

2. Referencial Teórico

Esta seção foi concebida para apresentar os principais conceitos, teorias e modelos que foram utilizados como lente teórica para realizar a análise e o tratamento dos dados coletados durante a realização da pesquisa.

Em função das características do método de pesquisa adotado, parte do referencial teórico decorreu da análise dos dados coletados durante as entrevistas realizadas.

O referencial teórico foi organizado em seções destinadas a abordar as categorias que emergiram a partir da análise dos dados.

A seção 2.1, Terceirização de Serviços de TI, apresenta as principais considerações relacionadas com a opção por essa modalidade de contratação para atender de modo parcial ou total as necessidades de TI da organização.

A seção 2.2, Identidade Social e Processo de Categorização, conceitua os aspectos relativos à construção da identidade e ao processo de categorização que possibilita ao desenvolvimento da noção de pertencimento a grupos de indivíduos.

A seção 2.3, Orientação de Carreira Profissional, apresenta os interesses pessoais e profissionais e as condições organizacionais que influenciam o direcionamento da carreira profissional.

A seção 2.4, Motivação, e a seção 2.5, Comprometimento, abordam a natureza e os fatores relacionados com cada um desses temas.

2.1. Terceirização de Serviços de TI

Segundo Grover (1996), a terceirização de serviços de TI é uma prática que tem sido adotada pelas organizações com o intuito de suprir uma gama de necessidades de TI, que são um meio para apoiar a execução das atividades relacionadas com o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Pode ser apropriado iniciar a discussão dos aspectos relacionados com a terceirização de serviços de TI com o conceito de serviço em si e, para tanto, podem ser citados Zeithaml e Bitner (2003) que conceituam o serviço como um conjunto de ações, processos e atuações, cujas principais características são a produção e o consumo simultâneos, a intangibilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade. A satisfação do cliente está associada à percepção da qualidade do serviço prestado, que pode ser influenciada pelas dimensões de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis, sendo que o processo de avaliação e o seu resultado são essencialmente subjetivos, uma vez que se baseiam nas percepções do cliente. Os funcionários do prestador de serviços são um componente crucial no processo, já que estão na linha de frente, com a responsabilidade de execução do serviço contratado pelo cliente. Existem indícios que a satisfação do funcionário em relação ao tipo de trabalho e as condições associadas à sua execução podem influenciar o nível de satisfação do cliente.

De acordo com Hefley e Loesche (2006), a terceirização de atividades de TI tem sido praticada pelas organizações desde a década de 1960. A partir do final da década de 1980, em decorrência da globalização e do foco nas competências essenciais inerentes ao negócio, pode ser verificada a intensificação crescente da terceirização de TI. Os principais direcionadores desse processo são o aumento das pressões competitivas, a disponibilidade de acesso a conhecimentos e serviços de padrão internacional e o desejo de compartilhar riscos. A terceirização de TI apresenta um amplo espectro que compreende desde atividades rotineiras até processos estratégicos relacionados à rentabilidade do negócio. A formalização do relacionamento da contratante com a contratada deve ser realizada por meio de um contrato que estabeleça o escopo da contratação, os indicadores que serão usados para aferir o desempenho da contratada e as formas em que poderá ser feita a revisão dos serviços de modo a atender as mudanças eventuais no escopo dos serviços contratados e os parâmetros que serão utilizados para avaliar os resultados obtidos. Adicionalmente, quando existirem diversas empresas contratadas para prestar serviços de TI relacionados a várias áreas de especialização, a contratante deverá fazer a gestão do relacionamento entre elas com o intuito de mitigar a ocorrência de conflitos que poderão comprometer os resultados finais.

Ainda, Hefley e Loesche (2006) comentam que tanto as ações da contratante quanto da contratada influenciam o resultado da terceirização de TI. Os principais desafios são a existência de uma estratégia de terceirização, a identificação das atividades e/ou dos processos a serem terceirizados, o gerenciamento de riscos, a gestão do desempenho da contratada e a gestão do relacionamento com o prestador de serviços. Deve ser explicitada a forma em que será feita a gestão dos projetos, com a especificação de todas as características e as fases previstas na metodologia de gerenciamento de projetos adotada.

Também, Hefley e Loesche (2006) mencionam outro aspecto que está relacionado à competência da equipe de consultores, que diz respeito à combinação de habilidades, conhecimento e experiência. A adequação contínua dos perfis às necessidades do mercado e a diversidade da composição da equipe possibilitará oferecer uma gama de serviços mais ampla.

