveis mais altos de exaustão emocional.

1.3.1 Fatores de desgaste na consultoria

Relativamente à consultoria propriamente dita, além dos fatores pessoais mencionados anteriormente, os fatores organizacionais contribuem e bem para o desenvolvimento do *burnout*. Segundo Rudaleva (2018), o local de trabalho, as relações existentes na organização, a existência frequente de horas extra, o trabalho nos fins de semana, assim como as viagens de negócios frequentes, são tudo fatores organizacionais que contribuem para esta síndrome. Dadzie et al. (2012) mencionam a urgência do projeto, a duração, as variações existentes no mesmo, a influência política, a tomada de decisões e a dinâmica da equipa como principais fatores do stress. Já Ebrahim & Rangan (2014) enfatizam a importância em volta do cliente e da sua satisfação, que pode ser influenciada pelas expectativas criadas pelo mesmo, conflitos de papéis e locus de controlo externo. Todos estes fatores contribuem para o desgaste existentes nas consultorias, sendo crucial que as organizações reavaliem os aspetos organizacionais das horas de trabalho e da carga sobre os trabalhadores (Rudaleva, 2018).

1.3.2 Impactos do desgaste na consultoria

O esgotamento profissional resulta numa série de consequências adversas, não somente nos colaboradores que assistem na primeira fila, quer em termos pessoais quer profissionais, como também nas organizações (Carlotto, 2002). No que diz respeito aos trabalhadores, essas consequências são inicialmente de natureza psicológica, sendo que posteriormente, se refletem em efeitos adversos na saúde física e reações comportamentais por parte dos mesmos, que por sua vez, terão consequências indesejáveis nas organizações (Salvagioni et al., 2017).

- Consequências Psicológicas: estas alterações psicológicas podem ocorrer tanto em níveis cognitivos quanto emocionais. Falamos, portanto, de problemas de concentração e memória, dificuldade na tomada de decisões, ansiedade, depressão, insatisfação com a vida de um modo geral, diminuição da autoestima, insónias, irritabilidade (Salvagioni et al., 2017; Maslach & Leiter, 2016c).
- Consequências para a saúde: dores músculo-esqueléticas, mudanças gástricas, distúrbios cardiovasculares, dores de cabeça, maior vulnerabilidade a infeções, assim como insónia e fadiga crónica (Giorgi et al., 2017)
- Consequências Comportamentais: insatisfação no trabalho (Rössler, 2012), diminuição do comprometimento para com a organização (Salvagioni et al., 2017), aumento do absentismo (Ahola et al., 2017), intenção de sair da empresa (Han et al., 2016) e à diminuição do desempenho (Adriaenssens et al., 2015).
- Consequências Organizacionais: todas estas alterações comportamentais dos colaboradores afetam não só o trabalho desenvolvido como também a própria organização, na medida em que há uma redução da qualidade dos serviços prestados e assim resulta em perdas económicas da mesma (Humborstad et al., 2007). Além do mais, é possível criar-se um ambiente de trabalho prejudicial na medida em que as relações dos colaboradores sofrem alterações, aumentando conflitos e interrupção de tarefas, diminuindo a produção e aumentando os tempos de execução (Maslach & Leiter, 2016c).

1.4 Formas de prevenção e gestão do desgaste

De acordo com Carlotto (2002), o trabalho é fundamental para o ser humano, sendo que o torna ativo no dia-a-dia. Permite que sejam aproveitados todos os recursos e qualidades de cada um e, com as condições de trabalho adequadas, resulta num aumento da saúde mental e física de todos os trabalhadores. Assim, torna-se estritamente necessário, resolver todos estes problemas associados ao *burnout* e preveni-los, o que permitirá que os colaboradores possam prosperar na vida profissional e automaticamente também na vida pessoal.

Existem duas formas distintas de intervenção do *burnout*. Primeiramente, focadas no colaborador, com o intuito de desenvolver a capacidade de lidar e gerir com todos os momentos de stress existentes no dia-a-dia. Por outro lado, centradas na organização, em que este tipo de estratégias consiste em diminuir ou corrigir o desajuste interno presente na organização (Maslach & Goldberg, 1998; Maricuțoiu et al., 2016; Maslach et al., 2000b).

1.4.1 Estratégias de prevenção ao nível individual

Segundo Maslach & Goldberg (1998), existem diferentes sugestões de modo a combater o *burnout*:

- Alterar padrões de trabalho, por exemplo, fazer pausas de uma forma mais regular;
- Desenvolver estratégias de gestão de tempo e de tarefas;
- Garantia de recursos sociais, desde colegas de trabalho, supervisores e familiares;
- Adoção de estratégias de lazer, técnicas de relaxamento, técnicas cognitivo-comportamentais, promoção de um estilo de vida saudável e autoanálise mais frequente.

1.4.2 Estratégias de prevenção ao nível organizacional

Segundo Rudaleva (2018), é necessário que as organizações reavaliem os aspetos organizacionais, pois, além dos fatores individuais existentes, os fatores organizacionais têm um forte contributo para o desenvolvimento desta síndrome. Horas de trabalho excessivas, envolvimento regular em trabalho extra, trabalho nos fins-de-semana e viagens de negócios frequentes são aspetos que privam os trabalhadores de um descanso adequado, de forma a mal gerirem o trabalho e a vida pessoal, levando a inúmeros problemas profissionais, de saúde e familiares. De salientar que, colaboradores afetados tendem a lidar mais frequentemente com colaboradores com problemas semelhantes, o que leva ao aumento de mau humor e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho realizado diminuirá também. A própria lealdade da equipa, produtividade e resultado diminuem, levando ao aumento da rotatividade do pessoal. Todos estes problemas associados não são compensados nem por um salário alto, nem por outros benefícios relacionados com a atividade profissional, como descanso de curto prazo ou uma mera redução da carga de trabalho. Assim, de acordo com Maslach & Goldberg (1998), a integração das estratégias de intervenção individuais e organizacionais é provavelmente a mais eficaz para reduzir ou superar o *burnout* no trabalho. A redução ou superação desta condição, é cada vez mais importante, devido aos efeitos adversos associados (Schaufeli, 2003).

Capítulo 2

Metodologia

2.1 Método de Investigação

Este estudo terá uma abordagem qualitativa, com o intuito de responder à questão de investigação do presente trabalho, “Quais os fatores de desgaste profissional em empresas de consultoria?”. Será possível também compreender as diferenças existentes ao nível da complexidade de cada tipo de consultora, as implicações do desgaste presente na respetiva área e possíveis medidas de prevenção e combate do mesmo.

