

PREDISPOSIÇÃO CONSULTIVA: O ALICERCE DA EXPERIÊNCIA CONSULTIVA DE TI

Autoria: Silvia Griselda Andueza, Sandra Regina da Rocha-Pinto

Resumo

O presente trabalho apresenta uma descrição da essência da experiência consultiva à luz da percepção de consultores que prestam serviços de Tecnologia da Informação (TI), com base nas categorias que emergiram de uma pesquisa fenomenográfica realizada no Rio de Janeiro no período de novembro de 2009 a dezembro de 2009 e dos principais temas propostos para descrever o fenômeno em questão. Para atingir tal objetivo, realizou-se a análise dos depoimentos de quinze consultores de TI, coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade. O estudo foi amparado por referencial teórico relacionado com Orientação de Carreira Profissional (SCHEIN, 1971, 1974; DELONG, 1982; CREPEAU et al., 1992; O'BRYAN e PICK, 1995; FOURNIER, 1999), Motivação (MASLOW, 1943; MCCLELLAND, 1961, 1971; STEERS et al., 2004; GELLERMAN, 1976; HERZBERG, 1987; BERGAMINI, 1990, 1998, 2008), Comprometimento e Identidade Social (DELONG, 1982; MEYER e ALLEN, 1991; MEYER et al., 1993; MEYER e HERSCOVITCH, 2001; VAN DICK, 2001; SCHEIBLE e BASTOS, 2006; BLAU, 1985; CANÇADO et al., 2007; THATCHER et al., 2003; ASHFORTH e MAEL, 1989). A análise em profundidade dos depoimentos permitiu identificar as principais categorias relacionadas com o assunto e que, agrupadas em temas principais, foram usadas para descrever a essência da experiência consultiva de acordo com a percepção dos profissionais que participaram das entrevistas. A Significação da Área de Atuação, consubstanciada com base em Visão da Área de Atuação e Significado da Terceirização de Serviços de TI, aponta o significado usual atribuído à TI pelas organizações e a percepção que o consultor tem quanto à sua atuação. A Conformação da Competência Consultiva - entendida a partir de Percepção do Ambiente de Atuação, Experiência Consultiva e Habilidades Consultivas -, indica os diversos aspectos relacionados com a capacitação do consultor para executar as atividades de prestação de serviços de consultoria. A Valoração do Serviço, derivada de Foco no Atendimento do Cliente, mantém relação direta com a aderência da solução concebida a necessidades, premissas e restrições apresentadas pelo cliente para a definição do serviço. A Predisposição Consultiva, fundamentada por Motivação e Comprometimento, propicia o engajamento do consultor nos projetos. O resultado da análise sugere que a essência da atividade consultiva mantém relação direta com a vivência individual e as características técnicas e comportamentais inerentes ao consultor de TI e, dentre os aspectos comportamentais, motivação e comprometimento afetam e condicionam o comportamento do profissional. A relevância do trabalho está atrelada ao foco nas percepções dos profissionais que atuam na área de consultoria quanto a essa atividade e na sinalização da influência que suas competências técnicas e comportamentais sobre os serviços prestados ao cliente. A natureza qualitativa do estudo realizado não permite a generalização dos resultados obtidos e, assim, oferece diversas possibilidades de pesquisas adicionais. Os desdobramentos podem ser qualitativos e quantitativos, com o intuito obter subsídios que possibilitem a generalização das conclusões do presente trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Existe a convergência de diversos autores (LACITY et al., 1995; GROVER et al., 1996; DIROMUALDO e GURBAXANI, 1998) quanto ao fato das organizações precisarem ser ágeis e flexíveis para atender as mudanças ocorridas no contexto em que operam e, ao mesmo tempo, serem proativas para identificar novas oportunidades de negócio que se traduzam na oferta de produtos e serviços que satisfaçam os clientes atuais e aumentem a possibilidade de expandir sua penetração no mercado. De acordo com Lacity et al. (1995), esse contexto propicia a adoção da terceirização de forma controlada para atender os requisitos dos processos de negócio, principalmente, quando os processos de negócio utilizam Tecnologia da Informação (TI) de forma intensiva, o que, segundo Bateman e Snell (1998), pode ser determinante para a obtenção de uma vantagem competitiva perante a concorrência. Em função de suas características, a empresa deve identificar como a aplicação da TI contribuirá com sua proposição central de valor e com seu direcionamento estratégico (FRIEDMAN, 2007).

A análise do ambiente de terceirização de serviços de TI aponta para a existência de um tripé básico, constituído por contratante, contratada e os consultores de TI. Segundo Hefley e Loesche (2006), a relação contratual estabelecida entre a contratante e a contratada para prestar os serviços contempla diversos aspectos relacionados com os produtos e os serviços a serem disponibilizados e com os recursos inerentes ao processo, sendo os consultores de TI considerados, apenas, como mais um dos recursos previstos. Segundo Grover et al. (1996), a terceirização de serviços de TI é uma prática adotada para suprir uma gama de necessidades de TI vinculadas ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Por sua vez, Zeithaml e Bitner (2003) conceituam serviço como um conjunto de ações, processos e atuações, caracterizados por produção e consumo simultâneos, intangibilidade, heterogeneidade e perecibilidade. A avaliação da qualidade do serviço é subjetiva, baseada na percepção do cliente, e o nível de satisfação pode ser influenciado pelas dimensões de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis. De acordo com Hefley e Loesche (2006), as ações da contratante e da contratada influenciam o resultado da terceirização de TI, que deve ser regida por um contrato formal e específico relativo aos serviços contratados. Enquanto isso, Lacity et al. (1995) consideram que o processo de terceirização de TI deve ser flexível e deve mitigar os riscos associados com a dependência excessiva de fornecedores. Enquanto isso, DiRomualdo e Gurbaxani (1998) entendem que o processo de terceirização de TI deve permitir o pleno aproveitamento do potencial oferecido pelo estado da arte da tecnologia. Por sua vez, Grover et al. (1996) apontam a importância da qualidade dos serviços prestados e da solidez da parceria estabelecida entre contratada e contratante. Além disso, de acordo com Hyder et al. (2006), o consultor de TI é o responsável pela prestação dos serviços contratados e deve entender seu papel e suas responsabilidades, possuir as competências necessárias para executar o trabalho, ter a autoridade para tomar decisões com base na relação de confiança estabelecida e prestar contas quanto ao desempenho obtido.

