



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

Antecedentes da Intenção de Formação de Parcerias entre as áreas de TI e Negócios

ROBSON LUIS GIOVANNINI FERREIRA

ORIENTADOR: Prof. Dr. Valter Moreno (Orientador – Ibmec/RJ)

Rio de Janeiro, 06 de outubro de 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE FORMAÇÃO DE PARCERIAS ENTRE AS
ÁREAS DE TI E NEGÓCIOS**

ROBSON LUIS GIOVANNINI FERREIRA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

ORIENTADOR: Pr. Dr. VALTER MORENO

Rio de Janeiro, 06 de outubro de 2008.

**ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE FORMAÇÃO DE PARCERIAS ENTRE AS
ÁREAS DE TI E NEGÓCIOS**

ROBSON LUIS GIOVANNINI FERREIRA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.

Área de Concentração: Administração
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. VALTER MORENO
Instituição: Faculdades IBMEC

Professora Dra. Flávia de Souza Cavazotte
Instituição: Faculdades IBMEC

Professor Dr. Joel de Lima Pereira
Instituição: Universidade Unigranrio

Rio de Janeiro, 06 de outubro de 2008.

FICHA CATALOGRÁFICA

658.4038
F383

Ferreira, Robson Luis Giovannini.

Antecedentes da intenção de formação de parcerias entre as áreas de TI e negócios / Robson Luis Giovannini Ferreira - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2008.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Tecnologia da informação. 2. Administração. 3. Competências de negócio. 4. Comprometimento organizacional. 5. Tecnologia da informação (profissionais) – Gestão de carreira.

DEDICATÓRIA

À minha família pelo apoio a esta empreitada.

*À minha amada esposa Vivianne, pela paciência,
compreensão, carinho e apoio demonstrados para que eu
alcançasse este meu objetivo de vida.*

*Aos meus sogros e minhas cunhadas, pela força que
sempre me deram.*

AGRADECIMENTOS

O autor agradece imensamente ao Professor Valter Moreno, pela dedicação demonstrada comigo para que pudesse realizar esta dissertação.

Além disto, agradeço a toda equipe de professores do IBMEC, pela competência demonstrada em todas as disciplinas em que cursei no Mestrado e em especial, agradeço à Professora Flávia Cavazotte pela sua atenção e profissionalismo.

Aos meus amigos que me auxiliaram na divulgação do questionário e a todos que despenderam seu tempo no preenchimento deste questionário.

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de avaliar a influência de variáveis individuais na intenção de formação de parcerias entre as áreas de TI e de Negócios. Dentre estas variáveis, foi dada maior atenção à influência das Competências de Negócio em profissionais de Tecnologia da Informação na formação de Parcerias. Foram também analisadas as variáveis da intenção de profissionais de TI de sair de suas áreas em direção às áreas de Negócio, bem como, a variável de Comprometimento Organizacional a fim de se mensurar seu efeito na formação de parcerias.

Esta pesquisa alcançou os resultados esperados, tendo em vista que houve comprovação de boa parte dos construtos analisados. O efeito das Habilidades Interpessoais e Gerenciais bem como o Comprometimento com a Carreira e a Intenção de Profissionais de TI de sair de suas áreas sobre a Intenção de Formação de Parcerias puderam ser comprovadas.

Este estudo destina-se aos profissionais e gestores da área de TI, bem como aos executivos de empresas buscando um diferencial estratégico em relação à área de tecnologia.

Palavras-Chave: Competências de Negócio, Profissionais de TI, Comprometimento com a carreira, Comprometimento Organizacional, Migração para áreas de negócios.

ABSTRACT

This study's goal is to evaluate the influence of individual variables on the development of partnerships between the IT and the Business areas. Among the different variables, the influence of the Business Knowledge on partner IT professionals was given more attention. Other variables like the IT professional intention of moving from his areas towards the business ones and the Organizational Commitment effect on the development of partnerships were also analysed.

This research has achieved its expected results, proving, in most cases, the effect of Managing and Interpersonal Skills and the Career Commitment and the IT Professional Intention of leaving his areas over the Partnership Formation Intention.

This study is for IT professionals and managers, and for company executives who seek a strategical differential towards technology.