O método qualitativo permite explorar e compreender melhor os temas abordados, assim como permite uma flexibilidade para seguir ideias inesperadas durante a investigação e explorar processos de forma eficaz (Mohajan & Mohajan, 2018). Assim, foram realizadas 7 entrevistas a 7 consultores experientes e ativos na indústria de consultoria, onde o objetivo seria focar em 2 tipos de consultorias diferentes, das quais: consultoria de gestão e consultoria de recursos humanos.

De salientar que os consultores entrevistados estão inseridos, tendo em conta as classificações anteriormente mencionadas segundo Bamberger & Wrona (2012), na Consultoria Especializada.

Abaixo é mostrada a tabela com as características dos entrevistados:

Tabela 4 - Características dos entrevistados

Entrevistado	Género	Idade	Experiência em consultoria (anos)	Área de formação	Tipo de consultora
Entrevistado 1	Feminino	35-39	13	Psicologia	Recursos Humanos
Entrevistado 2	Masculino	25-29	7	Economia	Gestão Empresarial
Entrevistado 3	Masculino	25-29	3	Empreendedorismo e Desenvolvimento de Negócio	Recursos Humanos
Entrevistado 4	Masculino	20-24	3	Economia	Gestão Empresarial
Entrevistado 5	Masculino	35-39	8	Psicologia	Recursos Humanos
Entrevistado 6	Masculino	25-29	2	Economia	Gestão Empresarial
Entrevistado 7	Masculino	25-29	3	Engenharia Informática	Tecnologias de Informação

As respostas às questões realizadas possibilitaram aferir o género, idade, formação académica, anos de experiência na área da consultoria, tempo de trabalho na respetiva empresa, assim como o tipo de consultora, cargo atual, fatores de desgaste considerados na área, implicações e respetivas medidas de prevenção e gestão. Todos estes pontos permitem perceber o nível de satisfação pessoal no trabalho, assim como o nível de presença de esgotamento profissional no dia-a-dia. As inúmeras dificuldades e desafios enfrentados no trabalho que podem levar a momentos de pressão, a forma como essas mesmas situações podem ser lidadas e geridas, assim como as possíveis consequências e implicações serão analisadas através das entrevistas realizadas.

2.2 Recolha de Dados

No presente trabalho, o método de recolha de dados utilizado foi a realização de entrevistas a diferentes consultores de diferentes áreas e empresas.

A recolha de informação é alcançada através da interação entre o investigador, que neste caso é o entrevistador, e os diversos colaboradores de interesse, que representam os entrevistados, consistindo num momento em que o investigador

possui um elevado nível de controlo, tendo sempre em conta o presente risco de uma possível influência mútua sobre as noções de todos os intervenientes (Yin, 2018). Tendo em consideração a necessidade de compreender amplamente a realidade dos colaboradores da área da consultoria, as entrevistas realizadas têm uma forma semiestruturada. Através de um guião realizado, foram colocadas questões de resposta aberta com foco nos tópicos mais pertinentes, seguidas de perguntas de follow-up, com o objetivo de desenvolver e detalhar as respostas (Creswell, 2014; Humphrey & Lee, 2004).

Tabela 5 - Entrevistas

Entrevistado	Tipo de Consultora	Duração	Data	Formato
Entrevistado 1	Recursos Humanos	0h45m	15/02/2024	Presencial
Entrevistado 2	Gestão Empresarial	0h35m	21/02/2024	Online
Entrevistado 3	Recursos Humanos	0h30m	04/03/2024	Online
Entrevistado 4	Gestão Empresarial	0h25m	09/03/2024	Online
Entrevistado 5	Recursos Humanos	0h40m	22/03/2024	Presencial
Entrevistado 6	Gestão Empresarial	0h30m	30/03/2024	Online
Entrevistado 7	Tecnologias de Informação	0h35m	12/04/2024	Online

As entrevistas, de modo a garantir-se a precisão na transcrição e posterior análise, foram gravadas com o devido consentimento por parte dos entrevistados, na condição de que serão eliminadas após conclusão da análise das mesmas. Os respetivos dados foram categorizados e os temas emergentes serão identificados para compreender os diferentes aspetos dos fatores de desgaste na área de consultoria.

Capítulo 3

Discussão de Resultados

Ao longo deste capítulo serão descritos os resultados obtidos através da análise das entrevistas realizadas. Através desses resultados foi possível identificar os diversos fatores de desgaste existentes nos três diferentes setores de consultoria analisados, as suas implicações e respectivas medidas a adotar.

3.1 Análise dos Fatores de Desgaste

Após uma análise das transcrições feitas relativamente às entrevistas realizadas, foi possível dividir em 3 grandes grupos, os diversos fatores de desgaste mencionados pelos consultores entrevistados descritos na Tabela 6:

Tabela 6 - Grupos de Fatores de Desgaste

Fatores de Desgaste	Definição
Fatores pessoais	Dizem respeito às características individuais dos consultores que podem influenciar as suas experiências de trabalho e níveis de desgaste. Isso inclui traços de personalidade, relações pessoais, estilos de vida e saúde mental.
Fatores externos	Referem-se a fatores externos e à forma como o próprio mercado atua que podem exercer uma influência significativa no que diz respeito às condições de trabalho existentes e ao bem-estar dos consultores.
Fatores organizacionais	Estão diretamente ligados às características do trabalho em si e às condições em que o mesmo é realizado, dentro das políticas e cultura da própria empresa. Isso inclui carga de trabalho, prazos apertados, reconhecimento e recompensa, oportunidades de crescimento profissional, entre outros.

3.1.1 Fatores Pessoais

Estes fatores foram mencionados pelos entrevistados das três áreas de consultoria identificadas, sendo clara e evidente a importância referida por todos para a realização do trabalho da forma mais eficiente possível. Foi referido, por

exemplo, pelo entrevistado 6: “É importante que os meus fatores externos ao trabalho estejam bem. Sentir-me bem, estar saudável fisicamente e mentalmente e todas as minhas relações pessoais estarem bem, para que depois no trabalho, tenha todas as condições externas reunidas para o desenvolver da melhor forma possível.” O entrevistado 2 também manifestou a sua opinião relativamente a este fator: “À medida que evoluis na empresa, as tuas responsabilidades também vão aumentando e o peso e a pressão seguem no mesmo sentido. É aí que importa a tua maneira de ser e reagir, pois tens de conseguir viver bem com essa sensação e só assim é que consegues continuar a trabalhar nesta área. O medo do erro existe sempre, mas se eu ficar obcecado com ele, é óbvio que não me vou aguentar neste meio muito mais tempo.”