Loh e Venkatraman (1992) mencionam que a opção pela terceirização de TI pode estar associada a aspectos de natureza econômica, a pressões competitivas exercidas pela indústria à qual a organização pertence ou a decisões gerenciais da própria empresa. A terceirização de TI é definida como a participação significativa de fornecedores externos no processo de disponibilização, parcial ou total, de recursos físicos e humanos inerentes à infraestrutura de TI utilizada pela organização. Já, Hefley e Loesche (2006) mencionam que a terceirização de serviços de TI deve ser regida por um contrato que formalize todos os aspectos relacionados à prestação dos serviços contratados, dentre os quais podem ser mencionados o escopo da prestação dos serviços, os serviços previstos, os recursos físicos e humanos alocados, a duração do contrato, a forma de aferição dos resultados e as condições comerciais.

Lacity *et al.* (1995), em consonância com Hefley e Loesche (2006), citam que o processo de terceirização de TI deve ser norteado pela flexibilidade operacional e pela possibilidade de controle efetivo, o que se aplica tanto a serviços básicos quanto estratégicos. A organização deve estruturar as necessidades de TI em grupos específicos, organizados em função de seu nível de criticidade para o negócio, com o intuito de permitir que sua oferta seja realizada por diversos fornecedores que possuam especialização nas áreas de conhecimento requeridas. Essa estratégia possibilita que a organização diminua a dependência excessiva de um único fornecedor ou de um reduzido número de fornecedores e

possa mitigar os riscos decorrentes dessa situação. Esse contexto facilita a gestão dos contratos e a decisão de substituir um prestador de serviços ou, até mesmo, internalizar um serviço caso os resultados da terceirização não sejam considerados satisfatórios.

O sucesso do processo de terceirização de serviços de TI pode ser avaliado de acordo com diversos critérios. Grover *et al.* (1996) mencionam que a qualidade dos serviços de TI prestados pelo fornecedor e as características da parceria, tais como confiança, cooperação e comunicação, são fatores que influenciam os resultados do processo de terceirização. A disponibilidade de recursos humanos com a capacitação adequada à execução das atividades é um dos pilares que possibilita a prestação de serviços de qualidade. Dessa forma, a construção de uma parceria de longo prazo pode ser um dos fatores que influencie o nível de satisfação decorrente dos resultados alcançados e, portanto, o sucesso do processo de terceirização.

A definição proposta por Grover *et al.* (1996) para a terceirização de TI é semelhante àquela apresentada por Loh e Venkatraman (1992), sendo que, adicionalmente, concordam com a importância da qualidade dos serviços prestados e da solidez da parceria que fundamenta o relacionamento. Esses autores mencionam que esse processo é aplicável, principalmente, ao desenvolvimento de sistemas, às funções operacionais e de gerenciamento do ambiente tecnológico. A existência de uma estratégia vinculada ao processo de terceirização de TI é essencial para que possa ser definida sua abrangência.

De acordo com DiRomualdo e Gurbaxani (1998), o foco do processo de terceirização de TI migrou da redução de custos e melhoria da eficiência dos recursos de TI para a busca pela elevação do nível de desempenho do negócio. A ênfase na obtenção de economias de escala foi substituída pela disponibilidade de todos os recursos inerentes ao pleno aproveitamento do potencial oferecido pelo estado da arte da tecnologia para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Existe convergência com a abordagem proposta por Lacity *et al.* (1995) quando citam que a relação contratual que rege os acordos de terceirização deve ser flexível para permitir que sejam contempladas eventuais modificações ocorridas na forma em que os serviços de TI são prestados e os resultados obtidos são aferidos e deve refletir o objetivo estratégico do processo de terceirização. Em

todas as situações, a contratante deve ter uma estrutura de TI que permita executar as atividades inerentes à gestão da prestação dos serviços e verificar se as práticas adotadas e a cultura da contratada são compatíveis com as características da organização.

Ainda é mencionado que o sucesso da relação de terceirização de TI está relacionado ao tipo de contrato, ao mecanismo de aferição do desempenho, ao sistema de remuneração e à estrutura de decisão que o prestador de serviços poderá utilizar. As características do relacionamento entre a contratante e a contratada são influenciadas pelo objetivo principal da prestação de serviços. O relacionamento destinado a obter a melhoria da utilização dos recursos de TI está calcado em serviços que envolvem a gestão e a operação de componentes de *hardware*, *software* e redes de comunicação de dados, suporte ao usuário e recursos humanos especializados em TI, sendo a aferição do desempenho realizada por meio de acordos de nível de serviço. Outro tipo de relacionamento enfatiza o aprimoramento do desempenho dos aspectos críticos do negócio por meio da aplicação da TI, o que pressupõe que o prestador de serviços de TI possua o entendimento do negócio, identifique a ligação entre a TI e os processos de negócio e tenha a habilidade de implementar novos sistemas e sugerir mudanças no próprio negócio. Adicionalmente, existe o tipo de relacionamento que pressupõe a comercialização de serviços de TI de uma organização para outras, com base no licenciamento de sistemas e de tecnologias inovadores que, inicialmente, foram desenvolvidos para uso interno e pelos quais o mercado demonstrou interesse comercial.