Keywords: Business Attributes, IT Professionals, Career Commitment, Organization Commitment and Migration to business areas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Alinhamento Estratégico	10
Figura 2 - Modelo de Parcerias.....	24
Figura 3 - Modelo de Intenção de desenvolver parcerias	33
Figura 4 - Modelo de Intenção de deixar a carreira.....	35
Figura 5 - Antecedentes dos três componentes do comprometimento organizacional.....	41
Figura 6 - Classificação dos antecedentes, correlacionamentos e conseqüências do comprometimento organizacional	42
Figura 7 - Modelo Proposto para o contexto de intenção de formação de parcerias.....	51
Figura 8 - Modelo final validado	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Benefícios do Alinhamento Estratégico	16
Tabela 2 - Antecedentes do Alinhamento Estratégico.....	17
Tabela 3 - Antecedentes das Parcerias entre TI e Negócios.....	25
Tabela 4 - Benefícios da Transição de Profissionais de TI	38
Tabela 5 - Antecedentes da Transição de Profissionais de TI.....	38
Tabela 6 - Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....	40
Tabela 7 - Confiabilidade dos Construtos	55
Tabela 8 - Confiabilidade das Escalas	58
Tabela 9 - Índices do Modelo Proposto.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACM	<i>Association for Computing Machinery</i>
AE	Alinhamento Estratégico
AIS	<i>Association for Information Systems</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
PEN	Plano Estratégico de Negócio
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PIA	<i>Partnership in Action</i>
PIC	<i>Partnership in Context</i>
RH	Recursos Humanos
SI	Sistemas de Informação
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.2	RELEVÂNCIA E BENEFÍCIOS DA PESQUISA.....	4
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
2.1.1	Definições.....	7
2.1.2	Níveis de Alinhamento Estratégico entre TI e a área de Negócios.....	14
2.1.3	Benefícios do Alinhamento Estratégico.....	16
2.1.4	Antecedentes para o Alinhamento Estratégico.....	17
2.2	PARCERIAS ENTRE TI E NEGÓCIOS.....	21
2.2.1	Definição de Parcerias.....	21
2.2.2	Dimensões de Parcerias.....	23
2.2.3	Antecedentes para o desenvolvimento de Parcerias.....	25
2.3	COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO EM PROFISSIONAIS DE TI.....	28
2.3.1	Definição de Competências de Negócio.....	28
2.4	INTENÇÃO DE DEIXAR A ÁREA DE TI.....	34
2.4.1	Definição de Transição de Profissionais de TI para as Áreas de Negócio.....	34
2.4.2	Comprometimento com a carreira.....	36
2.4.3	Benefícios da Transição de Profissionais de TI para as Áreas de Negócio.....	37
2.4.4	Antecedentes da Transição de Profissionais de TI para as Áreas de Negócio.....	38
2.5	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO INDIVÍDUO.....	40
2.5.1	Conceituação Teórica.....	40
2.5.1.1	Componente Afetivo.....	43
2.5.1.2	Componente Instrumental.....	44
2.5.1.3	Componente Normativo.....	45
2.5.1.4	Componente Multidimensional.....	46
2.5.2	Estudos sobre o Comprometimento Organizacional.....	47
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	50
3.1	DESCRIÇÃO.....	50
3.1.1	Conhecimento sobre a Empresa.....	52
3.1.2	Habilidades Interpessoais e Gerenciais.....	52
3.1.3	Comprometimento Organizacional.....	53
3.1.4	Comprometimento com a carreira em TI.....	53
3.1.5	Intenção de deixar a área de TI.....	54
3.2	OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	55
3.3	AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	56
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
5	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

APÊNDICE	70
APÊNDICE 1 – RESUMO DAS HIPÓTESES VALIDADAS NO MODELO	71
APÊNDICE 2 – ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS	72
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO	73
APÊNDICE 4 – CODIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	77

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo extremamente competitivo e globalizado no qual as empresas estão situadas, a área de Tecnologia da Informação (TI) deve ter uma posição de destaque em qualquer programa de elaboração de estratégias para médio e longo prazo. Com a freqüente e ininterrupta automatização dos processos existentes dentro e fora das Corporações, a existência de uma área de TI fortalecida e convicta de seus propósitos e da sua importância é de fundamental necessidade para a obtenção de vantagens competitivas no mercado em que tais empresas atuam.

O estabelecimento do alinhamento estratégico tem sido visto pelos executivos de TI como um caminho para o fortalecimento desta área (Reich e Benbasat, 1996). Tal alinhamento estratégico juntamente com o Plano de Negócios da Organização pode contribuir positivamente para um maior desenvolvimento da inteligência empresarial (Rezende, 2003b). Desta forma, a alta direção da organização o tem tratado como elemento pertinente à estratégia de negócios (Brodbeck e Hoppen, 2000; Lederer, 1997).

Um dos antecedentes para o alinhamento estratégico freqüentemente encontrado na literatura é a presença de parcerias entre as áreas de TI e Negócios (Henderson, 1990; Ross *et al.*, 1999; Bassellier e Benbasat, 2004; Rockart *et al.*, 1996). Ao se estabelecer parcerias, a integração das áreas com a TI tende a aumentar, melhorando também o desempenho

organizacional na medida em que as ações são realizadas de forma coordenada e conjunta (Henderson, 1990).

As parcerias ainda possuem pouco espaço na literatura de negócios e não havendo muitos estudos empíricos que possam comprovar a sua efetiva importância. Apesar disto, elas podem ser bastante importante para que haja um diferencial competitivo na utilização dos recursos da área de TI (Sistemas, infra-estrutura, tecnologias, etc.).