3.1.2 Fatores Externos

Relativamente aos participantes correspondentes à área de consultoria de recursos humanos, houve uma clara evidência de que os fatores de mercado têm um grande peso no que diz respeito ao desgaste por parte dos colaboradores. A existência de fatores externos não controláveis foi um ponto evidenciado por todos os entrevistados, tal como exposto pela entrevistada 1: “O maior desafio deste negócio acho que é sempre o facto de trabalharmos e de termos muitas variáveis externas ao negócio que não controlamos efetivamente. Trabalhamos com pessoas e, portanto, há sempre uma subjetividade grande associada, quer do lado dos clientes, quer do lado dos candidatos”. Também mencionado pelos participantes, há um outro fator existente no mercado que possui um grande peso no desgaste existente neste setor, tal como ilustrado, por exemplo, pelo entrevistado 5: “Um consultor nesta empresa e neste setor presta uma “consultoria 360 graus”, isto significa que tem responsabilidades de liderança, de gestão de projetos de recrutamento e, ao mesmo tempo, tem responsabilidades comerciais, de angariação e gestão de clientes. Isso muitas vezes, porque é complexo, leva as pessoas a sentirem alguma pressão, algum stress e alguma

sensação de incompetência, que muitas vezes faz com que as pessoas sofram um bocadinho no seu trabalho.”

3.1.3 Fatores Organizacionais

Este tipo de fatores foi destacado como o principal causador de desgaste no trabalho pelos consultores de gestão empresarial, como por exemplo, referido pelo entrevistado 2: “Assim que entras neste mundo da consultoria, a primeira dificuldade que encontras tem logo a ver com a pressão devido aos prazos estabelecidos e ao elevado volume de trabalho que tens. Portanto, as duas principais dificuldades passam então pela pressão que existe devido aos prazos apertados e a dificuldade em gerir todas as tarefas da melhor forma possível.” Outro fator bastante mencionado são as horas extra não remuneradas como referido pelo entrevistado 4: “Grande parte das vezes, oito horas de trabalho diárias não são suficientes e, se calhar, como também não são contabilizadas nem valorizadas, essa questão de trabalhar um pouco mais para cumprir certos objetivos torna-se um grande fator de desgaste”.

Nas consultoras de tecnologias de informação, os fatores organizacionais são também a grande razão de stress e pressão constante, sendo que os prazos e a sobrecarga são os que têm maior peso, tal como citado pelo entrevistado 7: “O maior desafio sem dúvida que é o tempo. O tempo para entregar certos projetos, as estimativas que, por vezes, são bastante otimistas e, depois de dadas, têm de ser cumpridas. E normalmente, os prazos são otimistas, porque se assim não forem, perdemos para a concorrência. Isto obriga-te a trabalhar mais horas do que o suposto, dando azo a uma grande pressão relativamente ao teu trabalho. Considero ser este o grande problema da área da consultoria.”

É assim possível identificar diversos fatores de desgaste comuns entre os consultores entrevistados, sejam eles considerados pessoais, de mercado ou organizacionais.

Na Tabela 7, serão apresentados, de uma forma resumida, os principais fatores de desgaste mencionados pelos consultores entrevistados:

Tabela 7 - Principais fatores de desgaste respondidos pelos consultores

Tipo de Consultora	Principais Fatores	Nº de Respostas
Recursos Humanos (3 entrevistados)	- Fator de mercado: • Fatores externos não controláveis.	3
	- Fator de mercado: • Consultoria 360 graus.	2
	- Fator organizacional: • Elevada pressão por resultados por parte das chefias.	3
	- Fator organizacional: • Falta de recursos.	1
Gestão Empresarial (3 entrevistados)	- Fator pessoal: • Dificuldade em gerir a pressão pelos diversos projetos a seu cargo.	2
	- Fator organizacional: • Elevada pressão por resultados por parte das chefias.	3
	- Fator organizacional: • Sobrecarga de trabalho e prazos apertados.	3
	- Fator organizacional: • Horas extra não remuneradas.	2
Tecnologias de Informação (1 entrevistado)	- Fator organizacional: • Prazos bastante apertados e sobrecarga de trabalho.	1
	- Fator organizacional: • Horas extra não remuneradas.	1
	- Fator organizacional: • Elevada pressão por resultados por parte das chefias.	1

3.2 Implicações

Das entrevistas realizadas com os consultores, foi possível extrair implicações do desgaste existente em 3 diferentes agentes (Tabela 8):

1. **o consultor**, na medida que pode trazer inúmeros problemas para a sua saúde, em termos físicos e mentais;
2. **a empresa**, podendo causar um clima interno negativo assim como a própria reputação da mesma pode sair prejudicada;
3. **o cliente**, visto que a satisfação do mesmo e a própria confiança podem ser alteradas.

Tabela 8 – Implicações mencionadas pelos consultores

Agentes	Implicações
Consultor	<ul style="list-style-type: none">- Em termos físicos e mentais:<ul style="list-style-type: none">• Desmotivação, cansaço, saturação, negatividade, impaciência, depressão.- Em termos profissionais:<ul style="list-style-type: none">• Diminuição da atenção, raciocínio e clareza;• Menor qualidade do trabalho realizado;• Aumento do tempo de entrega das tarefas.- Em termos pessoais:<ul style="list-style-type: none">• Alteração de comportamentos, afetação nas relações pessoais, isolamento.
Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Mau ambiente interno;• Sobrecarga de trabalho para os colegas;• Reputação da empresa e perda de clientes.
Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Menor satisfação do cliente;• Perda da confiança do cliente;• Quebra da relação com o cliente.

- Para o consultor:

Altos níveis de stress, ansiedade e desmotivação foram relatados por diversos participantes, afetando a saúde física e mental, tal como referido pela entrevistada 1: “Parece que tudo corre mal, a pessoa desmotiva, fica cansada, depois trabalha mais horas porque tem de compensar o projeto que correu mal e se trabalha mais horas, já começa a duvidar que consiga conciliar a sua vida pessoal com a sua vida profissional e, portanto, vai ficando mais cansada, mais saturada, mais desgastada.”

