

1. Introdução

1.1. Problema de Pesquisa

A competitividade crescente dos diversos setores da economia, o processo de globalização e o estabelecimento de foco no cliente são fatores que impulsionam a organização a identificar alternativas que possibilitem a eficiência operacional e a eficácia estratégica que resultarão no alcance dos objetivos de negócio. Segundo Lacity *et al.* (1995), esse contexto faz com que a organização pondere a respeito do tratamento dos processos que envolvem a tecnologia da informação, sendo possível considerar o atendimento das necessidades com recursos internos ou externos, com o intuito de maximizar a flexibilidade sem que se comprometa o controle da operação. Já, Mariotto (2007) cita a geração de valor como um dos critérios utilizados para aferir o sucesso da empresa. Esse fato pode, em determinadas situações, motivar a expansão dos negócios para outros mercados, visando explorar economias de escala e de escopo, obter recursos materiais, ter acesso a conhecimento especializado ou, ainda, reduzir o risco operacional.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a organização deve definir sua estratégia a partir de uma proposição de valor diferenciada para os clientes, uma vez que a satisfação destes propicia a geração de valor sustentável. Devem ser consideradas as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do capital humano e assegurar que os objetivos associados a cada uma delas estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

A tecnologia da informação pode ser um dos componentes do processo interno de implementação da estratégia da organização, uma vez que permeia todos os processos de negócio e, assim, pode ser determinante para a obtenção de uma vantagem competitiva perante a concorrência (Bateman e Snell, 1998).

Especificamente, a tecnologia da informação (TI) é um componente importante nesse contexto e sua aplicação efetiva se constitui em um desafio em função da agilidade com que as mudanças ocorrem e do volume de recursos financeiros e da especialização dos recursos humanos inerentes à sua implementação. Friedman (2007) menciona que a empresa deve identificar a forma em que a TI será aplicada para convergir com sua proposição central de valor e estar alinhada ao direcionamento estratégico da organização.

Uma das estratégias adotadas pelas organizações para suprir as necessidades de TI, que, normalmente, não se constitui na atividade fim da organização, é a terceirização parcial ou total da prestação dos serviços de TI. Segundo Franceschini *et al.* (2004), os principais motivos pelos quais as empresas optam por essa modalidade de operação são a redução de custos e a reorganização do sistema de produção.

Segundo Hefley e Loesche (2006), com relação à área de TI, a prática de terceirização remonta à década de 1960 focada, inicialmente, na redução de custos e em processos relativos a operações básicas, o que evoluiu, no final da década de 1980 e na década de 1990, para sua adoção em processos que utilizassem de forma intensiva a TI. A partir desse momento, os direcionadores passaram a ser o aumento das pressões competitivas, o acesso a competências amplamente aceitas e a possibilidade de compartilhar riscos. Em todas as situações, a garantia da qualidade dos serviços é um aspecto que demanda atenção, uma vez que, caso não seja atingido o patamar desejado, o desempenho da organização pode ser comprometido.

O relacionamento com o prestador de serviços resultante da opção pela terceirização deve ser desenvolvido com o intuito de estabelecer uma parceria de longo prazo, caracterizada pela confiança entre as partes, o que, de acordo com Hefley e Loesche (2006), é um componente fundamental para o sucesso da iniciativa. Cabe citar que as atividades terceirizadas, mesmo que, em algumas situações, possam não estar diretamente relacionadas às competências essenciais da organização e os processos de natureza estratégica, são partes integrantes do negócio e contribuem para o alcance dos objetivos da organização.

O tripé básico da terceirização de TI é formado pela empresa que contrata a prestação de um serviço, a empresa contratada para viabilizar a execução do serviço em questão e os consultores que possuem a capacitação técnica e a

experiência requeridas para a execução das atividades inerentes ao serviço contratado.

A contratante e a contratada são as entidades que firmam um relacionamento comercial respaldado por um contrato que contém cláusulas destinadas a formalizar todos os aspectos que caracterizam o vínculo. Os profissionais de TI não aparecem de modo explícito na definição dos parâmetros que regem a relação contratual, embora eles sejam os responsáveis diretos pela prestação do serviço contratado. Conforme citado no artigo “*The Five Fundamentals of IT Consulting*”, publicado no site TechRepublic (2008), esse tipo de profissional possui conhecimentos especializados em alguma disciplina específica, o que o qualifica para a prestação de um dado tipo de serviço. Sua habilidade para dar orientação personalizada é o fator determinante para a avaliação do cliente, sendo que sua experiência anterior influencia o nível de sucesso do relacionamento estabelecido.

