

5. Conclusão

O objetivo do presente trabalho foi descrever a essência do significado da experiência consultiva para profissionais de TI 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). O estabelecimento de empatia com os interlocutores e a capacidade para ouvir de forma atenta e manter o maior nível de isenção possível durante todo o processo foram fatores que possibilitaram a coleta dos dados inerentes à pesquisa.

A escolha do campo de pesquisa foi condicionada pela facilidade de acesso aos profissionais que seriam entrevistados. O pesquisador estava ciente das limitações decorrentes dessa opção.

No contexto em que o estudo foi realizado, os profissionais entrevistados eram colaboradores de uma única empresa de prestação de serviços de consultoria de TI e estavam alocados de modo exclusivo a uma contratante. Essa última característica pode ter provocado a descaracterização dos consultores como agentes externos e a eventual diminuição de seu nível de isenção, uma vez que passaram a participar de modo contínuo nos processos rotineiros do negócio da instituição à qual estavam alocados.

Embora os perfis, a formação e a experiência profissional dos consultores entrevistados tenham sido heterogêneos, os depoimentos apresentaram diversos aspectos convergentes que foram organizados em categorias e, em um segundo momento, nos principais temas relacionados com a experiência consultiva e, a partir dos quais, foi proposta a descrição da essência da experiência consultiva de TI, conforme apresentado a seguir.

A análise das características das 08 (oito) categorias finais que foram identificadas permitiu que o pesquisador propusesse os principais temas relacionados com a experiência consultiva e um significado para cada um deles.

Pode ser observado que existia uma complementaridade das categorias identificadas e, em determinadas situações, a linha que as delimitava era tênue.

A malha de significados associados às categorias foi utilizada para propor os temas principais relativos à experiência consultiva de TI.

O Quadro 2 apresenta as categorias identificadas inicialmente, os temas propostos a partir das similaridades existentes entre determinadas categorias e o significado proposto para cada um dos temas sugeridos pelo pesquisador.

Categorias	Temas	Significados Propostos
Visão da Área de Atuação	Significação da Área de Atuação	TI é percebida como <i>commodity</i> , o que dificulta sua aplicação de forma estratégica. Embora o consultor de TI seja considerado apenas como mais um recurso necessário para a prestação do serviço terceirizado, ele é o responsável direto pela execução das atividades necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos. A alocação contínua do consultor a uma única organização pode afetar o processo de formação de sua identidade e resultar em uma identificação preponderante com a empresa contratante.
Significado da Terceirização de Serviços de TI		
Percepção do Ambiente de Atuação	Conformação da Competência Consultiva	A condição de agente externo do consultor de TI e o patrocínio estratégico podem facilitar sua atuação na organização enquanto que a falta de autonomia para a tomada de decisão pode dificultar a execução das atividades inerentes aos processos de que participa. A experiência anterior é um diferencial do profissional que deve reunir um conjunto de atributos pessoais (confiabilidade, ética, assertividade) e habilidades técnicas (domínio de metodologias, produtos e/ou serviços, com comprovada experiência prática de utilização, atualização contínua) e comportamentais (relacionamento interpessoal, análise e planejamento, comunicação verbal e escrita, trabalho em equipe) que possibilitarão a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade.
Experiência Consultiva		
Habilidades Consultivas		
Foco no Atendimento do Cliente	Valoração do Serviço	O valor do serviço está associado à forma em que a solução gerada atende às necessidades apresentadas pelo cliente, observando-se as premissas estabelecidas a tempo do planejamento da prestação do serviço e as restrições existentes em termos de prazo e de disponibilidade de recursos técnicos, humanos e financeiros. O atendimento das expectativas do cliente influenciará o nível de satisfação alcançado.

Motivação e Comprometimento	Predisposição Consultiva	O engajamento do consultor de TI resulta da combinação da motivação e do comprometimento, os quais 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.
-----------------------------	--------------------------	--

Quadro 2: Mapeamento das Categorias e Significados dos Temas

A experiência consultiva de TI não pode ser considerada como absoluta e imutável, uma vez que ela, normalmente, é influenciada por fatores externos, vinculados ao contexto em que a prestação de serviços de consultoria ocorre e por aspectos internos, inerentes às características individuais do consultor de TI.

Hyder *et al.* (2006) mencionam que, embora o consultor seja a linha de frente durante todos os momentos da prestação do serviço e que interaja com o cliente em todas as fases do processo, ele parece ser visto apenas como mais um dos recursos necessários para gerar o produto final e não é referenciado de forma individualizada no instrumento contratual que rege o relacionamento entre a contratante e a contratada, mesmo sendo esse o mecanismo utilizado para efetuar a gestão da terceirização, conforme citado por DiRomualdo e Gurbaxani (1998) e Lacity *et al.* (1995).