A necessidade de os profissionais de TI possuírem, além de suas competências técnicas, competências de negócio, passou a ser uma preocupação estratégica não somente da área de TI, como também das empresas como um todo, pois a integração bem sucedida entre estes e as áreas de negócio é fator determinante para a obtenção de vantagens competitivas no mercado em que atuam (Feeny e Willcocks, 1998; Reich e Benbasat, 2000; Bassellier e Benbasat, 2004). Essas competências de negócio provêm aos profissionais de TI a desenvoltura necessária para não serem considerados “apenas” técnicos voltados exclusivamente às especificidades do dia-a-dia de suas profissões, e sim colaboradores capazes de efetivamente desempenhar suas funções para além das fronteiras da área de TI. Com isso, eles devem migrar de um papel essencialmente técnico para outro no qual a habilidade para a integração e a comunicação com as áreas de negócios sejam preponderantes (Bassellier e Benbasat, 2004). De acordo com Reich e Kaarst-Brown (1999), a aquisição das competências associadas a esse novo perfil de atuação agiria no próprio funcionário como fator de motivação pessoal.

A maior interação entre a área técnica e a área de negócios e a disponibilização para os profissionais de TI das ferramentas necessárias para um perfeito entendimento das necessidades dos clientes habilitariam aqueles a uma participação efetiva nos processos

decisórios dentro das corporações, passando de meros coadjuvantes a atores importantes dentro destes processos (Bashein e Markus, 1997; Feeny e Willcocks, 1998; Henderson, 1990; Rockart *et al.*, 1996). Desta forma, o conhecimento desses especialistas se torna mais amplo e abrangente, tornando-os aptos a perceber ligações entre as unidades de negócios, fazendo com que a área de TI possa enxergar a empresa como um todo, não apenas observando pontos técnicos e sim, perspectivas e oportunidades nas áreas de negócios.

Segundo York (1999), as empresas já começam a demandar de seus funcionários de TI uma maior capacidade de conhecimento sobre as competências essenciais da organização, bem como um conhecimento mais apurado em relação aos negócios da empresa, contratando assim, pessoas que possuam preferencialmente estas competências de negócio em relação às competências e treinamentos meramente técnicos.

Tais necessidades requerem que os profissionais de TI se comuniquem com gestores e funcionários de diversas áreas da empresa. Para isto, é fundamental o conhecimento e a familiaridade com os termos utilizados por estes funcionários e executivos, colocando-os no mesmo patamar e nível de vivência a respeito do negócio. Nota-se então, uma mudança conceitual na visão que se tem sobre a área de TI. Há uma transformação de uma área tida como puramente técnica para uma que possa efetivamente interagir com as áreas de negócios, compartilhando conhecimento com seus pares.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo em vista a importância da aproximação entre as áreas de TI e negócios para o sucesso continuado de uma organização, o objetivo principal desta pesquisa foi avaliar o efeito de variáveis individuais, organizacionais e sociais na intenção de desenvolvimento de parcerias entre essas áreas. Para tanto, o trabalho sugere uma extensão do modelo de Intenção de Parcerias de Bassellier e Benbasat (2003), acrescentando a ele construtos referentes à intenção de deixar a área de TI e ao comprometimento organizacional e com a carreira. Questões a respeito sobre como o desenvolvimento de competências de negócio por parte dos profissionais de TI podem influenciar sua intenção de estabelecer parcerias, bem como o nível de comprometimento com a carreira na área de TI e com a organização em si pode afetar essa intenção foram alvos da pesquisa. Outro objetivo da pesquisa foi com relação às implicações destas parcerias para o alinhamento estratégico.

Para a validação do modelo proposto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a profissionais da área de TI de diversas empresas brasileiras.

1.2 RELEVÂNCIA E BENEFÍCIOS DA PESQUISA

A relevância desta pesquisa reside na preocupação de que no Brasil, poucos estudos foram realizados no intuito de se analisar as relações de parcerias entre as áreas de TI e de Negócios. A literatura, inclusive internacional, carece de pesquisas empíricas sobre o tema, abrindo assim a possibilidade de um melhor entendimento sobre estas relações.

A pesquisa pretende contribuir na consolidação de dados sobre comprometimento com a carreira em TI e a empresa, e conhecimentos de negócios, bem como fazer uma análise da intensidade da influência de cada um dos fatores citados na intenção do indivíduo de estabelecer parcerias com as áreas de negócio.

Este trabalho contribui também para iniciativas de promoção do alinhamento estratégico entre as áreas de TI e de Negócios, situação esta bastante almejada em diversas organizações. De acordo com a literatura pesquisada, a formação de parcerias é vista como um antecedente bastante importante para que haja um bom nível de alinhamento entre TI e Negócios.

Por fim, sugere-se a melhoria do alinhamento estratégico através da formação de parcerias entre TI e negócios.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura foi realizada com base em buscas na base de dados EBSCO, no sítio da *Association for Information Systems* (AIS), e em publicações nacionais bem avaliadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (Qualis A), na área de administração, como por exemplo, *Revista de Administração Contemporânea*, *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração Mackenzie*, *Revista Brasileira de Administração Pública*, dentre outras.