O consultor de TI é o profissional que será responsável pela prestação dos serviços contratados pela organização e, de acordo com Hyder *et al.* (2006), ele deve entender seu papel e suas responsabilidades, além de possuir as competências necessárias para executar o trabalho para o qual é designado. Ele deve ter a autoridade para tomar decisões com base na relação de confiança estabelecida e deve prestar contas quanto ao desempenho obtido.

É mencionado que existem práticas específicas vinculadas à gestão de pessoal que podem assumir a forma de políticas ou de procedimentos. As políticas estão relacionadas à busca pela inovação e pela participação e afetam o comprometimento dos profissionais com o trabalho. Os procedimentos visam permitir a definição de papéis, responsabilidades e autoridade alinhados com as

competências do profissional, assegurar que os profissionais adquiram as competências requeridas para alcançar os objetivos da organização, monitorar o desempenho, oferecer recompensas quando forem alcançadas as metas estabelecidas e possibilitar o desenvolvimento e o crescimento profissional.

2.2. Identidade Social e Processo de Categorização

Segundo Alvesson (2002), a identidade é uma dimensão importante, embora pouco explorada, do controle organizacional, sendo que ela não pode ser imposta por mecanismos de controle gerencial, principalmente, quando os profissionais apresentam níveis crescentes de especialização. A construção da identidade resulta da dinâmica da interação entre a regulamentação da identidade, a identidade do trabalho e a identidade que o indivíduo atribui a si mesmo. As práticas organizacionais que visam regulamentar a identidade podem ser baseadas em discursos que possuem como foco o empregado (distinção entre “eu” e “o outro”), as orientações da ação (orientação do trabalho em si), as relações sociais (noção de pertencimento e de diferenciação) ou o cenário (adequação às condições sociais, organizacionais e econômicas).

Segundo Thatcher *et al.* (2003), a identidade subjetiva corresponde à forma em que o indivíduo se define em uma dada situação, sendo autodeterminada e somente pode ser entendida por meio da comunicação e da interação com ênfase na identidade. A confirmação da identidade consiste no grau em que um observador identifica a pessoa da mesma forma em que ela se define. A compreensão da identidade se refere ao grau em que um observador entende a importância da identidade da pessoa, sendo este aspecto relevante no ambiente de trabalho, pois pode modificar as interações que ocorrem entre os membros da equipe. A comunicação da identidade consiste em um conjunto de métodos que a pessoa utiliza para transmitir sua identidade, com o intuito de negociá-la nos contextos sociais e estabelecer as conexões com grupos a partir de características que ultrapassam os limites daquelas meramente demográficas. A identidade

peçoal permite a diferenciação do indivíduo dos demais enquanto que o foco nas identidades de papel, social e universal permite que o indivíduo seja parte de um grupo maior.

Uma vez que pode ser estabelecido algum tipo de diferenciação em termos de identidade, surge a possibilidade de estabelecer grupos que possuem características distintivas. 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.

Esses pesquisadores realizaram um estudo de natureza quantitativa, constituído por 03 (três) experimentos, nos quais foram evidenciados comportamentos que denotam a identificação de um indivíduo com um dado grupo que possui características com as quais ele estabelece algum tipo de sintonia e sua distinção de outros grupos que diferem em um ou mais aspectos, o que resulta na noção de “dentro do grupo” e “fora do grupo”. Embora nem sempre a diferenciação social ou psicológica seja real, a percepção do indivíduo confirma sua existência, o que resulta na categorização social entre grupos e no desenvolvimento da ideia de afiliação. A noção de pertencimento a um grupo eleva a autoestima e gera ações que tendem a privilegiar os membros do próprio grupo em detrimento daqueles pertencentes a outros grupos, mesmo quando nenhuma vantagem possa ser obtida em qualquer uma das possíveis situações. No âmbito dos experimentos realizados, não foi verificado o comprometimento da noção de justiça, pois, embora existisse certa propensão para privilegiar os membros do próprio grupo, não houve evidências de uma tendência deliberada para prejudicar os membros de outros grupos. Os resultados sugerem que, sempre que possível, existe uma combinação das noções de pertencimento e de justiça.

A importância dos grupos em todos os aspectos da vida do indivíduo é destacada por Lawler (2005). Os grupos constituem tanto estímulos positivos de identidade, cooperação, colaboração e senso de pertencimento quanto efeitos negativos tais como exclusão, injustiça, discriminação e violência.