Não restaram dúvidas para todos os envolvidos também que, atrás da desmotivação e do desgaste vem uma quebra em termos de qualidade do trabalho desenvolvido, tal relatado, por exemplo, pelo entrevistado 2: “A pessoa não vai ter o mesmo nível de atenção, a qualidade do trabalho naturalmente será pior, o tempo de entrega das tarefas será mais extenso e claro que tudo isto depois tem impacto, não só naquela tarefa que o colaborador está a fazer, mas também no ambiente à sua volta.” Também é certo para todos os entrevistados que a vida pessoal pode ser igualmente afetada. O mesmo é citado pelo mesmo: “Se chegas a um ponto em que já não estás bem no trabalho, é claro que isso vai influenciar a tua vida pessoal, porque acabas por ficar mais deprimido e ansioso.”

- Para a empresa:

O próprio ambiente interno também pode ser alterado em termos negativos, causando assim alterações na empresa, tal como alegou o entrevistado 3: “Em termos internos da própria empresa, cria-se um mau ambiente, claro. Há uma redução das relações interpessoais, redução do espírito de equipa, usurpação da cultura da empresa, o que vai levar automaticamente a um aumento da rotatividade em termos de colaboradores”. O entrevistado 6 também expressou: “Quando um colaborador não se encontra bem, cria-se muito facilmente uma grande bola de neve, pois as relações que existem à sua volta também sofrerão alterações com as próprias mudanças comportamentais do colaborador. O

mesmo como não está bem, não consegue realizar as mesmas funções num período normal e, ou estende o prazo ou alguém vai ter de compensar a falta de trabalho. Isso dá logo azo a mau ambiente interno, porque ninguém estará totalmente confortável em ter de fazer um pouco do trabalho dos outros.”

- Para o cliente:

Foi destacado também que a satisfação e relação com o cliente também podem sofrer com o desgaste por parte dos consultores, tal como observado pelo entrevistado 3: “Ao nível do cliente, apesar de trabalharmos todos na base do profissionalismo, pode sempre gerar alguma insatisfação, quer em termos de rigor do projeto realizado, quer em termos de incumprimento de prazos e claro que a própria reputação da empresa pode sofrer alguma alteração, assim como a própria relação existente entre ambas as partes.”

3.3 Sugestões de Medidas de Mitigação e Estratégias de Prevenção

É de extrema importância existir a implementação de medidas que aliviem e reduzam a pressão e stress por parte dos consultores, de modo a garantir o bem-estar individual dos mesmos, o desempenho profissional, a sustentabilidade das empresas de consultoria, assim como a satisfação das empresas clientes. Desta forma, as sugestões mencionadas pelos consultores foram variadas, mas todos destacaram a importância de se atuar de duas formas: por um lado, devem ser adotadas medidas pelos próprios consultores e, por outro, as próprias consultoras devem igualmente alterar as suas formas de funcionamento (Tabela 9).

Tabela 9 - Medidas Sugeridas pelos Consultores

Tipo de Consultora	Sugestões de Medidas a Adotar
<p>Recursos Humanos</p>	<p>- Pelos consultores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não criar elevadas expectativas; • Gerir melhor a pressão e stress diários; • Maior entreaajuda entre os consultores; • Conciliar melhor a vida pessoal com a vida profissional. <p>- Pelas empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de trabalho híbrido; • Horário flexível; • Redução da carga horária; • Maior valorização dos trabalhadores; • Maior abertura e proximidade com as equipas; • Clarificação da cultura organizacional; • Atividades que aumentem o espírito corporativo.
<p>Gestão Empresarial</p>	<p>- Pelos consultores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter uma vida saudável, através do exercício físico, melhoria da alimentação; • Equilibrar melhor a vida profissional com a pessoal; • Gerir melhor os momentos de pressão e aprender a relativizar; • Melhor gestão do tempo e das tarefas; • Maior entreaajuda entre os consultores; • Boa gestão das expectativas criadas • Introspeção sobre satisfação e realização no trabalho. <p>- Pelas empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior valorização dos trabalhadores; • Modelo de trabalho híbrido; • Flexibilização de horário; • Aumento da compensação monetária pelas horas extra realizadas; • Maior premiação pelo cumprimento de objetivos • Controlo sobre a carga horária de trabalho por cada consultor; • Maior comunicação e abertura por parte das chefias.
<p>Tecnologias de Informação</p>	<p>- Pelos consultores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não criar demasiadas expectativas; • Definir bem as prioridades e gerir bem o tempo; • Manter a vida fora do contexto do trabalho. <p>- Pelas empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação aberta e feedback constante; • Conjunto de medidas de acompanhamento; • Flexibilidade de horário; • Regime híbrido.

- Medidas a adotar pelos consultores:

A sugestão apresentada por todos os entrevistados foi uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal, tal como referido pelo entrevistado 3: “As pessoas devem focar-se no trabalho, mas até certa medida, porque não se pode viver apenas para o trabalho. Todos temos vida fora do escritório e ela está a passar.” O mesmo foi destacado também, por exemplo, pelo entrevistado 4: “É importante um consultor não ser absorvido pelo mundo do trabalho, portanto, assim que se sai do horário laboral, é fundamental a pessoa conseguir e poder desligar-se um pouco, focar-se na vida fora do contexto do trabalho, fazer exercício físico, estar com quem se gosta.”

A gestão da pressão existente no dia-a-dia foi uma das medidas sugeridas pela maioria dos entrevistados. O entrevistado 3 mencionou: “É importante tentar mapear os momentos de pressão para poder gerir da melhor forma, as emoções ao longo dos dias.” O entrevistado 6 também alegou: “Por vezes, a pressão vem muito das próprias expectativas criadas pelo consultor e é preciso haver uma boa gestão das expectativas nesse sentido.” O mesmo foi defendido pelo entrevistado 7: “Também é importante não querer corresponder a expectativas demasiado elevadas, que por vezes, são inventadas pela própria cabeça dos consultores. Colocarem essa pressão sob os próprios pode ser bastante prejudicial.”

Uma melhor gestão do tempo e das tarefas também foi apresentada, por exemplo, como expôs o entrevistado 4: “Entre os consultores, acho pertinente haver uma boa gestão do tempo e das tarefas, assim como uma definição eficaz do que é prioritário.”