Diante do cenário exposto e de indícios reveladores da escassez de trabalhos empíricos acerca da experiência consultiva, a partir da perspectiva do profissional de TI, estruturou-se uma pesquisa fenomenográfica, aqui resumida em seis sessões, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta a revisão do referencial teórico. A terceira aponta os principais aspectos da metodologia adotada. A quarta expõe a análise dos resultados obtidos. A quinta revela a descrição proposta para a essência da experiência consultiva de TI. A sexta contempla as considerações finais sobre o fenômeno analisado. Por fim, a sétima seção cita as fontes consultadas para produzir o embasamento teórico do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abrange os seguintes tópicos: Orientação de Carreira Profissional, Motivação; e Comprometimento e Identidade Social. Esses tópicos emergiram do processo de análise e codificação das entrevistas. O referencial teórico foi utilizado para embasar a análise dos resultados e, a partir das categorias que inicialmente emergiram do processo, propor os principais temas relacionados com a experiência consultiva de TI.

2.1. Orientação de Carreira Profissional

O modelo conceitual e o conjunto de variáveis proposto por Schein (1971) visam identificar os conceitos que fundamentam o entendimento da carreira na perspectiva do indivíduo, vinculada ao acultramento, e da organização, relativa ao processo de inovação. O modelo propõe cinco hipóteses vinculadas à teoria sócio-psicológica do desenvolvimento da carreira. A primeira hipótese postula que a socialização organizacional está associada à passagem pelas fronteiras hierárquicas e de inclusão e aos processos de educação e de treinamento. A segunda considera que a inovação (influência do indivíduo sobre a organização) ocorre no meio de um dado estágio da carreira. A terceira hipótese propõe que o processo de socialização prevalece nos primeiros estágios da carreira enquanto que o processo de inovação é mais usual nos estágios mais avançados da mesma, embora ambos possam ocorrer em todos os estágios. A quarta postula que a socialização envolve, principalmente, os seres sociais mais aparentes do indivíduo e a inovação está relacionada aos seres sociais mais estáveis. A quinta hipótese considera que a mudança nos seres sociais mais estáveis ocorrerá apenas sob condições de persuasão coercitiva quando o indivíduo não se sente capaz de deixar a organização.

Schein (1974) propôs o modelo constituído por cinco âncoras de carreira. A primeira âncora é a segurança, associada aos conceitos de segurança e de estabilidade, que resulta no vínculo do indivíduo a uma organização específica e na aceitação das definições desta quanto à sua carreira para assegurar a continuidade dos benefícios recebidos no longo prazo. A segunda é a competência técnica e funcional, relacionada com a motivação associada à execução de atividades técnicas e à percepção da competência em uma determinada área de conhecimento, possibilita o reconhecimento de seu talento. A terceira âncora consiste na competência gerencial, associada à habilidade para a execução de atividades complexas de gestão que requerem capacidade de análise, relacionamento interpessoal e maturidade emocional, normalmente, predis põe o indivíduo a progredir na organização de forma rápida e a almejar retorno financeiro. A quarta é a criatividade, relacionada com o desafio de obter realizações pessoais, faz com que o indivíduo se destaque nos projetos em que participa e, com frequência, se adeque de modo mais fácil ao ambiente de organizações de menor porte. A quinta âncora consiste na autonomia, associada à procura por situações que permitam oferecer condições favoráveis para aprimorar a competência profissional e técnica.

DeLong (1982) complementou o modelo de âncoras de carreira proposto por Schein (1974) por meio da inclusão de três variáveis vinculadas à orientação da carreira. A primeira variável é a identidade, vinculada ao desejo de pertencer ao quadro funcional de determinadas organizações que proporcionem prestígio para seus membros. A segunda é o serviço, relacionada com o desejo de apoiar outros e constatar as mudanças decorrentes das intervenções realizadas. A terceira variável é a variedade vinculada à vontade de enfrentar vários desafios. A combinação das referidas dimensões e variáveis determina a percepção que o profissional tem do planejamento e da evolução de sua carreira.

Crepeau et al. (1992) conceberam uma pesquisa cujo objetivo era identificar a aplicabilidade das descobertas de Schein (1974) e de DeLong (1982) para a orientação de carreira de profissionais de TI. O resultado da pesquisa demonstrou a existência de diversas âncoras de carreira, sendo evidentes a competência gerencial, a competência técnica, a

estabilidade organizacional, a segurança geográfica, o serviço, a identidade, a autonomia e a variedade, o que deu suporte à primeira proposição. Foi constatada a existência de três dimensões de carreira. A primeira dimensão correspondente à liderança incluía as âncoras competência gerencial, serviço, identidade e variedade, sendo todas elas relativas a atributos gerenciais. A segunda está associada à estabilidade e consiste em agir do modo esperado pelo empregador para assegurar um conjunto de benefícios adequado. A terceira dimensão é a técnica que está associada ao desafio proporcionado pelo trabalho atual. O resultado final da pesquisa sugeriu que as percepções e as expectativas individuais influenciam a orientação da carreira e que a organização que compreender essa dinâmica poderá obter benefícios decorrentes da diminuição da volatilidade de colaboradores, da elevação do desempenho e do aumento do grau de comprometimento individuais.

O'Bryan e Pick (1995) apontam que os profissionais de TI percebem o treinamento como uma forma de preencher suas necessidades de atualização contínua e de crescimento profissional e, indiretamente, aumenta a sensação de pertencimento, já que a participação este requer um investimento da organização, e pode vir a elevar a lealdade e contribuir para reduzir o *turn over*. Enquanto isso, Fournier (1999) cita que a construção do conceito de profissionalismo se dá a partir do conhecimento, da conduta do profissional e do controle sobre as práticas adotadas e origina a competência profissional fundamentada por critérios de legitimidade para o credenciamento perante as diversas partes interessadas, com maior ênfase no cliente da organização. A transformação do conceito de trabalho em prestação de serviços possibilitou a construção da imagem de qualidade e de confiabilidade, com base no conhecimento do negócio e da exigência crescente do cliente.

2.2. Motivação

Maslow (1943) formulou uma teoria para a motivação que pode ser representada por uma pirâmide constituída por cinco níveis de necessidades: necessidades básicas ou fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de afeto e de pertencimento a grupos, necessidades de estima e necessidade de autorealização. A motivação do indivíduo está associada à satisfação progressiva de suas necessidades, percebidas à medida que aquelas dos níveis precedentes foram satisfeitas.