Ashforth e Mael (1989) destacaram que não existiam pesquisas detalhadas sobre a aplicação da teoria da identidade social nas organizações. Dentro da organização, a distinção dos valores e das práticas de grupo deve ser qualificada pela clareza e pela impermeabilidade dos domínios e das fronteiras do grupo. A

presença de vários grupos evidencia a distinção entre os membros de cada um deles, com base na ideia de inclusão, resulta na conceituação de “dentro do grupo” e “fora do grupo” e pressupõe a identificação do indivíduo com um dado grupo. A identificação com um grupo melhora o nível de comprometimento com ele, a lealdade e o orgulho de ser um de seus membros. O processo de identificação pode resultar na internalização dos valores e das normas do grupo e na homogeneidade de atitudes e de comportamentos de seus membros.

De modo complementar, Hogg e Terry (2000) reconhecem que a estruturação das organizações conduz a redes complexas de relacionamentos entre grupos, caracterizadas por poder, *status* e prestígio. A identidade do profissional e o próprio sentido do “ser” derivam da organização e dos grupos aos quais o indivíduo pertence, inclusive com a possibilidade de terem um significado maior do que outros tipos de identidade dentre as quais podem ser mencionados sexo, idade, raça e nacionalidade. Nesse caso, os valores e os objetivos da organização passam a integrar o autoconceito do indivíduo e reforçam a ideia de pertencimento ao grupo.

É citado que a noção de protótipo corresponde a um conjunto de aspectos singulares que caracterizam um grupo e o distingue de outros e possibilita que o indivíduo passe a se identificar com o estereótipo distintivo de um dado grupo. Normalmente, o indivíduo alinha seu comportamento ao contexto relevante ao protótipo que caracteriza o grupo, o qual pode derivar de membros que apresentam atuação de destaque ou de tipos ideais que correspondem a abstrações de crenças, atitudes, sentimentos e comportamentos valorizados pelo grupo. A identificação com um grupo reduz a incerteza subjetiva e oferece suporte moral para o comportamento e para as ações do indivíduo.

Outro aspecto mencionado é que a liderança do grupo resulta na identificação da figura de um líder e, como consequência, dos seguidores do líder. Normalmente, o líder é aquele que personifica de forma mais completa o estereótipo que caracteriza o grupo, mas que não necessariamente possui os atributos requeridos pelos processos de tomada de decisão.

Turner (1975) acrescenta à existência de grupos a competição social que corresponde ao fenômeno de competição entre diversos grupos, com o intuito de confirmar uma identidade social positiva com base na comparação e na diferenciação. Destaca, ainda, que a categorização, a comparação e os valores são

necessários e interdependentes para que o indivíduo possa avaliar sua posição na sociedade para obter uma identidade social positiva. A partir do momento em que a identidade social deixa de ser considerada como satisfatória, o indivíduo a abandona e passa a buscar vinculação a outros grupos.

Hatch e Schultz (2002) contribuíram para o entendimento do desenvolvimento da identidade no nível coletivo e da dinâmica da identidade organizacional por meio do Modelo da Dinâmica da Identidade Organizacional, cujo pressuposto consiste na existência de um processo por meio do qual os membros da organização se entendem e se explicam como uma organização e que sempre está relacionado com a cultura da organização, a qual incorpora um conjunto de premissas, de valores e de artefatos culturais.

2.3. Orientação de Carreira Profissional

O profissional orienta sua carreira de acordo com seus interesses em termos de especialização e objetivos de crescimento e do tipo de atuação pretendida, especificamente, se a ênfase será técnica ou gerencial.

Segundo Schein (1971), uma pesquisa realizada no início da década de 1960, resultou na proposta de um modelo conceitual e de um conjunto de variáveis destinadas a descrever e a analisar o deslocamento do indivíduo dentro de uma organização, considerando a carreira profissional como um leque de atributos pessoais e de experiências vivenciadas durante sua permanência na organização e as expectativas desta com relação às decisões que condicionam a forma em que a carreira de cada indivíduo dar-se-á ao longo do tempo.

O modelo proposto visa identificar os conceitos que fundamentam o entendimento da carreira de acordo com a ótica tanto do indivíduo quanto da organização e da influência dessa sobre o indivíduo que resulta em seu acultramento e do próprio indivíduo sobre a organização que pode ser entendido como um processo que propicia a inovação. O processo de relacionamento é

contínuo e ocorre ao longo da carreira do indivíduo em uma dada organização, independentemente do tipo de negócio em que esta atue.