As palavras-chave utilizadas nas buscas em publicações inglesa foram: *Business Competence*, *Information Technology*, *Strategic Planning*, *Partnership*, *Relationship*, *Strategic Alignment*, *IT-Business Partnership*, *Organizational Commitment* e *Career Commitment*. Na buscas em publicações nacionais, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Alinhamento Estratégico, Competências de Negócio, Comprometimento Organizacional, Migração de Carreira e Comprometimento com a Carreira.

Ao todo, foram encontrados em torno de 100 artigos nacionais e estrangeiros, nos quais 78 foram aproveitados neste trabalho, em função de sua relevância para o tema aqui abordado.

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Definições

Algumas definições de alinhamento estratégico podem ser encontradas na literatura relevante. Por exemplo, na visão de Henderson e Venkatraman (1993), alinhamento estratégico pode ser definido como a integração entre quatro fatores: as estratégias de negócios, as de Tecnologias de Informação (TI), a infra-estrutura e os processos de negócios e as de Sistemas de Informação (SI). Segundo Chan *et al.* (1997), o alinhamento estratégico entre TI e negócios é a adequação entre a orientação estratégica dos negócios e dos Sistemas de Informação. Já pela concepção de Reich e Benbasat (1996), o Alinhamento é o grau em que as missões, objetivos e planos da área de TI suportam e são suportados pelas missões, objetivos e planos das áreas de negócios. Frequentemente, distingue-se o alinhamento estratégico do alinhamento operacional (Brodbeck e Hoppen, 2003). Os dois conceitos são apresentados abaixo:

- **Alinhamento Tático-Operacional:** Chamado de integração operacional, este tipo de alinhamento necessita de que haja planos operacionais, tanto da área de TI quanto das áreas de negócios. Ele é composto partindo do seguinte ponto de operacionalização: Das definições estruturadas no PEN (Plano Estratégico de Negócio), formula-se a estruturação do PETI (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação). Após este alinhamento de planos estratégicos, o desenvolvimento de ambos acontece de forma simultânea (Brodbeck e Hoppen, 2003). É neste estágio que os requisitos e funções pertinentes aos Sistemas de Informação e ao negócio em si, em nível operacional, são especificados. Estrutura e processos

organizacionais em que a área de TI suporta estão no escopo desta fase (Henderson e Venkatraman, 1993; Chan, 2002).

- **Alinhamento Estratégico:** Para este tipo de alinhamento, há uma integração das estratégias da área de TI às estratégias, objetivos e competências essenciais do negócio. Este alinhamento ocorre em um nível gerencial mais elevado, com suporte da alta direção (Brodbeck e Hoppen, 2003). Em decorrência desta integração, há a possibilidade de um redirecionamento do negócio por intermédio da área de TI (Henderson e Venkatraman, 1993; Teo e King, 1997).

O alinhamento estratégico tem origem em estudos sobre a estratégia de negócios, que o conceituaram como o alinhamento de recursos corporativos perante as ameaças e oportunidades do negócio e sendo importante para o planejamento estratégico de uma empresa (Brodbeck *et al.*, 2005). Como mencionado por Henderson e Venkatraman (1993), a TI está se transformando em uma área estratégica dentro do planejamento das organizações, deixando de lado um papel puramente de “*back-office*” para uma função mais estratégica, em que suporta as táticas de negócios. Assim, a área de TI assume uma postura mais pró-ativa no desenvolvimento de novas estratégias de negócios, em contraposição à visão mais tradicional em que atua como mera fornecedora de serviços.

O alinhamento entre os objetivos da área de TI e os da área de negócios torna-se essencial para que se seja possível alcançar vantagens competitivas no uso de TI perante os competidores no ambiente de atuação da organização (Henderson e Venkatraman, 1993). O vínculo entre as estratégias de negócios, os Sistemas de Informação (SI) e a realização efetiva das vantagens competitivas advindas desta relação são foco de uma extensa discussão desde a década de 80 (Chan *et al.*, 1997). Os executivos de negócios possuem a convicção de que os

investimentos em TI podem produzir vantagens competitivas e que um fator bastante importante para que estas sejam obtidas, bem como o retorno dos investimentos realizados na área de TI, é justamente o Alinhamento destes às estratégias de negócios (Kearns e Lederer, 2001; Henderson e Venkatraman, 1993).

Diante da perspectiva do Alinhamento em relação às suas vantagens competitivas, surge um questionamento: O Alinhamento normalmente está associado à idéia de como a TI está integrada ao negócio, quando na verdade deveria haver também uma preocupação de como o negócio está integrado a esta área (Luftman e Kempaiah, 2007). Ainda sob essa perspectiva, Henderson e Venkatraman (1997) dizem que o alinhamento estratégico envolve a suposição de que o desempenho econômico alcançado com a sua implementação está diretamente relacionado à habilidade da organização de criar um posicionamento estratégico entre a empresa e o seu mercado com um projeto no qual a sua estrutura administrativa possa suportar a execução e a implementação das referidas estratégias.