McClelland (1961, 1971) propôs que o foco do potencial de motivação estava associado com um conjunto de necessidades, distintas e claramente definidas, que incluía a realização, a afiliação, o poder e a autonomia. O indivíduo possui várias necessidades concorrentes que motivam seu comportamento e que, também, estão relacionadas ao ambiente de trabalho. Essa abordagem contrasta com a proposta conceitual de Maslow (1943) que sugere a satisfação progressiva das necessidades associadas a cada nível da hierarquia e que reflete o crescimento e a maturidade do indivíduo.

Steers et al. (2004) mencionam que, normalmente, a motivação está associada com fatores ou eventos que energizam, canalizam ou sustentam o comportamento humano ao longo do tempo. De acordo com Gellerman (1976), o sentido mais comum da motivação corresponde ao objetivo que se imagina que outra pessoa tem e que está associado a uma meta de curto prazo (ambição financeira, segurança ou prestígio). Contudo, essência dos objetivos é mais profunda e são facilitadores da definição de sua própria personalidade, alinhada com o papel que deseja para si mesmo e com a recompensa que considera adequada para suas aptidões. A motivação de trabalhadores com maior nível de instrução e de especialização é influenciada pela possibilidade de executar atividades interessantes e desafiadoras que propiciem a criatividade e o progresso individual.

Os aspectos relacionados à motivação e à satisfação no trabalho foram abordados por Herzberg (1987) quando menciona que para o comportamento humano não é válido concluir que o atendimento dos fatores higiênicos resultará em satisfação com o trabalho, pois eles

apenas permitem que não ocorra a falta de satisfação com a atividade profissional. O aumento do desempenho pode ser propiciado pelo enriquecimento horizontal da atividade, vinculado ao aumento da produtividade nominal, ou o enriquecimento vertical, relacionado com a modificação da natureza da atividade e que contribui para o desenvolvimento por estar associado a fatores motivacionais (responsabilidade, realização pessoal, reconhecimento, crescimento e aprendizado). Os resultados de pesquisas sugerem que as ações do segundo tipo são mais eficazes e, por estarem relacionadas com aspectos de natureza interna, não requerem, necessariamente, recompensas externas.

De acordo com Bergamini (1990), deve ser entendido que os fatores extrínsecos conduzem ao movimento reativo condicionado enquanto existir um reforço positivo ou negativo associado ao ambiente exterior e que os fatores intrínsecos resultam na verdadeira motivação do indivíduo caracterizado pela unicidade e pela autodeterminação. A motivação pode ser encarada como um processo contínuo e dinâmico, já que a satisfação nunca é plena e seus condicionantes podem variar com o passar do tempo e que impulsiona cada indivíduo na busca de seu desenvolvimento completo.

Segundo Bergamini (1998), a relação entre a organização e os colaboradores passou a ser mais fluida e o vínculo empregatício duradouro tende a ser cada vez mais raro. A autoestima do indivíduo pode ser afetada pelo significado atribuído ao trabalho, à aplicação do potencial criativo e à contribuição dos resultados obtidos para a elevação da identidade e da reputação profissionais. A facilidade de adaptação e a agilidade para aquisição de novas competências técnicas e comportamentais podem ser fatores que influenciam de modo significativo o desempenho profissional.

Bergamini (2008) menciona que as reações psíquicas exteriorizadas refletem a conexão entre o comportamento manifesto e o mundo interior de cada indivíduo. As características do ambiente organizacional podem conflitar com a busca do equilíbrio do indivíduo e ocasionar situações de desconforto que, dependendo da magnitude, podem propiciar a estagnação da carreira profissional. A atitude positiva perante as barreiras pode aumentar a motivação para superá-las de modo coerente e satisfatório e, para tanto, é necessário o conhecimento das próprias características pessoais vinculadas a pontos fortes e aspectos que precisam de melhoria. Por sua vez, a organização deve conhecer e valorizar os atributos do indivíduo para permitir o exercício da criatividade em prol da competitividade e da eficácia.

2.3. Comprometimento e Identidade Social

DeLong (1982) entende que o comprometimento é um dos fatores que pode influenciar o desempenho do profissional. Meyer e Allen (1991) expandiram essa proposição, postulando o modelo de comprometimento organizacional, no qual o comprometimento afetivo remete à estrutura organizacional, às características pessoais do indivíduo e à sua experiência profissional; o comprometimento de continuidade é influenciado por investimentos prévios relativos à formação e à qualificação profissional e à existência de alternativas de mudança de emprego e o comprometimento de obrigação está relacionado à socialização familiar e/ou organizacional e aos investimentos realizados pela organização para a formação do empregado. A interação desses componentes afeta a rotatividade de pessoal e o comportamento do empregado em termos de desempenho, absenteísmo e cidadania.

Meyer et al. (1993) propuseram a ligação do indivíduo com a carreira, sem considerar uma organização específica que permitiu a ampliação do modelo aplicado ao comprometimento com a organização para estabelecer o foco na ocupação do profissional, contemplar o comprometimento ocupacional e possibilitar a generalização de sua aplicação. Meyer e Herzcovitch (2001) apresentam um conjunto de definições de comprometimento propostas por diversos autores que, de modo convergente, referenciam o comprometimento como uma força estabilizadora e de algum tipo de obrigatoriedade e que direciona o

comportamento. O comprometimento pode conduzir à persistência de ações mesmo quando ocorrem conflitos relacionados a motivos e atitudes e, assim, pode ser considerado como um fator que liga o indivíduo à organização e determina seu comportamento e o curso de ação relevante face aos objetivos pretendidos, que podem ser de ordem organizacional ou pessoal. O modelo geral para o comprometimento no local de trabalho nos remete a Meyer e Allen (1991) e propõe que a essência do comprometimento consiste na percepção que o indivíduo possui quanto à sua ligação com um dado curso de ação.

Enquanto isso, Van Dick (2001) aponta que o conceito de comprometimento encontra-se bem estabelecido e sugere que indivíduos com elevado nível de comprometimento afetivo apresentam menor taxa de rotatividade e de absenteísmo, além de possuírem comportamentos que extrapolam as exigências do papel que desempenham. Com relação ao comprometimento normativo, as evidências são menos substanciais enquanto que o comprometimento de continuidade pode resultar em maior absenteísmo e impactar de forma negativa a produtividade.