O modelo propõe o entendimento da organização como um espaço tridimensional, associado à figura de um cone ou de um cilindro, que permite ao indivíduo realizar 03 (três) tipos de movimentação distintos. O deslocamento vertical está associado à elevação ou à diminuição do nível na organização e representa fronteiras hierárquicas. A movimentação que acompanha o raio corresponde à modificação da centralidade organizacional e representa fronteiras de inclusão. O deslocamento ao longo da circunferência corresponde à mudança da função ou da divisão em que o indivíduo atua e está associado a fronteiras funcionais ou departamentais.

As fronteiras existentes em diversas organizações podem variar em termos de quantidade, de permeabilidade e de tipos de filtros, sendo que a configuração específica observada em uma dada organização pode influenciar a carreira dos profissionais que nela atuam.

Em função dos conceitos apresentados, a organização deve ser entendida como um conjunto de grupos que interagem de forma contínua, o que possibilita o desenvolvimento de normas aplicáveis a um dado grupo, a diversos grupos existentes ou comuns a todos os grupos. O deslocamento do indivíduo pelas dimensões e pelas fronteiras presentes na organização permite a construção de sua carreira e pode requerer sua adaptação às normas específicas aplicáveis a cada um dos diversos grupos relacionados com os vários estágios percorridos ao longo do tempo.

Segundo Schein (1971), a estrutura do indivíduo é constituída por dois componentes básicos, sendo que o primeiro corresponde à imagem básica de seu próprio ser, construída a partir de crenças, atitudes e valores que estão relacionados à sua personalidade e suas defesas básicas, e o segundo está associado a um conjunto de seres sociais, os quais permitem atender às expectativas associadas aos vários papéis que devem ser desempenhados no convívio social. O nível correspondente ao ser social pode apresentar diversas configurações para satisfazer às suas necessidades de relacionamento inerentes aos ambientes com os quais interage, sendo este o mais apropriado para entender a carreira do indivíduo e o processo de influência mútua que caracteriza seu relacionamento com a organização.

Assim, a carreira pode ser entendida como uma sequência de fronteiras que podem ser transpostas para obter o deslocamento em uma ou mais das três dimensões da organização. As movimentações resultam no contato com novos grupos que podem ser entendidos como suborganizações caracterizadas por subculturas e normas próprias, o que demanda que o indivíduo se adeque à nova situação e conquiste a confiança de cada novo grupo com o qual precisa interagir.

Em suma, o modelo proposto por Schein (1971) considera a organização, o indivíduo e a carreira e os conceitos associados a cada um deles e visa identificar as interações entre o indivíduo e a organização durante a construção de sua carreira durante o período em que o vínculo profissional com esta vigora. A partir do modelo foram propostas 05 (cinco) hipóteses vinculadas à teoria sócio-psicológica do desenvolvimento da carreira, conforme mencionado a seguir.

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, ou seja, a influência do indivíduo sobre a organização, ocorre no meio de um dado estágio da carreira. A terceira hipótese propõe que, de um modo geral, o processo de socialização prevalece nos primeiros estágios da carreira enquanto que o processo de inovação é mais usual nos estágios mais avançados da carreira, embora a ocorrência de ambos possa ser verificada em todos os estágios. A quarta postula que a socialização envolve, principalmente, os seres sociais mais aparentes do indivíduo enquanto que a inovação está relacionada aos seres sociais mais estáveis. A quinta hipótese considera que a mudança nos seres sociais mais estáveis como um resultado da socialização ocorrerá somente sob condições de persuasão coercitiva quando o indivíduo não se sente psicologicamente capaz de deixar a organização.

Schein (1974) propôs o modelo de âncoras de carreira, o qual é constituído por 05 (cinco) âncoras que contemplam os diversos aspectos que caracterizam uma carreira profissional.

A primeira âncora é a segurança, a qual está 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, com o intuito de assegurar a continuidade dos benefícios recebidos no longo prazo.

A segunda âncora é a competência técnica e funcional que está relacionada à motivação associada à execução de atividades técnicas e à percepção da competência em uma determinada área de conhecimento que possibilita o reconhecimento de seu talento.

A terceira âncora consiste na competência gerencial que diz respeito à habilidade para a execução de atividades complexas de gestão que requerem capacidade de análise, relacionamento interpessoal e maturidade emocional e, normalmente, predispõem o indivíduo a progredir na organização de forma rápida e a almejar retorno financeiro.

A quarta é a criatividade que está relacionada ao desafio de obter realizações pessoais, o que faz com que o indivíduo se destaque nos projetos em que participa e, com frequência, se adeque de forma mais fácil ao ambiente de organizações de menor porte.

A quinta âncora consiste na autonomia que diz respeito à procura por situações que permitam oferecer condições favoráveis para aprimorar a competência profissional e técnica.