O alinhamento estratégico é tido como um processo dinâmico e contínuo, no qual a sua implementação se dá ao longo do tempo (Brodbeck e Hoppen, 2003). Justamente por tal razão, o Alinhamento não pode ser considerado apenas como um evento, com começo, meio e fim, como se fosse um projeto a ser implementado pela empresa. O alinhamento estratégico deve ser encarado como um processo, no qual as adaptações e as mudanças devem ser realizadas de forma contínua (Henderson e Venkatraman, 1993).

Não há um fator isolado que influencie positivamente o alinhamento estratégico e sim um conjunto de fatores que atuam como seus antecedentes (Luftman e Kempaiah, 2007). Estudos empíricos mais aprofundados sobre o alinhamento estratégico e seus benefícios são escassos, apesar das numerosas pesquisas teóricas sobre o assunto (Chan *et al.*, 1997). Além

disto, nota-se a falta de ferramentas consolidadas para que haja medições eficazes para a implementação do alinhamento estratégico dentro das corporações (Luftman e Kempaiah, 2007).

Segundo Henderson e Venkatraman (1993), o alinhamento estratégico apóia-se em dois elementos essenciais: a adequação da TI às estratégias de negócios da organização; e a integração funcional da TI com as áreas de negócios. Estes inter-relacionamentos entre as estratégias de negócio e as de TI auxiliariam na integração funcional de ambas as áreas. Haveria quatro grandes blocos, listados nas estratégias de negócio e nas de TI e processos e infra-estrutura organizacional bem como de TI. O inter-relacionamento entre todos estes elementos comporiam uma integração de alto nível. Eles são representados na figura 1 e explorados a seguir:

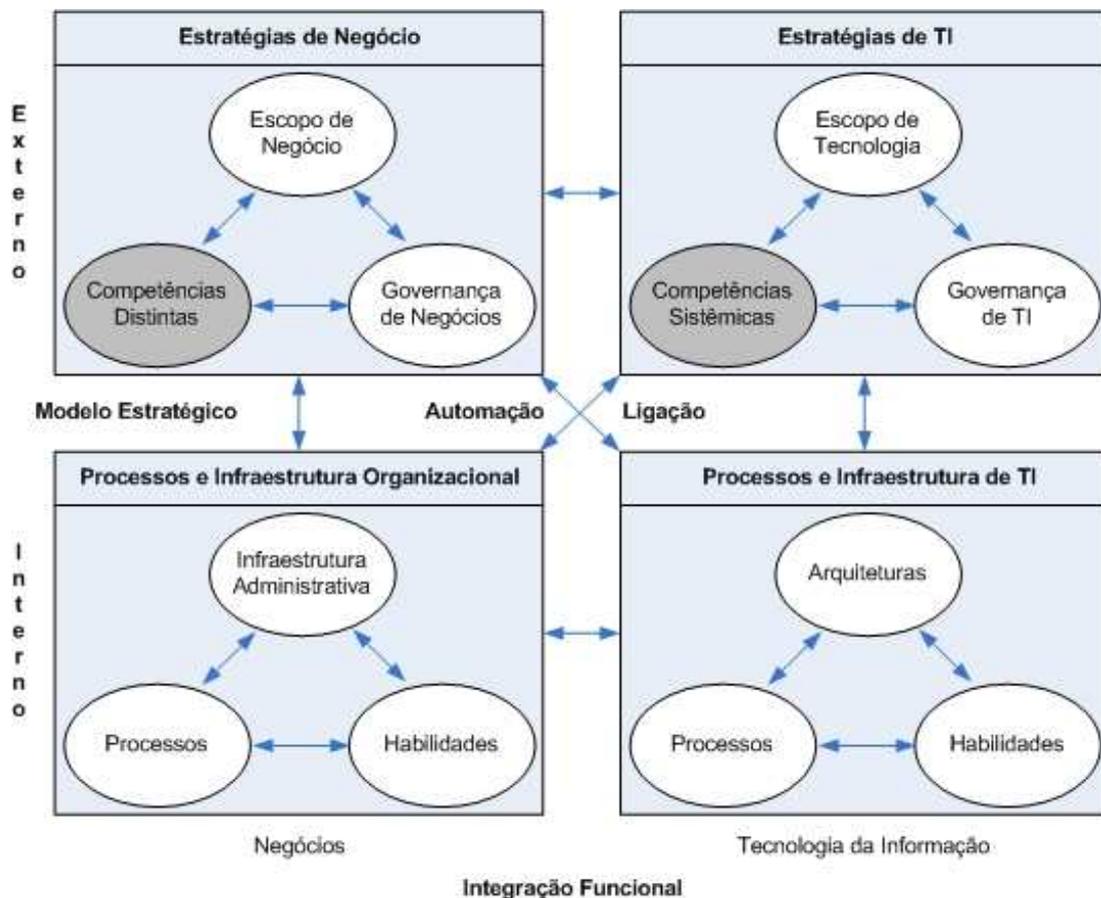


Figura 1 - Modelo de Alinhamento Estratégico

Fonte: Traduzido de Henderson e Venkatraman (1993)

A adequação da TI às estratégias de negócios da organização requer que as estratégias elaboradas em Tecnologia da Informação sejam elaboradas sob duas óticas (Henderson e Venkatraman, 1993):

- **Domínio Externo:** avalia como a área de Tecnologia da Informação está posicionada perante o mercado de TI.
- **Domínio Interno:** especifica como a infra-estrutura dos Sistemas de Informação deveria ser configurada e gerenciada.