Scheible e Bastos (2006) citam que as modificações do contexto das relações de trabalho resultam na falta de sustentação para o desenvolvimento da carreira do indivíduo em uma única organização. De acordo com Blau (1985), o comprometimento com a carreira é uma atitude do indivíduo em relação à profissão ou à vocação que ultrapassa os limites da organização. Ainda, segundo Cançado et al. (2007), o comprometimento com a profissão ou com a carreira transcende o compromisso com um conjunto específico de tarefas de um determinado posto de trabalho em determinada empresa e envolve a execução de diversas atividades em uma perspectiva de longo prazo destinadas a desenvolver as competências profissionais e reforçar a continuidade da carreira profissional.

Thatcher et al. (2003) entendem que, em função do pano em que as relações de trabalho se estabelecem na atualidade, a identidade subjetiva é autodeterminada e somente pode ser entendida por meio da comunicação e da interação com ênfase na identidade. Um indivíduo se diferencia dos demais por meio da identidade pessoal e se integra a um grupo maior pelo estabelecimento de foco nas identidades de papel, social e universal.

Uma vez que pode ser estabelecido algum tipo de diferenciação em termos de identidade, surge a possibilidade de estabelecer grupos que possuem características distintas. Tajfel et al. (1971) propuseram que a categorização entre grupos é um aspecto onipresente no ambiente social que norteia a articulação social do indivíduo a partir da coerência com formas de agir aceitas como apropriadas em dados contextos.

Ashforth e Mael (1989) mencionam que a existência de vários grupos dentro de uma organização origina o conceito de “dentro do grupo” e “fora do grupo” e parte de premissa que o indivíduo se identifica com um grupo, o que melhora o grau de comprometimento, a lealdade e o orgulho de ser um de seus membros.

3 Metodologia

O estudo foi de natureza qualitativa e fenomenográfica. A fenomenografia é uma tradição de pesquisa empírica, relacional, aplicável a estudos qualitativos, que se enquadra no paradigma interpretativista. Essa abordagem permite a investigação das diversas formas em que as pessoas vivenciam alguma situação ou pensam a respeito de um assunto ou de um fenômeno sem a intenção de postular qualquer tipo de generalização (MARTON, 1986; TESCH, 1990). Esse enfoque corresponde, de acordo com Marton (1981), à denominada perspectiva de segunda ordem, que diz respeito à percepção do indivíduo sobre a realidade a qual é influenciada pela forma em que ele vivencia ou conceitua o mundo ao seu redor e que pode ser afetada pelo contexto.

Tesch (1990) considera que o foco da pesquisa fenomenográfica consiste na compreensão do significado de um fenômeno por meio da identificação e da conceituação de temas que refletem aspectos recorrentes e que possibilitam a descrição da essência das experiências e das percepções relativas ao fenômeno analisado, a partir de dados coletados com indivíduos que o vivenciaram ou o vivenciam. O objetivo da análise é compreender a natureza do fenômeno estudado e descrever sua essência. Marton (1986) destaca que a categorização dos temas procura identificar as características estruturais primordiais diferenciadoras da forma em que as pessoas definem um dado fenômeno, sendo que o resultado pode ser influenciado pela natureza da questão estudada e pelos participantes da pesquisa, e que as categorias identificadas consistem no produto mais importante do estudo e não existe a garantia de que, em outra situação, o mesmo conjunto de categorias seria elencado por outros pesquisadores. Esse fato se justifica porque fatores subjetivos podem permear uma análise qualitativa. Destaca-se, ainda, que a perspectiva fenomenográfica da análise permitiu identificar os principais contextos e pensamentos associados à experiência de prestação de serviços de consultoria na área de TI e propor uma descrição da essência da atuação profissional de TI que presta serviços de consultoria nessa área.

Especificamente com relação ao presente estudo, no período de 19 de novembro de 2009 a 23 de dezembro de 2009, foram realizadas as entrevistas de levantamento de dados com quinze profissionais atuantes na prestação de serviços de consultoria de TI, que tiveram a duração média de trinta minutos. A análise dos resultados fundamentou a elaboração do modelo de essência da experiência consultiva de TI.

Quadro 1: Resumo dos Dados Demográficos dos Profissionais Entrevistados

Sexo		Escolaridade			Formação		Tempo Médio de Atuação (anos)	
M	F	Sup. Compl.	Sup. Incomp.	MBA	TI	Outros	Geral	Consultoria de TI
12	3	2	1	12	14	1	10 a 20	10

Esse modelo identifica e apresenta os padrões de dados vinculados à vivência pessoal dos participantes quanto a esse tipo de experiência. Assim, o tema central estudado foi a prestação de serviços de consultoria de TI e o objetivo do estudo foi descrever a essência desse fenômeno para os profissionais de TI que executam esse tipo de atividade.

4 Apresentação dos Resultados

Inicialmente, a análise dos dados apontou para sete categorias: Visão da Área de Atuação, Significado da Terceirização de Serviços de TI, Percepção do Ambiente de Atuação, Experiência Consultiva, Habilidades Consultivas, Foco no Atendimento do Cliente e Motivação e Comprometimento. De modo compatível com a metodologia adotada, um processo iterativo de análise dos produtos obtidos permitiu o refinamento das ideias expressas pelas categorias e por meio de aproximações sucessivas foram propostos os seguintes temas principais: Significação da Área de Atuação, Conformação da Competência Consultiva, Valoração do Serviço e Predisposição Consultiva. Os referidos temas foram a base para a elaboração do modelo representativo da essência da experiência consultiva de TI, conforme representado na Figura 1.

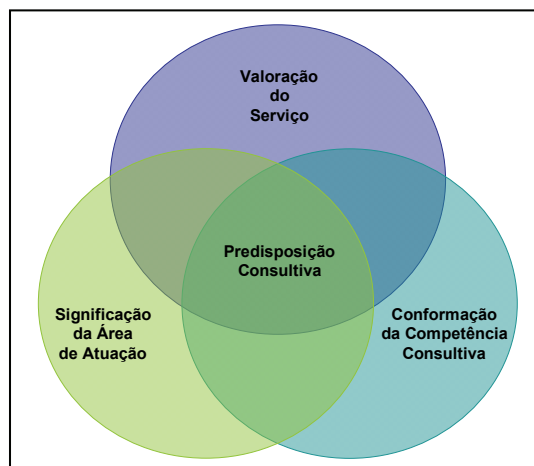


Figura 1: Essência da Experiência Consultiva de TI. Elaborada pelos autores

4.1. Significação da Área de Atuação

Esse tema abarca as categorias Visão da Área de Atuação e Significado da Terceirização de Serviços de TI que emergiram inicialmente da análise dos resultados. De modo frequente, a organização percebe a TI como commodity e atrelada a processos operacionais. O consultor de TI parece ser visto apenas como um dos recursos vinculados à prestação do serviço terceirizado. Caso o consultor seja alocado por longos períodos a uma única organização, essa situação pode influenciar o processo de formação de sua identidade, inclusive originando uma identificação preponderante com a empresa contratante.