De acordo com DeLong (1982), que complementou o modelo de âncoras de carreira proposto por Schein (1974), a âncora de carreira é uma combinação das percepções do indivíduo sobre necessidades, valores e talentos, que se manifesta no ambiente real de trabalho e orienta e/ou restringe suas decisões de carreira. O processo adotado por DeLong foi apoiado pela utilização do Inventário de Orientações de Carreira e objetivou medir valores, atitudes e necessidades de carreira, em lugar de ter como base os talentos percebidos pelo próprio indivíduo que caracterizou a abordagem da pesquisa inicial realizada por Schein.

A proposta de DeLong (1982) para complementar o modelo proposto por Schein (1974) consistiu na inclusão de 03 (três) variáveis adicionais vinculadas à orientação da carreira. A primeira variável é a identidade que corresponde ao desejo de pertencer ao quadro funcional de determinadas organizações que, em função de sua importância, proporcionam prestígio para seus membros. A segunda variável é o serviço, a qual está relacionada ao desejo de apoiar outros e constatar as mudanças decorrentes das intervenções realizadas. A terceira variável é a variedade que está associada à vontade de enfrentar diversos desafios.

Segundo DeLong (1982), 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) perceberam a deficiência de estudos destinados a pesquisar o planejamento e o desenvolvimento de carreira de profissionais de TI e conceberam uma pesquisa que teve como objetivo identificar a aplicabilidade das descobertas de Schein (1974) e de DeLong (1982) para a orientação de carreira de profissionais que atuavam na área de TI.

A referida pesquisa foi norteadada por duas proposições básicas. A primeira proposição considerava que os profissionais de TI possuíam uma ampla gama de âncoras e de orientações de carreira e a segunda dizia respeito à presença de uma orientação de carreira predominantemente gerencial ou técnica.

O resultado da pesquisa demonstrou que os participantes possuíam 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. Com relação à segunda proposição, foi constatada a existência de 03 (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 estabilidade, associada à segunda dimensão, 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.

Assim, pode-se observar que o resultado da pesquisa sugeriu que as percepções e as expectativas individuais influenciam a orientação da carreira e que a organização que compreender essa dinâmica poderá aumentar a probabilidade de obter benefícios decorrentes da diminuição da volatilidade de colaboradores, da elevação do nível de desempenho individual e do aumento do grau de comprometimento do profissional.

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, uma vez que a participação em atividades de treinamento de diversos tipos está relacionada a algum tipo de investimento realizado pela

organização, o que pode vir a elevar o nível de lealdade para com o empregador e contribuir para a redução da rotatividade de pessoal. Os autores nos remetem a Maslow (1943) quando sugerem que as necessidades dos profissionais de TI e que, conseqüentemente, os fatores motivacionais variam em função da posição que ocupam na hierarquia organizacional, ou seja, à medida que o profissional ascende na hierarquia, a motivação está associada de forma crescente à possibilidade de aplicar sua criatividade nas atividades executadas e à obtenção de reconhecimento pelos resultados obtidos.

Fournier (1999) cita a incorporação de uma lógica disciplinadora no conceito de profissionalismo que lhe confere legitimidade e autonomia e que, também, regula o comportamento profissional. A construção desse conceito se dá a partir do tripé constituído pelo conhecimento, pela conduta do profissional e pelo controle sobre as práticas adotadas que origina a competência profissional fundamentada por critérios de legitimidade que permitem o credenciamento perante as diversas partes interessadas, sendo que o cliente da organização ocupa a posição de maior destaque. Os controles passam a ser menos rígidos, embora extrapolem a simples execução das atividades, uma vez que são fundamentados na busca da excelência da organização e pautados pela conduta ética e pelas atitudes do profissional e por seu autoconceito. O desenvolvimento individual é identificado como uma consequência do processo e alicerçado pela disposição para assumir a responsabilidade, pela flexibilidade, pela adaptabilidade e pela determinação para alcançar os objetivos estabelecidos. 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, a partir da exigência crescente do cliente. A competência profissional, aliada à idéia de aprimoramento contínuo, passou a ser o elo entre os empregados, os clientes e os interesses da organização.

2.4. Motivação

A motivação é um assunto que tem sido abordado por diversos pesquisadores e o objetivo pretendido parece ser a proposta de um arcabouço que permita explicar o funcionamento desse mecanismo e a maneira em que ele pode influenciar as ações do indivíduo e os resultados alcançados.

Maslow (1943) formulou uma teoria para a motivação, considerando que as necessidades básicas do ser humano são organizadas de acordo com uma hierarquia que corresponde à sua importância relativa. As necessidades podem ser de ordem consciente ou inconsciente e o comportamento do indivíduo é condicionado pela motivação que ele possui para seu atendimento.