Quanto ao Domínio Externo, podemos destacar os seguintes aspectos (Henderson e Venkatraman, 1993):

- **Escopo de Tecnologia da Informação:** Aqui estão relacionadas as tecnologias que darão suporte às atuais e futuras estratégias da área de negócios da organização.
- **Competências Sistêmicas:** Aqui estão relacionadas as propriedades da estratégia de Tecnologia da Informação, como, por exemplo, confiabilidade dos sistemas, flexibilidade, escalabilidade, etc. Novas e atuais estratégias de negócios podem se beneficiar destas competências.
- **Governança de Tecnologia da Informação:** Aqui estão relacionadas as estratégias para que se adquiram as competências de Tecnologia da Informação que são necessárias para que as estratégias de negócio possam ser melhoradas, desenvolvidas e implantadas.

Em relação ao Domínio Interno, destacam-se as seguintes perspectivas (Henderson e Venkatraman, 1993):

- **Arquitetura de Sistemas de Informação:** Aqui estão relacionadas as escolhas referentes à infra-estrutura técnica. Algumas delas podem ser configurações de *hardware* e *software* e de arquitetura dos dados.
- **Processos de Sistemas de Informação:** Aqui estão relacionadas as estratégias de como serão os processos referentes à operacionalização da infra-estrutura de Sistemas de Informação. Estas podem ser: como serão desenvolvidos os sistemas, como a manutenção destes será realizada, etc.
- **Habilidades de Sistemas de Informação:** Aqui estão relacionadas as estratégias referentes ao desenvolvimento de habilidades, em nível individual, necessárias para a operacionalização da infra-estrutura de Sistemas de Informação.

A integração funcional discutida por Henderson e Venkatraman (1993) diz respeito a como as estratégias adotadas e implementadas na área de Tecnologia da Informação afetam as estratégias das áreas de negócios, e vice versa. Destacam-se as seguintes definições correlatas:

- **Integração Estratégica:** É o conceito da ligação e relacionamento entre as estratégias de negócios e as estratégias de Tecnologia da Informação e seu impacto nos componentes externos, isto é, de que forma estas estratégias afetam o ambiente externo da organização.

- **Integração Operacional:** É o conceito da ligação e relacionamento entre os processos e a infra-estrutura organizacional e os processos e infra-estrutura da área de Sistemas de Informação. Aqui, busca-se obter uma coesão entre a situação esperada e os requisitos necessários, desejados pela organização, bem como a capacidade dos Sistemas de Informação de corresponderem a essas expectativas.

Alguns modelos de alinhamento estratégico são encontrados na literatura, tanto internacional quanto nacional. Podemos destacar como os mais importantes no âmbito internacional, os modelos propostos por Henderson e Venkatraman (1993), Chan *et al.* (1997), Reich e Benbasat (1996) e por fim, Luftman *et al.* (1999). Já na esfera nacional, destacam-se os trabalhos de Rezende (2002) e Brodbeck e Hoppen (2000), que se basearam nos modelos de Reich e Benbasat (1996) e Henderson e Venkatraman (1993), respectivamente.

Tais modelos tentam explicar como o alinhamento estratégico é implementado, incluindo definições e conceitos próprios. Não é objetivo desta dissertação fazer uma revisão detalhada e aprofundada desses modelos, mas sim oferecer ao leitor um panorama geral, dando maior atenção às ligações com o estabelecimento das parcerias de negócios e às variáveis antecedentes à intenção de formação destas parcerias, como as competências de negócio em profissionais de TI e a sua intenção de migrar para as áreas de negócios.

2.1.2 Níveis de Alinhamento Estratégico entre TI e a área de Negócios

O alinhamento estratégico pode estar presente nas organizações de diversas formas e em diferentes graus. Por exemplo, segundo Johnston e Carrico (1988, *apud* Nogueira e Moreira, 1998, p. 112), as Empresas podem ser classificadas em função do papel desempenhado pela TI junto ao negócio:

- A área de TI apóia as operações da empresa, porém não está estrategicamente integrada a ela;
- A área de TI apóia a estratégia, porém não participa de sua concepção;
- A área de TI tem papel estratégico na empresa, contribuindo para a criação de novos produtos e serviços, no relacionamento com clientes e fornecedores, etc.

Nesta visão, não há menção de conexões com relação a parcerias entre TI e negócios, bem como, competências de negócio em profissionais de TI

Já Henderson e Venkatraman (1993) definem quatro perspectivas, que são agrupadas em duas visões: uma com as estratégias de negócio direcionando as estratégias corporativas; e a outra tendo as estratégias de tecnologia como a habilitadora das estratégias corporativas.