Embora DiRomualdo e Gurbaxani (1998) e Hefley e Loesche (2006) considerem que o discurso das organizações atribui à TI um papel mais estratégico, na prática, ela é entendida como uma área meio, vinculada à execução de atividades operacionais e classificada como commodity. Tal percepção pode limitar a aplicação estratégica da TI, o que foi explicitado em parte do depoimento de E4:

Eu vejo que ela [TI] ainda é considerada uma coisa pouco estratégica, ela é considerada uma área meio [...] o problema dela [empresa] é que tudo depende da TI, as corporações são completamente automatizadas e se você fica sem a tecnologia você para a organização, têm prejuízos enormes, [...], um prejuízo financeiro e de imagem é absurdo.

O paradoxo entre o discurso e a realidade limita as oportunidades de aplicação criativa da TI e a prestação de serviços de consultoria de natureza tática e estratégica, porque a organização percebe a contribuição da TI para as atividades operacionais e, normalmente, não está disposta a investir em serviços aplicados outras esferas de atuação, os quais onerariam o orçamento da área.

O consultor de TI precisa deter as competências necessárias e receber o suporte para executar as atividades pelas quais é responsável (HYDER et al., 2006). Na prática, os requisitos parecem não ser atendidos de forma plena, conforme abordado por E15:

Já conversei com alguns amigos que têm, mais ou menos, a mesma visão, passado alguns anos nesse processo de terceirização, o que a gente vê é uma desvalorização muito grande do funcionário, vamos dizer assim, de informática. Porque você deixou de ser estratégico, você deixou de ser tudo isso para ser simplesmente um objeto da [nome da empresa contratante] que tem que estar ali funcionando. Parece uma máquina que quebra, troca ou joga fora, o funcionário muitas vezes era tratado dessa forma, mas dentro de políticas novas de tratamento

de funcionário, isso não existe, você deixou de ser recurso para ser talento e dentro deste trabalho de terceirização você é recurso; a idéia de talento não existe, você é recurso mesmo. (E15)

A diminuição da autoestima e a degradação do desempenho do consultor de TI podem ocorrer na medida em que, no contexto de terceirização de serviços de TI, ele parece ser caracterizado, apenas, como uma parte da engrenagem que pode vir a ser substituída com facilidade caso o cliente considere que os resultados apresentados não atendem de forma plena as expectativas estabelecidas.

A transitoriedade do relacionamento do consultor de TI com a contratante parece não ser uma característica invariável. A permanência contínua do consultor em uma única organização pode facilitar sua identificação com os objetivos da contratante e a internalização dos valores e as normas vigentes e, ao mesmo tempo, afetar o comprometimento, a satisfação profissional e a caracterização de agente externo, conforme citado por Ashforth e Mael (1989). Esse aspecto foi exposto por E7:

Às vezes, a gente até se confunde um pouco sem saber se eu sou terceirizada trabalho para a [empresa contratante] ou se eu trabalho para [empresa contratada], se eu trabalho terceirizado dentro de uma outra empresa você "veste a camisa" daquela empresa, e por outro lado você não pode deixar de atender as necessidades da empresa, eles contratam porque você presta um serviço de qualidade.

A alocação contínua do profissional terceirizado a uma mesma instituição pode distorcer sua percepção da identidade organizacional, uma vez que mesmo tempo se sentindo membro da equipe da contratante, pode vir a ser discriminado pelos funcionários efetivos.

4.2. Conformação da Competência Consultiva

Esse tema é resultante da semelhança percebida entre as categorias Percepção do Ambiente de Atuação, Experiência Consultiva e Habilidades Consultivas que emergiram no início da análise. A atuação do consultor de TI pode ser facilitada tanto pela existência de patrocínio estratégico quanto por ser o consultor um agente externo à organização. Contudo, a ausência de autonomia para a tomada de decisão pode dificultar a execução das atividades. A competência consultiva abrange a experiência profissional anterior, a disponibilidade de atributos pessoais, as habilidades técnicas e comportamentais.

Conforme Tajfel et al. (1971), a categorização entre grupos é um aspecto onipresente no ambiente social. A experiência profissional do consultor de TI e sua condição de agente externo à organização permitem que ele identifique, com maior facilidade, diversas formas para atender as necessidades existentes na organização e tratar os imprevistos que, normalmente, surgem durante a execução de projetos. Essa característica foi mencionada por E11:

Eu acho que o que facilita muito é a experiência com projetos anteriores. Facilita não só no trato com o cliente, com a empresa que está solicitando uma solução, como também na parte da especificação de propostas, de projetos, de ideias.

A função do consultor de TI tende a ser transitória para atender uma necessidade específica, o que, de acordo com DiRomualdo e Gurbaxani (1998), permite disponibilizar os recursos requeridos para aproveitar o potencial do estado da arte da tecnologia. A alocação contínua do consultor de TI pode dificultar sua percepção do contexto e afetar sua isenção. Essa questão foi abordada por E10:

Eu acho que o que facilita é a questão de que, às vezes quando você está de fora – isso até se perdeu um pouco aqui no meu caso particular, porque a gente está há

tanto tempo aqui, que a gente acaba assimilando até um pouco da cultura aqui da organização – mas, quando você vem de fora, você consegue enxergar várias coisas, várias nuances que o cara que está ali dentro do programa não consegue.

Hyder et al. (2006) apontam para a importância da definição clara do limite de atuação do consultor para diminuir a mistura de papéis e a incorporação de responsabilidades adicionais àquelas vinculadas à prestação do serviço de consultoria contratado. Essa situação foi mencionada por E15:

Ninguém disse para você claramente qual é a tua atribuição, então na hora em que te cobram, podem te cobrar de uma coisa ou de outra, dependendo da pessoa te cobra para fazer de uma forma diferente, então gerencial ou em nível de diretoria podem te cobrar de uma forma diferente então fica difícil porque você nesse caso é funcionário da firma que foi contratada então ela também não quer saber disso, ela também está longe, então ela quer que você faça porque para ela você simplesmente é um contrato.