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 Zeithmal e Bitner (2003). A volatilidade do ambiente e a agilidade inerente à evolução tecnológica exigem que o profissional tenha facilidade de aprendizagem e seja versátil para se adaptar a mudanças e para responder às diversas necessidades específicas de cada cliente. A aderência dos produtos gerados aos requisitos estabelecidos em termos de escopo, prazo, custo e qualidade impacta de forma direta o nível de satisfação do cliente quanto ao serviço prestado.

A Figura 1 corresponde ao diagrama que representa a essência da experiência consultiva de TI.



Figura 1: Diagrama da Essência da Experiência Consultiva de TI

A significação da área de atuação faz com que o consultor assuma uma postura que possibilite o uso da TI forma estratégica e, assim, possa identificar formas criativas para aplicar os recursos tecnológicos mais adequados à situação existente, com o intuito de gerar soluções que contribuam de modo efetivo para o alcance dos objetivos do negócio.

A conformação da competência consultiva resulta da experiência adquirida pelo consultor durante sua atuação em projetos. O profissional deve possuir tanto capacitação técnica quanto habilidades comportamentais para conseguir executar as atividades que estão sob sua responsabilidade de forma eficiente e eficaz e produzir os produtos previstos a tempo de definição do projeto.

A valoração do serviço decorre da percepção que o cliente possui quanto ao serviço prestado e à forma em que a solução gerada atendeu à necessidade que originou a prestação do serviço e observou as premissas estabelecidas e as restrições especificadas quando o projeto foi analisado.

A significação da área de atuação, a valoração do serviço e a conformação da competência consultiva são os elementos que permeiam a atuação do consultor e que configuram a predisposição consultiva, cujas molas propulsoras são a motivação e o comprometimento do consultor com a prestação do serviço.

Embora a predisposição consultiva seja inerente à atividade de prestação de serviços de consultoria, ela apresenta variações que resultam do conjunto de características de cada profissional.

O cerne da experiência consultiva de TI parece ser a predisposição consultiva que resulta da combinação da significação da área de atuação, da conformação da experiência consultiva e da valoração do serviço.

A riqueza da experiência consultiva de TI reside na diversidade. Cada iniciativa de TI difere de quaisquer outras, já que, na prática, é impossível reproduzir de forma exata a combinação de todas as variáveis que precisam ser consideradas. Não existe nenhuma fórmula que possa ser adotada de forma invariável para executar as atividades de consultoria. Adicionalmente, cada consultor é um universo ímpar e dinâmico, já que a combinação de sua competência técnica e de suas habilidades comportamentais é única e, de modo simultâneo, variável ao longo de sua vida profissional.

A singularidade de cada situação demanda que o consultor tenha a capacidade de propor uma solução que reúna os atributos necessários para satisfazer a necessidade existente levando em consideração as premissas estabelecidas e as restrições aplicáveis.

A essência da experiência consultiva de TI parece ser sinônimo de desafio e de superação. Não existe espaço para o lugar comum. A tônica dessa área de atuação é a mudança e faz do consultor de TI um ser que a cada momento precisa ser diferente e estar em busca de contínuo aperfeiçoamento.

5.1. Sugestões para Novas Pesquisas

Os resultados do presente trabalho mostraram-se relevantes e, portanto, a pesquisa pode ser estendida para obter a confirmação dos mesmos em um ambiente mais amplo e/ou pela adoção de outros métodos de pesquisa que permitam a generalização dos resultados.

Como desdobramentos futuros, essa linha de pesquisa pode ser complementada por meio da expansão da população considerada para realização das entrevistas. Assim, poderão ser considerados profissionais de TI que residem ou trabalham em cidades de diversas regiões do país, que possuem diversos tipos de relações contratuais e que prestam serviços de consultoria de TI a empresas pertencentes a diversas linhas de negócio e de vários portes. Nesse caso, o objetivo proposto seria o de identificar se os resultados apontados pela pesquisa inicial seriam confirmados nesse novo contexto.

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. Especificamente nesse tipo de estudo, poderão ser tratadas as perspectivas da empresa de consultoria e dos consultores que possuem algum tipo de relação contratual com ela.

Outro possível desdobramento seria a condução do levantamento de dados por meio de métodos quantitativos que possibilitassem a generalização das conclusões. Nesse caso, deverá ser identificado o instrumento que será utilizado para realizar a coleta de dados e os métodos quantitativos mais adequados para tratar os dados.

Outra possibilidade seria 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.

Outra possível avaliação seria o comportamento da geração Y no contexto da terceirização de serviços, com ênfase nos fatores motivacionais e de comprometimento.