Perspectiva 1 - Execução de Estratégia: As Estratégias de Negócio direcionam as estratégias a serem adotadas nos processos e na infra-estrutura organizacional, afetando também processos e infra-estrutura dos Sistemas de Informação.

Perspectiva 2 - Transformação de Tecnologias: As Estratégias de Negócio agem na determinação das estratégias a serem implementadas pela área de TI, influenciando diretamente os processos e infra-estrutura dos Sistemas de Informação.

Perspectiva 3 - Potencial Competitivo: As Estratégias de TI habilitam a organização na geração de novos produtos e serviços, agem nos atributos-chave da estratégia do negócio e influenciam no desenvolvimento de alianças e relacionamentos para a aquisição das competências necessárias às estratégias a serem adotadas. Nesta perspectiva, pode-se identificar no que diz respeito ao entendimento do negócio, que as competências de negócio em profissionais de TI ajudam no papel a ser desempenhado (Bassellier e Benbasat, 2004), no qual deve haver um entendimento do negócio para que as potenciais oportunidades e os possíveis riscos sejam analisados e explorados sob a perspectiva da área de TI (Henderson e Venkatraman, 1993).

Perspectiva 4 - Nível de Serviço: As Estratégias de TI habilitam a organização para que seus Sistemas de Informação atendam às necessidades requeridas pelos seus usuários, com um alto grau de satisfação. Nesta perspectiva, pode-se novamente identificar a presença de competências de negócio quando o gerente de SI assume um papel de liderança executiva (Bassellier e Benbasat, 2004), no qual as tarefas específicas para que os serviços de negócio sejam bem sucedidos, são executadas pela área de acordo com as diretrizes estabelecidas pela alta gerência (Henderson e Venkatraman, 1993).

Luftman (2000) e Luftman e Kempaiah (2007) estabelecem que o alinhamento estratégico pode ser classificado em cinco níveis de maturidade, começando do nível 1, mais incipiente, até o nível 5, considerado como o estado da arte no que diz respeito ao alinhamento. Nota-se em diversos pontos desta escala a presença em menor ou maior grau de fatores sociais, em específico os fatores que denotam a presença de parcerias entre as áreas de TI e de negócios, como também as competências de negócio em profissionais de TI.

2.1.3 Benefícios do Alinhamento Estratégico

Na literatura, podemos encontrar alguns benefícios advindos de um alinhamento estratégico bem sucedido dentro das organizações, conforme descrito exemplificativamente na tabela a seguir.

Benefício	Descrição	Fonte
Influência positiva na identificação de novas oportunidades de negócios	Com um alinhamento estratégico entre TI e negócio, percebe-se a TI não como mera coadjuvante nos processos decisórios e sim, como uma habilitadora na busca de novas oportunidades de negócios.	Henderson e Venkatraman, 1993
Vantagens competitivas no uso de soluções de TI	Com o alinhamento estratégico, a TI se torna mais integrada ao negócio, agregando valor às soluções e projetos desenvolvidos.	Nierderman <i>et al.</i> , 1991; Porter, 2001 <i>apud</i> Brodbeck e Hoppen, 2003;
Melhoria da integração entre as áreas de negócio e de TI	Com o alinhamento estratégico, objetivos e desafios são de ambas as áreas, tornando a integração mais consistente.	Rezende, 2003a;
Melhoria da compreensão dos problemas dos clientes e usuários pela área de TI	A necessidade das competências de negócio em profissionais de TI torna estes aptos à compreensão e entendimento dos problemas dos clientes e usuários.	Rezende, 2003a;
Melhoria das competências e da capacitação dos envolvidos nos projetos	Aprimoramento das competências, tanto técnicas quanto as de negócios.	Rezende, 2003a;
Melhoria do entendimento sobre a organização pela área de TI	A experiência do profissional de TI não se restringe somente à sua área e sim, a empresa como um todo, dando a este, uma visão mais completa sobre os processos da organização.	Rezende, 2003a;
Melhoria da compreensão sobre os valores dos investimentos de TI	A partir de um alinhamento entre TI e negócios, há uma melhor percepção sobre os investimentos realizados naquela, pois há uma clara ligação entre a estratégia de negócio e os recursos financeiros utilizados em TI.	Henderson e Venkatraman, 1993;
Potencializar o uso da Tecnologia da Informação	Ao se potencializar o uso da TI, ela não é mais encarada somente como uma área de suporte às estratégias de negócio da organização, mas sim como uma contribuição de fato para o desenvolvimento de novas estratégias de negócio.	Henderson e Venkatraman, 1993;

Tabela 1- Benefícios do Alinhamento Estratégico

2.1.4 Antecedentes para o Alinhamento Estratégico

Há diversos antecedentes para o alinhamento estratégico descritos na literatura. Dentre eles, destacam-se os antecedentes sociais, que serão objeto de um maior aprofundamento neste trabalho, já que estão relacionados com o desenvolvimento das competências de negócio e também com a intenção de formação de parcerias entre as áreas de TI e de negócios. Na tabela abaixo, relatam-se alguns dos fatores promotores do alinhamento entre TI e negócios encontrados na literatura.