A hierarquia de necessidades proposta por Maslow pode ser representada por uma pirâmide constituída por 05 (cinco) níveis de necessidades. O primeiro nível é constituído pelas necessidades básicas ou fisiológicas, cujo atendimento é mais premente, uma vez que elas estão relacionadas com a própria sobrevivência do indivíduo. O nível seguinte corresponde às necessidades de segurança, associadas com situações conhecidas e/ou previsíveis que remetem o indivíduo à noção de estabilidade. O próximo estágio está relacionado às necessidades de afeto e de pertencimento e diz respeito às relações afetivas com grupos. O próximo nível é representado pelas necessidades de estima, que estão associadas às noções de realização pessoal, de liberdade, de prestígio e de reconhecimento. O último estágio corresponde à autorealização e está relacionado ao aperfeiçoamento pessoal.

A motivação do indivíduo está associada à satisfação progressiva de suas necessidades, ou seja, as necessidades de cada um dos níveis da pirâmide são percebidas à medida que aquelas dos níveis precedentes foram satisfeitas, mesmo que de modo parcial.

McClelland (1961, 1971 *apud* Steers *et al.*, 2004, p. 381) propôs que o foco do potencial de motivação estava associado a um conjunto de necessidades, distintas e claramente definidas, que incluía a realização, a afiliação, o poder e a autonomia. Adicionalmente, mencionou que o indivíduo possui diversas necessidades concorrentes que motivam as ações vinculadas ao seu

comportamento e que, também, estão relacionadas ao ambiente de trabalho. Essa abordagem contrasta com a proposta conceitual e abstrata de Maslow (1943), a qual sugere a satisfação progressiva das necessidades associadas a cada um dos níveis da hierarquia e que, por sua vez, reflete o crescimento e a maturidade do indivíduo.

Atkinson (1964) aponta que, na história da psicologia experimental, a motivação e o aprendizado estão intimamente associados, pois o comportamento muda por meio do treinamento e da prática. Contudo, menciona que o estudo do aprendizado tem uma perspectiva histórica, sendo o comportamento uma consequência direta da experiência passada, enquanto que a motivação não tem uma orientação histórica, sendo afetada por influências associadas ao contexto das situações vivenciadas pelo indivíduo que determinam a direção, a intensidade e a persistência da ação.

Steers *et al.* (2004) mencionam que, normalmente, a motivação está associada a fatores ou eventos que energizam, canalizam ou sustentam o comportamento humano ao longo do tempo. Nesse contexto, pode ser citada a noção de desejo que, segundo Taylor (1970), incorpora a disposição espontânea para agir que emana do indivíduo. A ação é norteada pelo comportamento direcionado para o alcance de um objetivo e influenciada pelo contexto em que a mesma ocorre.

De acordo com Gellerman (1976), o sentido mais comum da motivação corresponde ao objetivo que se imagina que outra pessoa tem e que se espera estar associado a alguma meta de curto prazo, tal como ambição financeira, segurança ou prestígio. Contudo, esses aspectos correspondem a meios que são utilizados para atingir objetivos de essência mais profunda, facilitadores da definição de sua própria personalidade, que deve estar alinhada com o papel que o indivíduo deseja para si mesmo e com a recompensa que ele considera adequada para suas aptidões.

Gellerman (1976) aborda os principais resultados das pesquisas realizadas por Frederick Herzberg e colaboradores do Serviço Psicológico de Pittsburgh, os quais sugerem que a motivação e a satisfação no trabalho são influenciadas por fatores motivadores (desafio, reconhecimento e responsabilidade), que são intrínsecos e que afetam o crescimento do indivíduo, e higiênicos (*status*, segurança do local de trabalho, salário e benefícios) que são extrínsecos e que

podem influenciar a falta de satisfação com a atividade profissional. Embora os fatores higiênicos não sejam propulsores da motivação, quando o indivíduo considera que seu nível é inadequado, eles podem gerar insatisfação com o trabalho.

A satisfação de necessidades é um processo contínuo, pois a satisfação de uma necessidade se constitui em gatilho para que outra passe a ser focada. O processo pode apresentar alguma recorrência caso o indivíduo sinta que ocorreu uma diminuição do nível de atendimento de alguma necessidade que fora atendida previamente. Em decorrência da própria essência do ser humano, não existe a situação de satisfação completa e plena de todas as necessidades.

Ainda segundo os resultados da referida pesquisa, a motivação de trabalhadores que possuem maior nível de instrução e de especialização é influenciada pela possibilidade de executar atividades interessantes e desafiadoras que propiciem a criatividade e que resultem em alguma possibilidade de progresso individual.

Os aspectos relacionados à motivação e à satisfação no trabalho foram abordados por Herzberg (1987) quando menciona que, em se tratando de comportamento humano, não é válido concluir que o atendimento dos fatores higiênicos resultará em satisfação com o trabalho, pois esse tipo de fator apenas possibilita que não ocorra a falta de satisfação com a atividade profissional.