A prestação de serviços de consultoria pelo profissional de TI resulta em uma vivência peculiar e pessoal, em função do modo em que o indivíduo percebe o ambiente de trabalho e as atividades que variam a cada projeto do qual participa. Segundo o artigo “*Holistic Management: The Seven S Model*”, publicado no site ZDNet Asia (2009), as competências individuais e de trabalho em equipe são aquelas que permitem identificar as necessidades existentes e gerar a solução adequada para atendê-las. Assim, cada um dos participantes deve estar integrado à realidade específica de cada projeto em particular e da organização em geral para contribuir de forma efetiva para a execução das atividades previstas e, ao mesmo tempo, se tornar mais rico em termos de experiência profissional e pessoal ao término de cada processo em que participa.

Apesar do reconhecimento da contribuição do profissional de TI para a concretização do alcance dos objetivos estabelecidos para a prestação dos serviços de consultoria, existem poucos trabalhos de pesquisa empírica sobre a experiência consultiva, especificamente sob a perspectiva desse tipo de profissional. Uma pesquisa que aborde esse fenômeno pode ser oportuna e relevante, uma vez que os resultados obtidos, eventualmente, podem contribuir para a identificação de oportunidades de melhoria no relacionamento estabelecido entre a contratante, a contratada e os profissionais de TI, que são os componentes básicos de um processo de terceirização de serviços de TI.

A realização deste estudo foi motivada pelo interesse em contribuir para expandir o conhecimento relativo à forma em que profissionais que prestam serviços de consultoria de TI percebem e entendem os diversos aspectos relacionados com esse tipo de atividade. Cabe mencionar que, ao longo de sua vida profissional, o pesquisador prestou serviços de consultoria para empresas nacionais e multinacionais de diversos portes e vários segmentos de negócio.

A principal questão que orientou o estudo foi: qual é o significado da experiência vivenciada por profissionais de TI durante a execução de atividades de prestação de serviços de consultoria na área de TI?

1.2. Declaração de Objetivo

O objetivo deste estudo foi o de descrever a essência do significado da experiência consultiva para profissionais de TI que prestam de serviços de consultoria na área de TI.

De acordo com o novo dicionário Aurélio da língua portuguesa, a palavra consultor, do latim *consultore*, significa aquele que dá ou pede conselho. Nesta pesquisa, a investigação estabeleceu o foco no profissional que dá conselho com base em conhecimentos especializados e experiência prévia na área de TI.

A experiência consultiva é definida como o conjunto de aspectos pessoais, profissionais e comportamentais inerentes às atividades de prestação de serviços de consultoria na área de TI.

1.3. Questões de Pesquisa

A questão central e as questões secundárias de pesquisa foram formuladas visando descrever as experiências e a vivência de profissionais que prestam serviços de consultoria de TI.

A questão central da pesquisa foi: O que significa ser um profissional de TI que presta serviços de consultoria na área de TI?

As questões secundárias de pesquisa foram:

- Em sua opinião, quais são as principais características de um consultor de TI?
- Em sua opinião, o que significa excelência na prestação serviços de consultoria de TI? Ela pode ser identificada? Representa um diferencial para a carreira?
- É comum você se deparar com situações em que o limite de sua missão é extrapolado? Como você lida com essa situação?
- O que facilita ou dificulta a atuação do profissional de TI que presta serviços de consultoria de TI a empresas de diversos portes e áreas de atuação?
- Você considera que a motivação e o comprometimento de um profissional afetam o seu desempenho?
- O que permitiu que você, efetivamente, atuasse como um consultor de TI?

1.4. Relevância do Estudo

As organizações costumam adotar a prática de terceirização de TI, uma vez que a área de TI, normalmente, não se constitui em sua atividade fim, embora ela seja necessária para a execução das atividades inerentes ao negócio.

O presente estudo foi concebido para descrever a essência do significado da vivência de profissionais enquanto consultores de TI que devem possuir um conjunto de conhecimentos técnicos, experiência prática e habilidades comportamentais com o intuito de executar os serviços de modo que os requisitos estabelecidos para a prestação do serviço sejam atendidos e os produtos acordados sejam gerados para satisfazer as necessidades do cliente que os contratou.

É possível considerar relevante o presente estudo em função de algumas razões que são apresentadas a seguir.

A identificação dos temas relacionados com a vivência dos profissionais de TI pode contribuir para identificar a configuração de um ambiente que favoreça a execução das atividades de consultoria de TI e para o aprimoramento dos resultados obtidos.

A análise da vivência dos profissionais de TI se mostra interessante e importante, uma vez que esse aspecto não costuma ser explicitado quando se aborda a terceirização de serviços de TI e o entendimento dos aspectos envolvidos pode vir a contribuir para aprimorar o relacionamento estabelecido entre todas as partes interessadas.