Por fim, uma reflexão por parte dos consultores relativamente à satisfação no trabalho foi também um ponto bastante mencionado, tal referido pelo entrevistado 6: “Também é importante o consultor fazer uma introspeção, pensar se realmente está no meio que pretende e ambiciona, porque se realmente entender que não se revê neste trabalho, não há problema nenhum. O problema

existe sim, quando se está neste trabalho e não se gosta verdadeiramente e aí sim, as coisas podem complicar-se bastante em todos os sentidos.”

- Medidas a adotar pelas consultoras:

Todos os entrevistados destacaram a importância de haver um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e, para isso, as empresas também devem permitir que tal aconteça, assim como declarou a entrevistada 1: “Desde a pandemia e com as dimensões do *Work Life Balance*, as coisas melhoraram exponencialmente. O facto de termos um modelo de trabalho híbrido e a própria questão do horário flexível, torna muito mais viável esta conciliação de trabalho com família, que é extremamente importante.” A promoção de um ambiente de trabalho saudável também foi incluída pela mesma: “Felizmente, a empresa onde trabalho foi dando passos preventivos para que as pessoas não cheguem a esse ponto. A questão do ginásio, das atividades desportivas, dos convívios e dos *team buildings* vai aumentando o espírito corporativo, aumentando o compromisso das pessoas à empresa e diminuindo a pressão que existe. Não a anulam, mas ajudam a combatê-la.”

A valorização dos colaboradores por parte dos consultores também foi muito aludida, tal como sugerido pelo entrevistado 6: “Quando as pessoas se apercebem que são vistas apenas como números pelas chefias e não efetivamente como pessoas é chocante. Perceberes que és só mais um e que se estiveres a passar por um mau período és rapidamente substituível, por vezes, é muito difícil de gerir. (...) Não há uma valorização real nem uma compensação, e não me refiro necessariamente a uma compensação monetária.” O entrevistado 2 também mencionou: “Devem existir políticas que sirvam para que os colaboradores se sintam mais confortáveis, como por exemplo, o aumento da compensação monetária pelas horas-extra, a disponibilização de consultas grátis a psicólogos para ser prestado algum apoio, caso seja necessário, haver um acompanhamento diário por parte da empresa e da chefia das equipas, e devem existir medidas que















tenham em atenção ao número de horas de trabalho ou à carga que está sobre cada um, para evitar que situações destas aconteçam.”

Além disso, a criação de uma cultura organizacional que valorize o bem-estar dos colaboradores e promova uma comunicação clara e aberta conciliada com o apoio mútuo entre todos os consultores foi também destacada como uma medida necessária. O mesmo foi sugerido pelo entrevistado 5: “É importante passar uma atitude construtiva para a equipa, para que a mesma se torne uma fonte estimulante para o colaborador e não, uma fonte debilitante. Deve haver também uma abertura das empresas para se falar sobre este tipo de problemas e também é importante que as empresas tenham noção da cultura que têm. Tudo isto só se consegue quando se está próximo das equipas, sabendo o que as motiva, o que elas valorizam, o que as limita. Portanto, considero que a comunicação aberta, uma cultura da organização muito clara, a desmistificação e a proximidade são essenciais para se combater estes problemas.”

3.4 Nível de Satisfação e Envolvimento da Organização

Através das entrevistas realizadas, foi possível perceber o nível de satisfação pessoal e profissional dos entrevistados, assim como o nível de envolvimento das respetivas organizações consideradas pelos mesmos, no que diz respeito à adoção de medidas e estratégias de combate ao *burnout* (Tabela 10), mediante as respostas obtidas de forma clara e direta.

Tabela 10 - Nível de Satisfação e Envolvimento da Empresa

Entrevistado	Tipo de Consultora	Nível de Satisfação	Nível de Envolvimento
Entrevistado 1	Recursos Humanos		
Entrevistado 2	Gestão Empresarial		
Entrevistado 3	Recursos Humanos		
Entrevistado 4	Gestão Empresarial		
Entrevistado 5	Recursos Humanos		
Entrevistado 6	Gestão Empresarial		
Entrevistado 7	Tecnologias de Informação		

Como é possível observar atendendo à Tabela 10, dois dos três consultores de recursos humanos entrevistados, manifestaram-se totalmente satisfeitos nas suas rotinas profissionais e reconhecem que as respetivas empresas se mantêm atentas ao bem-estar dos colaboradores, tal citado pela entrevistada 1, por exemplo: “Felizmente, a empresa onde trabalho foi dando passos, de alguma forma, quase preventivos para que as pessoas não cheguem a esse ponto (*burnout*). (...) Estou muito satisfeita a fazer este trabalho, se assim não fosse, não estaria aqui quase há 13 anos.”

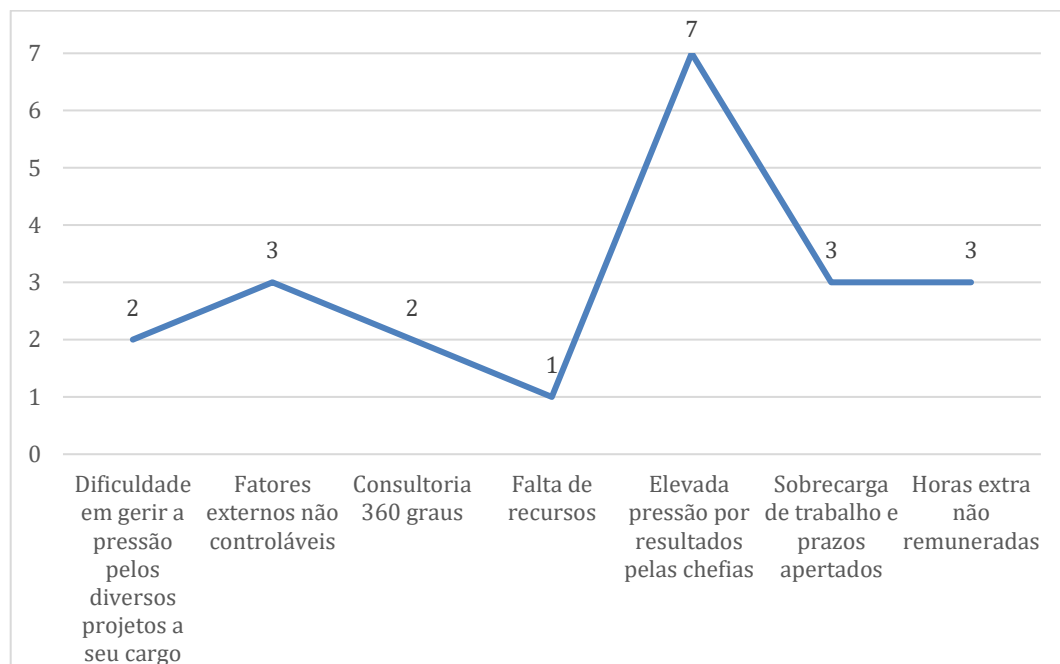
Relativamente ao consultor entrevistado de tecnologias de informação, confessou igualmente total satisfação no seu dia-a-dia e contentamento com toda a preocupação expressa pelas empresas, tal como mencionou: “Há um conjunto de medidas que a minha empresa, pelo menos na minha área, já adota e considero que têm resultado bem. Por exemplo, o facto de te poderem dar oportunidades com projetos diferentes, para que continues a aprender e a crescer, é bastante positivo e demonstra a preocupação por parte da empresa relativamente ao bem-estar dos colaboradores. E é por isso também que me mantenho motivado como no primeiro ano em que cá entrei.”