É citado, também, que existem dois tipos de ações que podem ser adotadas para alavancar o aumento do desempenho dos empregados por meio do enriquecimento da atividade. O primeiro tipo é o enriquecimento horizontal da atividade que visa apenas o aumento da produtividade nominal do empregado. Já o segundo consiste no enriquecimento vertical que é obtido pela modificação da natureza da atividade, o que propicia o desenvolvimento do empregado, uma vez que pode estar associado a um ou mais fatores de motivação (responsabilidade, realização pessoal, reconhecimento, crescimento e aprendizado). Os resultados de pesquisas realizadas sugerem que as ações do segundo tipo são mais eficazes em termos de alcance de objetivos traçados, de duração da influência sobre as atitudes do empregado e do nível de satisfação com o trabalho, sendo que, por estarem relacionadas com aspectos de natureza interna ao indivíduo, não requerem, necessariamente, recompensas externas.

Adicionalmente, Herzberg (1987) conceitua que, com base na revisão da proposta dos fatores motivacionais apresentada no artigo escrito em 1968, o reconhecimento e a realização pessoal podem ser traduzidos em *feedback* direto, a responsabilidade corresponde a controle da própria agenda de atividades, autoridade para comunicação, controle de recursos e prestação de contas e o progresso e o crescimento corresponde ao principal mecanismo que impulsiona a transformação do aprendizado em *expertise*.

Por sua vez, Porter e Lawler (1968 *apud* Steers *et al.*, 2004, p. 382) reconheceram a relação existente entre o desempenho e a satisfação decorrente dele, como sendo o fio condutor o tipo de recompensa recebido e a credibilidade do sistema para concessão de recompensas que reforça o mecanismo de expectativa de reconhecimento que motiva o empregado.

2.5. Comprometimento

O comprometimento é uma das expectativas que surge em relação aos profissionais que atuam no mercado e que, normalmente, é mencionado em conjunto com a motivação.

Conforme citado por DeLong (1982), o comprometimento é um dos fatores que pode influenciar o desempenho do profissional. Meyer e Allen (1991) expandiram essa proposição, postulando que a conceituação do comprometimento deve considerar os aspectos afetivo, vinculado ao desejo; de continuidade, relativo ao custo da mudança, e normativo, referente à obrigação, além de reconhecer que eles não são independentes, pois estão sujeitos a um processo de interação entre eles. A combinação da intensidade com que cada um desses aspectos se manifesta caracteriza um estado psicológico que influencia o comportamento do empregado, condiciona seu relacionamento com a organização e afeta sua decisão de permanência ou de desligamento da mesma.

O modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) relaciona os três componentes do comprometimento identificados

com certos antecedentes e algumas consequências esperadas. 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. 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 três componentes afeta a rotatividade de pessoal e o comportamento do empregado em termos de desempenho, absenteísmo e cidadania.

Meyer e Herscovitch (2001) apresentam um conjunto de definições de comprometimento que foram propostas por diversos autores. Mas, mesmo com a ausência de consenso quanto ao conceito, em todas elas pode ser percebido que referenciam o comprometimento como uma força estabilizadora e de algum tipo de obrigatoriedade e que direciona o comportamento, embora não sejam consideradas todas as variáveis, inclusive com os possíveis inter-relacionamentos, que podem influenciá-lo. O comprometimento pode conduzir à persistência de ações mesmo quando ocorrem conflitos relacionados a motivos e atitudes e, dessa forma, 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 e 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. As bases para o comprometimento resultam no desenvolvimento de cada um dos tipos de direcionamento propostos. O direcionamento do desejo, relativo ao comprometimento afetivo, se desenvolve quando o indivíduo percebe os benefícios decorrentes da associação com uma organização ou com um curso de ação. O direcionamento do custo percebido, correspondente ao comprometimento de continuidade, se desenvolve quando o indivíduo reconhece a possibilidade de perda de investimentos ou a falta de alternativas que permitam alcançar os objetivos pretendidos. O direcionamento da obrigação, associado ao comprometimento normativo, se desenvolve a partir da internalização de normas por meio da socialização, o recebimento de benefícios que induzem à

reciprocidade e/ou a aceitação dos termos de um contrato psicológico. A intensidade de cada um dos direcionamentos caracterizará o grau comprometimento e o comportamento focal e secundário que sempre está relacionado a um ou mais objetivos que o indivíduo possui.

Enquanto isso, Van Dick (2001) aponta que o conceito de comprometimento encontra-se bem estabelecido. O autor 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. Já o comprometimento de continuidade pode resultar em maior absenteísmo e impactar de forma negativa a produtividade.