O consultor de TI é identificado como ente externo em função da transitoriedade da alocação à organização, o que facilita a isenção do processo de análise e de identificação de alternativas possíveis. Esse tipo de profissional deve aliar habilidades, conhecimento e experiência para conseguir desempenhar sua atividade profissional (O'BRYAN e PICK, 1995; HEFLEY e LOESCHE, 2006). Tais requisitos foram mencionados por E1:

É você ter que trabalhar bem, se especializar, estudar, ter prática, não adianta só ter teoria, tem que ter prática, muita prática porque teoria você adquire, mas a prática você tem que viver, não é? Então, conforme sua vivência passada, você vai, você começa a ter um, um histórico bom em sua vida profissional.

De modo contrário à percepção de Ashforth e Mael (1989), na prática, a alocação contínua de consultor uma organização pode diminuir a importância relativa dessas funções e sua própria satisfação, pois existe uma possibilidade maior de participação em processos rotineiros. Essas questões foram abordadas por E15:

[...] Uma coisa é ser profissional de TI, ser consultor, um consultor externo, [...] o teu vínculo normalmente é com a alta esfera, você tem uma liberdade muito maior, todos tem um interesse que o teu trabalho saia e aquela coisa toda quer dizer, a forma de você trabalhar é bem melhor. A outra forma é a forma como a gente trabalha hoje em dia, como terceiro, a gente é consultor de uma instituição, um serviço terceirizado. Essa forma também é exatamente o oposto da outra, muito ruim.

A experiência profissional acumulada pelo consultor ao longo de sua vida profissional é o pilar básico da atividade de consultiva. Cada iniciativa é singular, pois particularidades da contratante, do mercado e da concorrência dificilmente ocorrerão de forma idêntica em qualquer outra situação. A execução adequada das atividades requer que o consultor de TI disponha de um conjunto de atributos pessoais e de habilidades comportamentais e técnicas (SCHEIN, 1974; DELONG, 1982). E9 mencionou que os atributos pessoais são inerentes ao profissional:

Acho que é sempre bom em qualquer coisa na vida todo mundo buscar sempre o melhor, mas hoje em dia, está tão difícil arrumar um bom profissional que ser um profissional correto, de caráter, com uma boa índole e cumpridor dos deveres da empresa já é um fato diferenciado no mercado. O difícil é encontrar bons profissionais.

A habilidade técnica determina a permanência do consultor no mercado (CREPEAU et al., 1992). Essa questão foi abordada por E13:

[...] porque a todo o momento tecnologias novas surgindo, soluções que misturam várias tecnologias, integram várias coisas, então a gente tem que estudar muito e transferir muito conhecimento também.

O consultor de TI deve ter a habilidade de identificar e analisar todas as variáveis relacionadas ao contexto inerente à iniciativa em curso, correspondentes às variáveis de serviço e variedade propostas por DeLong (1982), para propor alternativas e recomendar aquela mais eficaz em função dos requisitos e das restrições existentes. Esse aspecto foi citado por E10:

Olha, eu acho que a pessoa também tem que analisar sempre o cenário que ele vai atuar. Porque uma coisa, para mim, que fica bem claro, é que você... nunca existe uma receita pronta para estar atuando. Você tem que ver o cenário que você vai atuar, o usuário que você vai estar interagindo, a empresa que você está atuando, a realidade atual; para saber, você, como consultor, estar propondo uma coisa que seja factível.

A âncora relacionada à competência gerencial proposta por Schein (1974) corresponde à capacidade de planejamento, argumentação e negociação que fundamentam o processo de tomada de decisão e viabilizam a implementação das soluções propostas. Esses tópicos foram citados por E11:

[...] tem que saber, no caso do consultor, levar essa idéia como vantagem competitiva para que ela possa ser comprada. Comprada, no sentido de ser aceita, implementada e encaminhada, dentro da empresa, como um projeto.

De acordo com DeLong (1982), a situação ideal permite ao consultor de TI direcionar sua carreira de acordo com suas características predominantes. Essa questão foi abordada por E3:

É uma coisa que eu acho até engraçada, por exemplo, você tem um ótimo profissional, um ótimo programador, então, o cara é o melhor programador, então, esse cara merece um aumento, uma promoção, tira da programação e bota como analista. [...] Então agora, você vai coordenar uma equipe. Não, mas o negócio dele é programar ... Coordenar equipe? Oh, uma promoção para ele, agora você vai ser gerente, mas ele não tem nível de gerente, ele é programador. Aumenta o salário dele como programador, né?

O consultor de TI deve aliar a competência técnica e a atributos pessoais. O desempenho de suas funções requer capacidade de análise, predisposição para aceitar mudanças, facilidade de comunicação, clareza para a exposição de motivos, argumentação consistente, habilidade de negociação e capacidade para tomar decisões sob pressão.

4.3. Valoração do Serviço

Esse tema está associado à categoria Foco no Atendimento do Cliente que emergiu inicialmente. A aderência da solução gerada às necessidades do cliente, respeitando plenamente as premissas estabelecidas e as limitações identificadas a tempo de planejamento da prestação do serviço, é o fator determinante do valor atribuído ao serviço. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) e Hefley e Loesche (2006), a prestação de um serviço deve satisfazer o cliente por meio de uma solução de qualidade que atenda de modo adequado as necessidades apresentadas, respeitando as restrições e as premissas existentes. Esses aspectos podem ser identificados no depoimento de E12:

A excelência eu considero quando você atinge o objetivo do cliente em todos os quesitos. A excelência é o bom atendimento, é entregar o projeto no prazo... Então, você tem que entender a necessidade do cliente e apresentar a solução mais exata para aquele problema.

O foco no cliente deve direcionar a prestação de serviços de TI. O consultor de TI deve transformar idéias criativas em ações concretas e efetivas para obter a satisfação do cliente. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a satisfação do cliente, é influenciada pela qualidade do serviço prestado e as referências profissionais construídas a partir da avaliação do cliente podem influenciar o surgimento de novas oportunidades de atuação. Adicionalmente, o consultor de TI deve gerar resultados tangíveis e relevantes que agreguem valor e contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Esses aspectos foram abordados por E12 e E13:

Então, quer dizer, quando o cliente está satisfeito ele fala para um ou nenhum. Um cliente insatisfeito fala para 3 ou 5 ou mais, dependendo do grau, do tamanho do problema porque o cliente insatisfeito, ele fica nervoso. (E12)

Consultor tem que dar resposta, tem que dar retorno, então se não tiver dando, se for um cara que estiver lá encostado e não agrega nada, não tem, não serve. (E13)

O credenciamento do consultor de TI pode ser influenciado por sua habilidade para passar o conhecimento para o cliente, visando contribuir para o processo de inovação, o que corresponde à segunda hipótese do modelo proposto por Schein (1971). Esse fator foi citado por E4:

Esse era para mim o papel do consultor, ele vai levar uma coisa que a organização não conhece, vai capacitar aquela organização, não é o treinador, é uma capacitação diferente [...]. Dentro desse caráter qualquer consultor de qualquer assunto, ele tem que saber o que significa aquilo dentro da organização, aquele trabalho, aquele assunto pelo qual ele tem expertise sobre aquilo, o que significa aquilo?