As informações que este trabalho produziu podem ser relevantes para diversos públicos, tais como organizações do setor privado, público e não governamental que terceirizam serviços de TI, empresas e profissionais que prestam serviços de consultoria de TI, profissionais da área de administração e pesquisadores que possuem interesse em pesquisas de natureza fenomenográfica.

1.5. Delimitação do Estudo

O estudo foi desenvolvido na cidade do Rio de Janeiro, no período de fevereiro de 2009 a maio de 2010. As entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com profissionais que atuam na área de prestação de serviços de consultoria de TI foram o principal instrumento utilizado para efetuar a coleta de

dados e foram realizadas no período de 19 de novembro de 2009 a 23 de dezembro de 2009.

Os entrevistados foram consultores de TI com formação acadêmica diversificada, comprovada experiência na prestação de serviços de consultoria de TI e tempo de atuação variável na área de consultoria. Especificamente, todos os profissionais entrevistados eram funcionários de uma mesma empresa de consultoria de TI, com atuação nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro e no Distrito Federal, e estavam alocados de forma exclusiva para a prestação de serviços de consultoria em diversas áreas de conhecimento de TI em uma instituição governamental de caráter regulador, normatizador e fiscalizador em âmbito nacional, cuja sede está localizada no estado do Rio de Janeiro.

O estudo não considerou a estruturação do processo de prestação de serviços consultoria de TI, tendo em vista que o consultor não possui influência direta sobre os aspectos que regem o relacionamento contratual entre a contratante e a contratada.

Embora seja relevante, não se pretendeu tratar a questão de melhorias do ambiente organizacional que, eventualmente, possam propiciar o aprimoramento das condições em que as atividades de consultoria de TI são executadas, tampouco foram abordados os fatores críticos de sucesso para a atuação do profissional que presta serviços de consultoria de TI.

1.6. Limitação do Estudo

O procedimento de seleção intencional foi adotado e, assim, a possibilidade de generalização dos resultados obtidos é limitada. Caso se deseje generalizar os resultados e as conclusões deste estudo, deverão ser realizadas outras pesquisas que utilizem um método quantitativo e que, portanto, permitam a especificação das variáveis a ser consideradas, a formulação de hipóteses e a utilização de métodos estatísticos para testá-las.

Os resultados apresentados refletem a interpretação do pesquisador relativa aos dados analisados e devem ser considerados à luz do contexto em que a coleta de dados foi realizada e da lente teórica escolhida para subsidiar o processo de análise. Outras interpretações poderão ser apresentadas por leitores deste estudo, em função da perspectiva adotada para analisar o fenômeno central e do envolvimento pessoal o objeto da análise.

1.7. Organização da Dissertação

A dissertação foi organizada em capítulos que apresentam informações referentes à pesquisa realizada.

O capítulo 1, Introdução, formaliza o problema de pesquisa, declara o objetivo do estudo, introduz a questão principal e as questões secundárias que direcionaram a pesquisa, explicita a relevância, a delimitação e a limitação do estudo e apresenta a organização da dissertação.

O capítulo 2, Referencial Teórico, apresenta os principais conceitos, teorias e modelos que foram utilizados como lente teórica para proceder à análise e ao tratamento dos dados referentes ao estudo. Os temas abordados são terceirização de serviços de TI, identidade social e processo de categorização, orientação de carreira profissional, motivação e comprometimento.

O capítulo 3, Metodologia de Pesquisa, descreve o método usado para realizar a investigação, a estratégia adotada para conduzir o trabalho e a justificativa correspondente, identifica o papel do pesquisador, explicita o critério utilizado para selecionar os sujeitos, descreve os procedimentos para coleta, registro e tratamento dos dados e apresenta as principais limitações do método adotado.

O capítulo 4, Análise do Fenômeno, caracteriza o fenômeno central analisado por meio da pesquisa, apresenta o resultado da análise dos dados demográficos, evidencia as declarações mais relevantes acompanhadas dos

significados propostos pelo pesquisador e propõe as categorias que emergiram durante o processo de análise.

O capítulo 5, Conclusão, apresenta os temas resultantes do mapeamento das categorias acompanhados do significado atribuído pelo pesquisador, a descrição proposta para a essência da experiência consultiva de TI, as considerações relativas à pesquisa realizada, as limitações do estudo e a sugestão para pesquisas futuras que permitirão o aprofundamento da análise do fenômeno considerado.

O capítulo 6, Referências Bibliográficas, cita as informações relativas às fontes consultadas para obter o subsídio teórico referente à realização do estudo.

O Apêndice 1, Roteiro de Entrevista, apresenta a proposta do estudo em questão, o conjunto de dados demográficos considerados, a questão central e as questões secundárias relativas à pesquisa.