No que diz respeito às consultoras de gestão empresarial, dois dos três entrevistados revelaram exatamente o contrário, tal como manifestado, por exemplo, pelo entrevistado 4: “Diria que, maioritariamente, não estão a adotar grandes medidas que previnam esses problemas. A questão do teletrabalho que devia ser adotada, as horas extra que não estão a ser valorizadas nem recompensadas, entre outras. (...) Sinceramente, diria que não me sinto totalmente realizado nesta área. A forma dinâmica e agitada deste trabalho, não permite muita gente poder ficar por muito tempo. Prova disso, são apenas os 10/15% de trabalhadores com idades superiores a 40 anos a trabalhar aqui.”

3.5 Comparação entre Setores de Consultoria

Embora os setores de consultoria considerados para este estudo sejam distintos, podemos concluir através da Figura 1 que, de todos os principais fatores de desgaste mencionados, existe um presente nos mesmos, referidos pela totalidade dos consultores:

Figura 1 - Número de consultores que referiram cada um dos fatores



Em contrapartida, por parte dos consultores de recursos humanos, de todos os fatores de desgaste mencionados, houve uma presença mais acentuada relativa aos fatores de mercado como os principais fatores de desgaste, por exemplo, fatores externos não controláveis. Enquanto nos consultores de gestão empresarial e tecnologias de informação, essa identificação recaiu mais sobre os fatores organizacionais, por exemplo, sobrecarga de trabalho, prazos apertados e horas extra não remuneradas.

Em simultâneo, as implicações mencionadas pelos consultores foram bastante semelhantes entre todos os envolvidos, afetando primeiramente os próprios consultores, desde a saúde física e mental, assim como o trabalho desenvolvido, posteriormente o ambiente organizacional e a reputação da empresa e, por fim, o cliente e a sua satisfação.

Em termos de sugestões de medidas a adotar, todos os entrevistados mencionaram a importância de haver uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal, só conseguida através do fornecimento das devidas

condições pelas empresas, mediante uma maior flexibilidade de horários e a adoção de um regime híbrido.

Por outro lado, há uma preocupação acrescida pelos consultores de gestão empresarial, em existir uma maior valorização dos consultores, assim como uma maior contabilização e remuneração pelas horas extra realizadas.

3.6 Considerações Finais

Sendo este estudo um dos poucos focados no *burnout* na consultoria, além de corroborar com conclusões de estudos anteriores, também fornece uma contribuição vinculada para a identificação dos fatores de desgaste profissionais. Enquanto Rudaleva (2018) e Edú - valsania et al. (2022), se focaram nos fatores pessoais e organizacionais como os principais causadores do esgotamento profissional, este estudo também se debruçou sobre os fatores externos do mercado, revelando a sua influência significativa no desgaste dos colaboradores.

Conclusão

O presente estudo proporcionou uma visão aprofundada dos fatores de desgaste na área da consultoria, destacando os aspectos comuns quanto às nuances presentes nos diferentes setores analisados. A pressão por resultados colocada pelas chefias, emergiu como um fator de desgaste dominante em todos os contextos de consultoria, refletindo um desafio organizacional universal.

No entanto, a análise por setor revelou alterações significativas nos fatores que contribuem para o desgaste dos consultores. Enquanto nas consultorias de recursos humanos os fatores de mercado, como externos e incontroláveis, desempenham um papel proeminente, nas consultorias de gestão empresarial e tecnologias de informação predominam os fatores organizacionais, como prazos apertados e sobrecarga de trabalho. Embora os fatores pessoais também tenham sido reconhecidos como importantes, a sua influência direta como principais causadores do desgaste não foi mencionada pelos entrevistados.

As consequências do desgaste são amplas e afetam não apenas os consultores de forma individual, como também as empresas e os clientes. Desde a queda do desempenho profissional e o aumento do absenteísmo até à diminuição da qualidade dos serviços prestados e danos à reputação da empresa, as implicações do desgaste são significativas e multifacetadas.

Diante da complexidade dos fatores de desgaste existentes nos diferentes tipos de consultoria, os consultores não poderão ser compensados apenas através de descanso de curto prazo ou redução da carga de trabalho (Lubbadeh, 2020). Torna-se, portanto, crucial adotar uma abordagem holística de modo a promover o bem-estar dos consultores. Isso inclui a implementação de medidas de mitigação e estratégias de prevenção por parte dos colaboradores como pelas consultoras.

Uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos colaboradores, o considera um indicador-chave de desempenho (Shanafelt & Noseworthy, 2017) e promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é de extrema importância para prevenir o *burnout*, que é cada vez mais preocupante nos dias de hoje. Tal só será possível através de uma comunicação aberta, proximidade e apoio mútuo entre as chefias e as respectivas equipas, assim como o devido reconhecimento e valorização dos consultores.

Contribuição para a Literatura

A contribuição desta investigação para a literatura referente ao desgaste na consultoria encontra-se presente de três formas distintas:

- Abordagem ampla dos fatores de desgaste, pois este estudo não se foca apenas nos fatores pessoais e organizacionais, como também nos fatores externos. Ao integrar esses diferentes níveis de análise, esta investigação permite uma compreensão mais abrangente da complexidade da consultoria;
- Comparação entre os diferentes setores de consultoria: recursos humanos, gestão empresarial e tecnologias de informação. Ao destacar as similaridades e contrastes entre os setores, este estudo fornece uma visão mais clara relativamente aos desafios enfrentados pelos consultores em realidades distintas;
- Fornecimento de implicações práticas e políticas para as empresas de consultoria, na medida em que fornece o desenvolvimento de medidas eficazes de prevenção e mitigação do desgaste na consultoria, priorizando o bem-estar dos colaboradores.

Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

A este estudo estão também associadas algumas limitações. Primeiramente, a amostra conseguida é relativamente limitada em termos numéricos. Com apenas sete entrevistas realizadas e tendo uma maioria masculina, pode ter cingido os resultados obtidos. Neste contexto, seria interessante procurar ampliar a amostra, incluindo um maior número e diversidade de consultores.

Outra limitação referente ao presente estudo prende-se com a falta de diversidade geracional, visto que a ausência de consultores com mais de 40 anos pode restringir a compreensão das experiências e perspectivas de consultores mais experientes, o que poderá também resultar numa visão menos abrangente dos fatores de desgaste profissionais, assim como das estratégias a adotar em diferentes fases de carreiras.

Além disso, só foi possível entrevistar um consultor de tecnologias de informação, o que pode ter limitado consideravelmente os resultados obtidos na respetiva área. Seria interessante aprofundar melhor a mesma, assim como outras dentro do mundo da consultoria.

Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação

Durante a preparação deste trabalho, o autor utilizou o ChatGPT com o objetivo de resumir, traduzir e corrigir gramaticalmente informação. Após a utilização desta ferramenta/serviço, o autor reviu e editou o conteúdo conforme necessário e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

Bibliografia

- A. Rudaleva, I. (2018). Research of Organizational and Personal Factors of Professional Burnout of Personnel in a Consulting Organization. *HELIX*, 8(01), 2372–2376. <https://doi.org/10.29042/2018-2372-2376>
- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 52, Issue 2, pp. 649–661). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104(1–3), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2007.03.004>
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. In *Burnout Research* (Vol. 4, pp. 1–11). Elsevier GmbH. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001>
- Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
- António da Ponte Pacheco, P., & Samuel José Fonseca Monteiro, D. (2021). *Impacto(s) da pandemia Covid-19 no burnout e indicadores de saúde mental*.
- Bamberger, I., & Wrona, T. (2012). *Strategische Unternehmensberatung - Konzeptionen - Prozesse - Methoden*.
- Bianchi, R. (2018). Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, 270, 901–905. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2018.11.015>
- Bilge, F., & Yaman, H. (2006). Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors. In *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY* (Vol. 34, Issue 9).

- Block, P. (2000). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*.
- Boland, L. L., Mink, P. J., Kamrud, J. W., Jeruzal, J. N., & Stevens, A. C. (2019). Social Support Outside the Workplace, Coping Styles, and Burnout in a Cohort of EMS Providers From Minnesota. *Workplace Health and Safety*, 67(8), 414–422. <https://doi.org/10.1177/2165079919829154>
- Bouza, E., Gil-Monte, P. R., Palomo, E., Cortell-Alcocer, M., Del Rosario, G., González, J., Gracia, D., Martínez Moreno, A., Melero Moreno, C., Molero García, J. M., Montilla, P., Peñacoba, E., Rodríguez Créixems, M., Rodríguez de la Pinta, M. L., Romero Agüit, S., Sartorius, N., & Soriano, J. B. (2020). Work-related burnout syndrome in physicians in Spain. *Revista Clinica Espanola*, 220(6), 359–363. <https://doi.org/10.1016/j.rce.2020.02.002>
- Carlotto, M. S. (2002). A Síndrome de Burnout e o Trabalho Docente. In *Psicologia em Estudo* (Issue 1).
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. (2008). *Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil*. <https://www.researchgate.net/publication/277205065>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 18, Issue 4). <https://www.jstor.org/stable/258593?seq=1&cid=pdf->
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.).
- Dadzie, J., Abdul-Aziz, A. R., & Kwame, A. (2012). *Performance of Consultants on Government Projects in Ghana: Client and Contractor Perspective*. www.pmg.org.za
- Deelmann, T. (2012). *Organisations- und Prozessberatung*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12–23. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.19.1.12>
- Dougherty, A. (1990). *Consultation: Practice and Perspectives*.

- Druckman, D. (2000). *Frameworks, Techniques, and Theory: Contributions of Research Consulting in Social Science*.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Edú-valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 3). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Ernst B. (2002). *Die Evaluation von Beratungsleistungen - Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung*.
- Fincham, R. (1999). *The Consultant - Client Relationship: Critical Perspectives on The Management of Organizational Change*.
- Freudenberger, H. J., & York, N. (1974). Staff Burn-Out. In *JOURNAL OF SOCIAL ISSUES* (Vol. 90).
- Galaiya, R., Kinross, J., & Arulampalam, T. (2020). Factors associated with burnout syndrome in surgeons: A systematic review. In *Annals of the Royal College of Surgeons of England* (Vol. 102, Issue 6, pp. 401–407). Royal College of Surgeons of England. <https://doi.org/10.1308/rcsann.2020.0040>
- Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2007). Burnout and personality: Evidence from academia. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 240–256. <https://doi.org/10.1177/1069072706298156>
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., Di Fabio, A., & Mucci, N. (2017). Work-related stress in the banking sector: A review of incidence, correlated factors, and major consequences. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 8, Issue DEC). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
- Gramary, A. (2019). *O burnout ou síndrome de desgaste pelo trabalho*.
- Granato, L. (2021). *Burnout vira doença do trabalho em 2022. O que muda agora?*

- Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>
- Holtz, H. (1985). *Utilizing Consultants Successfully: A Guide for Management in Business, Government, the Arts and Professions*.
- Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7(1), 45–64. https://doi.org/10.1300/J171v07n01_03
- Humphrey, Christopher., & Lee, Bill. (2004). *The real life guide to accounting research : a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. Elsevier.
- Kim, L. E., Jörg, V., & Klassen, R. M. (2019). A Meta-Analysis of the Effects of Teacher Personality on Teacher Effectiveness and Burnout. *Educational Psychology Review*, 31(1), 163–195. <https://doi.org/10.1007/s10648-018-9458-2>
- Kobasa, S. C. (1979). *Personality Social Psychology Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry Into Hardiness*.
- Kratochwill, & Bergan. (1990). *Behavioral consultation in applied settings: An individual guide*.
- Kubr, M. (1996). *Management Consulting: A Guide to the Profession*.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9(3), 229–243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- Lorena Barbosa de França, T., Cristina Batista de Lacerda Oliveira, A., Felizardo Lima, L., Kaline Ferreira de Melo, J., & Augusto Rosendo da Silva, R. (2014). Síndrome De Burnout: Características, Diagnóstico, Fatores de Risco e Prevenção Burnout Syndrome: Characteristics, Diagnosis, Risk Factors and Prevention Síndrome de Burnout: Características, Diagnóstico, Fatores de