Além disso, Conforme proposto por Zeithaml e Bitner (2003), o consultor de TI é a peça central no processo de prestação de serviços e seu desempenho pode influenciar o nível de satisfação do cliente. A capacidade de comunicação verbal e escrita permite materializar o trabalho para todas as partes interessadas. Também, deve ter habilidade para conciliar situações conflitantes, ser favorável a mudanças, flexível para tratar imprevistos e saber trabalhar em equipe. Esses aspectos foram mencionados por E2 e E12:

[...] quando você fala em consultoria, você tem que ter um vínculo muito forte de relacionamento... Mas ele [consultor] tem que ser muito mais um cara... político. Um, um cara diplomata, um cara que saiba conduzir e resolver mais conflitos extra-técnicos... [...], a questão técnica, passa a ser, no processo como um todo, até um pouco secundária [...]. (E2)

Características básicas, em minha opinião, são: raciocínio lógico, poder de discernir a sua decisão (se tem que ser rápido ou não dentro de um controle), isso também é relevante e caracteriza a inteligência, obviamente, e também ser uma pessoa que consiga falar, tratar com o cliente, tratar as pessoas bem, saber falar, se posicionar, até mesmo, agir de forma mais dura – para você mostrar sua posição a uma pessoa que não entende [de TI]. (E12)

4.4. Predisposição Consultiva

O engajamento do consultor de TI resulta da combinação da motivação e do comprometimento. Esses atributos, por sua vez, são influenciados por fatores internos e externos que devem ser percebidos, compreendidos e administrados por cada indivíduo de modo a potencializar os aspectos positivos e mitigar os pontos negativos.

Segundo Bergamini (1998, 2008), Gellerman (1976) e Steers et al. (2004), a motivação direciona o comportamento do indivíduo para o alcance dos objetivos. Enquanto isso, para DeLong (1982) e Meyer e Allen (1991) o curso das ações está associado ao comprometimento. Essas questões foram citadas por E13:

Eu acho que seja qual for a motivação, seja motivação financeira, ambiente de trabalho, seja motivação do desafio, a partir do momento que acaba isso, eu acho que o comprometimento não é gratuito, é uma troca. Acho que o cara se compromete com a empresa se souber que a empresa se compromete com ele também, então eu vejo assim, não só a vida profissional; as pessoas são assim no geral.

Os fatores que afetam a motivação podem ser de natureza interna e externa (GELLERMAN, 1976; MASLOW, 1943; MCCLELLAND, 1961, 1971; STEERS et al., 2004), enquanto aqueles vinculados ao comprometimento são essencialmente de cunho pessoal (MEYER e ALLEN, 1991; MEYER e HERSCOVITCH, 2001). Cada indivíduo tende a administrar a motivação e o comprometimento de acordo com suas próprias particularidades. Esse aspecto foi citado por vários profissionais:

Eu acho que a pessoa tem que se motivar, ir lá e fazer. E ela se motiva, ela sabe onde quer chegar, é ela com ela mesma. Então eu acho que pode ter uma motivação muito interna, mas eu acho que é muito mais externa. Eu acho que é mais externo do que interno. Já comprometimento eu acho que não tem jeito, comprometimento já é uma coisa interna, ou você tem ou você não tem. (E15).

[...] o comprometimento das pessoas vai conforme, fica difícil, acho que o ideal seria ir conforme a sua motivação, atrelado com a motivação. Não é muito o que a gente vê na prática, mas as pessoas se comprometem muito, eu já vi muitos se comprometerem por medo, muitos se comprometerem por necessidade ... por motivação são poucas, né? (E3)

Consultoria é motivação. Particularmente, eu sou uma pessoa que vivo pela emoção, mais do que pelo dinheiro, pela emoção. O dinheiro é mais uma emoção. Então, se eu gosto do trabalho eu me dedico. (E8).

Diante do exposto, é possível considerar que tanto o comprometimento quanto a motivação são conceitos complementares que impulsionam e condicionam o comportamento do consultor de TI e cuja combinação varia de acordo com as características de cada indivíduo e pode influenciar os resultados alcançados.

5 Essência da Experiência Consultiva de TI

A experiência consultiva de TI gira em torno do conceito de serviço e da prestação de serviços, considerando as características e as especificidades citadas por Zeithaml e Bitner (2003). O profissional que atua em TI está sujeito à evolução tecnológica acelerada e deve ter facilidade de aprendizagem, ser flexível para se adaptar a mudanças, responder às necessidades específicas do cliente, considerando. A satisfação do cliente com o serviço prestado é influenciada pelo nível de aderência dos produtos gerados aos requisitos estabelecidos em termos de escopo, prazo, custo e qualidade.

A significação da área de atuação permite que o consultor assuma uma postura estratégica e criativa para a aplicação da TI, com a escolha dos recursos tecnológicos que possam gerar soluções que contribuam para o alcance dos objetivos do negócio. Por sua vez, a experiência profissional do consultor de TI resulta na conformação da competência consultiva. A prestação dos serviços requer a combinação de capacitação técnica e de habilidades comportamentais que os produtos gerados sejam liberados de modo eficiente e eficaz.

A percepção do cliente quanto ao serviço prestado e ao atendimento das necessidades pela solução disponibilizada influencia o valor atribuído ao serviço prestado. Por sua vez, a atuação do consultor de TI está relacionada com a significação da área de atuação, a valoração do serviço e a conformação da competência consultiva, as quais configuram a predisposição consultiva, cujas molas propulsoras são a motivação e o comprometimento do consultor com a prestação do serviço. Além disso, o cerne da experiência consultiva de TI parece ser a predisposição consultiva, embora a mesma apresente variações que resultam do conjunto de características de cada profissional que resulta da combinação de sua competência técnica e de suas habilidades comportamentais, a qual pode variar ao longo de sua vida profissional.

Em suma, a unicidade e a especificidade da experiência consultiva de TI decorrem da combinação das características do contexto em que o serviço de consultoria é prestado e dos atributos inerentes ao consultor que presta o serviço. A combinação de todas as possibilidades é praticamente infinita e, portanto, não existe a possibilidade de tratar situações distintas de forma igual. As boas práticas de prestação de serviços e de condução de projetos devem ser observadas e adequadas a cada iniciativa.

6 Considerações Finais

O objetivo do presente trabalho foi descrever a essência do significado da experiência consultiva para profissionais que prestam de serviços de consultoria na área de TI. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa fenomenográfica, conduzida de acordo com os princípios propostos por Marton (1986) e Tesch (1990). Embora os perfis, a formação e a experiência profissional dos consultores entrevistados tenham sido heterogêneos, houve convergência de diversos aspectos que foram organizados em categorias e temas relacionados com a experiência consultiva e que permitiram a descrição da essência da experiência consultiva de TI.

O pano de fundo considerado para o desenvolvimento do modelo de essência da experiência consultiva de TI foi a contratação de serviços de consultoria de TI por organizações que não possuem a TI como sua atividade fim. O contrato de prestação de serviços é o instrumento que formaliza os entendimentos e deve especificar de modo preciso o escopo do serviço, o prazo de execução, os requisitos e as premissas aplicáveis, os produtos previstos e os recursos humanos, técnicos e orçamentários a ser alocados. Embora os consultores de TI sejam responsáveis pela efetiva execução das atividades e pelo contato direto com os representantes da contratante, eles parecem ser figuras meramente contingenciais e, portanto, considerados como elementos acessórios ao processo.

O presente artigo pretendeu contribuir para aprofundar o referencial teórico que amparou o entendimento do significado da experiência consultiva para profissionais que prestam serviços de consultoria que mantêm estreito relacionamento com a vivência e a experiência pessoal de cada profissional.

Como desdobramentos futuros, essa linha de pesquisa pode ser complementada por meio da expansão da população considerada para realização das entrevistas. Ainda de acordo com a tradição qualitativa, pode ser realizada uma pesquisa baseada em estudos de casos múltiplos considerando as características da prestação de serviços de consultoria de TI quando analisadas diversas empresas especializadas em tal tipo de atividade. Outros possíveis

desdobramentos poderiam ser: a condução do levantamento de dados por meio de métodos quantitativos que possibilitassem a generalização das conclusões; e a realização de um estudo para explorar se as características vinculadas à experiência consultiva para profissionais de TI que prestam de serviços de consultoria na área de TI coincidem com aquelas identificadas junto a consultores que prestam serviços relacionados com outras áreas de conhecimento; e a análise do comportamento da geração Y no contexto da terceirização de serviços.

REFERÊNCIAS

- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, C. W. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, Jan./Mar., p. 6-17, 1998.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30(2), Abr./Jun., p. 23-34, 1990.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BLAU, G. J. The Measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 58, n. 4, p. 277-288, 1985.
- CANÇADO, V. L.; GENELHU, P.; MORAES, L. F. R. Comprometimento com a Profissão - Um Estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 1, jan-abr, 2007.
- CREPEAU, R. G.; CROOK, C. W.; GOSLAR, M. D.; MCMURTREY, M. E. Career Anchors of Information Systems Personnel. **Journal of Management Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 145-160. Fall 1992.
- DELONG, T. J. Reexamining the career anchor model. **Personnel**, v. 59, n. 3 May-June, p. 50-61, 1982.
- DIROMUALDO, A.; GURBAXANI, V. Strategic intent of IT outsourcing. **Sloan Management Review**, Summer98, v. 39 n. 4, p. 67-80, 1998.
- FOURNIER, V. The Appeal to 'Professionalism' as a Disciplinary Mechanism. **Sociological Review**, v. 47, n. 2, p. 280-307, 1999.
- FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- GROVER, V.; CHEON, M. J.; TENG, J. T. C. The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 89-116, Spring 1996.
- GELLERMAN, S. W. **Motivação e Produtividade**. São Paulo: Melhoramento, 1976.
- GROVER, V.; CHEON, M. J.; TENG, J. T. C. The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 89-116, Spring 1996.
- HEFLEY, W. E.; LOESCHE, E. A. **The eSCM-CL v1.1: Model Overview – The eSourcing Capability Model for Client Organization – Part 1 and Part 2**. Information Technology Services Qualification Center. Pittsburg, Pensylvania, USA: Carnegie Mellon University, 2006.
- HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business**, v. 65, n. 5, p. 109-120, September-October 1987.
- HYDER, E. B.; HESTON, K. M.; PAULK, M. C. **The eSCM-SP v2.01: Practice Details – The eSourcing Capability Model for Client Organization – Part1 and Part 2**. Information Technology Services Qualification Center. Pittsburg, Pensylvania, USA: Carnegie Mellon University, 2006.

- LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P.; FEENY, D. IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. **Harvard Business Review**, Mai-Jun, p. 84-93, 1995.
- MARTON, F. Phenomenography – Describing Conceptions of the world around us. **Instructional Science**, 10, p. 177-200, 1981.
- _____. Phenomenography – A research approach investigating different understandings of reality. **Journal of Thought**, 21(2), p. 28-49, 1986.
- MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.
- _____. **Assessing Human Motivation**. New York: General Learning Press, 1971.
- MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 229-326, 2001.
- O'BRYEN, B. B.; PICK, R. A. Keeping information systems staff (happy). **International Journal of Career Management**, v. 7, n. 2, p. 17-20, 1995.
- SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a Carreira: Explorando o Conceito de Entrincheiramento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. Anais eletrônicos. Salvador: ANPAD, 2006.
- SCHEIN, E. H. The individual, the organization, and the career: a conceptual Scheme. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 7, n. 4 (July/August), p. 401-426, 1971.
- _____. Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates. **Organization Studies Group – Sloan School of Management, M.I.T.**, Technical Report No. 1, May, 1974.
- STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; SHAPIRO, D. L. The Future of Work Motivation Theory. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.
- TAJFEL, H.; BILLIG, M.; BUNDY, R. P.; FLAMENT, C. Social categorization and intergroup behaviour. **European Journal of Social Psychology**, v. 1, p. 149-177, 1971.
- TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. S.I.: Taylor & Francis, Inc., 1990.
- THATCHER, S. M. B.; DOUCET, L.; TUNCEL, E. Subjective Identities and Identity Communication Processes in Information Technology Teams. **Research on Managing Groups and Teams**, v. 5, p. 53-89, 2003.
- VAN DICK, R. Identification in Organizational Contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 265-283, December 2001.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.