- Riesgo y Prevención. *Rev Enferm UFPE on Line*, 8(10), 3539–3585.
<https://doi.org/10.5205/reuol.6039-55477-1-ED.0810201434>
- Lubbadeh, T. (2020). Job Burnout: A General Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7–15.
<https://doi.org/10.32479/irmm.9398>
- Maricuțoiu, L. P., Sava, F. A., & Butta, O. (2016). The effectiveness of controlled interventions on employees' burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 1–27.
<https://doi.org/10.1111/joop.12099>
- Maslach, C. (2006). *Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health*. <https://www.researchgate.net/publication/263847499>
- Maslach, C. (2018). Burnout: a Multidimensional Perspective. In *Professional Burnout* (pp. 19–32). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315227979-3>
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. In *Applied & Preventive Psychology* (Vol. 7). Cambridge University Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). *Burnout in organization settings*. <https://www.researchgate.net/publication/232497134>
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1996). *The Maslach Burnout Inventory (MBI) and MBI Manual*. www.mindgarden.com/products/mbi.htm From here you can order any version
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016a). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016c). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher, 39*(2), 160–163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2000a). *Job Burnout*. www.annualreviews.org
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2000b). *JOB BURNOUT*. www.annualreviews.org
- Melamed, S., & Toker, S. (2005). *Burnout, mental and physical health: A review of the evidence and a proposed explanatory model*. <https://www.researchgate.net/publication/285185175>
- Mohajan, H., & Mohajan, H. K. (2018). Munich Personal RePEc Archive Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. In *Journal of Economic Development, Environment and People* (Vol. 7).
- Montero-Marín, J. (2016). E Síndrome de Brunout y sus Diferentes Manifestaciones Clínicas: Una Propuesta Para La Intervención - The burnout syndrome and its various clinical manifestations: a proposal for intervention A síndrome de burnout e suas diferentes manifestações clínicas: uma proposta para a intervenção terapéutica. In *Anest Analg Reanim* (Vol. 29, Issue 1).

- Moradi, A. H., Poursarrajan, D., & Naeeni, A. A. (2013). The relationship between hardiness and burnout among the teachers of the universities and higher educational institutes-case study. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 500–506. www.european-science.com
- Mustafa, M., Santos, A., & Chern, G. T. (2016). Emotional intelligence as a moderator in the emotional labour - Burnout relationship: Evidence from Malaysian HR professionals. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(2), 143–164. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2016.078091>
- Nissen, V. (2007). *Consulting Research - Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*.
- Nissen, V. (2019). Consulting research: A scientific perspective on consulting. In *Contributions to Management Science* (pp. 1–27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_1
- Nunes, F. (2023). *O papel do consultor em uma empresa: maximizando a eficiência e a competitividade*.
- Pérez-Fuentes, M. del C., Jurado, M. del M. M., Martínez, Á. M., & Linares, J. J. G. (2019). Burnout and engagement: Personality profiles in nursing professionals. *Journal of Clinical Medicine*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/jcm8030286>
- Rössler, W. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. In *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience* (Vol. 262, Issue 2 SUPPL.). Dr. Dietrich Steinkopff Verlag GmbH and Co. KG. <https://doi.org/10.1007/s00406-012-0353-4>
- Rotter, J. B. (1966). *Psychological Monographs: General and Applied GENERALIZED EXPECTANCIES FOR INTERNAL VERSUS EXTERNAL CONTROL OF REINFORCEMENT* (Vol. 80, Issue 1).
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & De Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. In

- PLoS ONE* (Vol. 12, Issue 10). Public Library of Science.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4).
<https://doi.org/10.4102/sajip.v29i4.127>
- Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. In *Burnout, Fatigue, Exhaustion: An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction* (pp. 105–127). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. In *Career Development International* (Vol. 14, Issue 3, pp. 204–220). <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Semmer, N. K. (2006). *Personality, Stress, and Coping*.
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 92, Issue 1, pp. 129–146). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Shanafelt, T., Goh, J., & Sinsky, C. (2017). The business case for investing in physician well-being. *JAMA Internal Medicine*, 177(12), 1826–1832. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2017.4340>
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176–200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Valcour, M. (2016). *Beating Burnout*.

- Walger, G. (1995). *Formen der Unternehmensberatung: Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis.*
- Webert, T. (2022). *Síndrome de Burnout: o que é, quais são os sintomas e como tratar?*
- Ximenes, F. (2022). *O Burnout na Consultoria.*
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.

Apêndice

Apêndice I - Guião das Entrevistas

0. Introdução

- Contextualização;
- Apresentação do entrevistado.

1. Background Profissional

- Qual a sua formação e experiência profissional em consultoria?
- Em que tipo de consultoria trabalha neste momento?
- Que tipo de responsabilidades e formas de atuação tem no seu trabalho?

2. Fatores de Desgaste

- Quais são os seus maiores desafios/dificuldades no seu dia-a-dia?
Como lida com os mesmos?
- Quais são os principais fatores de desgaste que enfrenta na sua rotina como consultor?
- Como é que esses fatores de desgaste afetam a sua saúde mental, bem-estar e desempenho no trabalho?
- Pode exemplificar situações no seu trabalho que causaram desgaste como consultor?

3. Implicações

- Quais são as principais consequências que observa quando os consultores sofrem de *burnout*?

- Como é que esses fatores afetam a satisfação pessoal/profissional, qualidade do trabalho, relações profissionais e satisfação do cliente?
- E na vida pessoal, considera que tem influência?
- Pode partilhar casos em que o *burnout* teve um impacto significativo na sua equipa de trabalho, em projetos específicos ou na sua vida pessoal?

4. Estratégias de Prevenção e Gestão

- Que estratégias ou técnicas considera eficazes para prevenir o *burnout* entre os consultores?
- O que considera que as consultoras podem fazer para prevenir estas situações?
- Existem políticas ou medidas na sua empresa que ajudam a mitigar estes problemas?
- Sente-se totalmente realizado no seu trabalho?

5. Considerações Finais

- Existe algo mais que gostaria de partilhar relativamente ao tema do *burnout* na área da consultoria?
- Algum conselho ou recomendação para consultores ou estudantes que estejam a iniciar carreira nesta área?