Estes antecedentes foram separados em categorias e os que caracterizam uma parceria encontram-se destacados.

Antecedentes	Categoria	Descrição	Fonte
Formação de grupos de Trabalho	Participação	Deve-se formar um grupo de trabalho pelos principais executivos, tanto da área de TI quanto das áreas de negócios. É importante que haja a formação de uma equipe com profundo conhecimento do negócio da empresa e que tenham as reuniões pautadas na discussão e definição dos principais problemas e oportunidades.	Laurindo <i>et al.</i> , 2001; Luftman, 2000;
Equipe de TI que possua competências de negócio	Conhecimento	Deve-se buscar na equipe de TI, uma maior vivência no que diz respeito ao negócio da organização.	Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Chan, 2002; Laurindo <i>et al.</i> , 2001; Luftman, 2000, 2003; Reich e Benbasat, 2000; Rigoni <i>et al.</i> , 2006;
Identificação e priorização de oportunidades	Atitudes	Para se obter uma vantagem competitiva no uso da TI, deve-se identificar e priorizar possíveis oportunidades no ambiente em que a organização se situa.	Chan, 2002 Brodbeck e Hoppen, 2000; Brodbeck <i>et al.</i> , 2005; Laurindo <i>et al.</i> , 2001; Luftman, 2000; Sacco, 2005;
Desenvolvimento do canal de comunicação da área de TI	Comunicação	Para que a organização como um todo tenha a percepção da posição estratégica da TI, deve-se estabelecer um canal no qual se divulgue e se compreenda a importância da TI.	Brodbeck <i>et al.</i> , 2005; Josemin e Brodbeck, 2006; Laurindo <i>et al.</i> ; 2001; Luftman <i>et al.</i> , 1999; Rigoni <i>et al.</i> , 2006

Tabela 2 - Antecedentes do Alinhamento Estratégico

Antecedentes	Categoria	Descrição	Fonte
Desenvolvimento de parcerias entre a área de TI e as áreas de negócios	Parcerias	É importante que se desenvolvam relacionamentos eficazes entre a área de TI e as áreas de negócios.	Bassellier e Benbasat, 2004; Henderson, 1990; Rockart <i>et al.</i> , 1996; Ross <i>et al.</i> , 1999; Luftman, 2000; Luftman e Kempaiah, 2007; Rigoni <i>et al.</i> , 2006; Reich e Benbasat, 2000; Rezende, 2003a, 2003b; Brodbeck <i>et al.</i> , 2005
Grau de relacionamento e comunicação direta entre CIO e CEO	Comunicação	Mesmo com uma baixa formalização nos processos de planejamento, uma relação pessoal estreita entre o CIO e o CEO para influenciar positivamente nos processos de alinhamento estratégico.	Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Luftman e Kempaiah, 2007; Rezende e Abreu, 2002;
Iniciativa de CEO	Atitudes	O alinhamento estratégico vem de uma iniciativa ligada diretamente ao CEO, contando com a competência e o empenho do CIO e da área de TI como um todo, quando há uma alta formalização nestes processos.	Rezende e Abreu, 2002;
Profissionais de TI e de negócios interagindo em grupos de trabalho	Participação	Grupos multidisciplinares nos quais haja a reciprocidade de objetivos e metas.	Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Josemin e Brodbeck, 2006; Luftman <i>et al.</i> , 1999; Luftman, 2000; Reich e Benbasat, 1996; Rezende e Abreu, 2002; Rezende, 2002, 2003a, 2003b; Saccoi, 2005
Boa comunicação entre executivos de TI e de negócios	Comunicação	Estabelecimento do canal entre os profissionais de TI e de negócios.	Brodbeck e Hoppen, 2003; Laurindo <i>et al.</i> , 2001; Reich e Benbasat, 1996;
Comprometimento com o projeto de alinhamento estratégico	Atitudes	Objetivos, metas e missões conjuntas para as áreas de TI e de negócios, caracterizando uma parceria.	Brodbeck e Hoppen, 2003; Chan, 2002; Josemin e Brodbeck, 2006; Luftman, 2000, 2003; Luftman <i>et al.</i> , 1999; Lederer e Sethi, 1996; Reich e Benbasat, 1996; Rezende e Abreu, 2002; Rezende, 2002, 2003a, 2003b; Rigoni <i>et al.</i> , 2006;

Tabela 2 - Antecedentes do Alinhamento Estratégico – continuação

Antecedentes	Categoria	Descrição	Fonte
Maior preocupação dos gerentes de negócios em relação à área de TI	Atitudes	Um maior interesse dos gerentes em relação ao entendimento de como estar posicionado estrategicamente perante o mercado de TI (competidores e soluções disponíveis), com o intuito de se obter um apoio da TI que possa suportar e moldar suas estratégias de negócios.	Henderson e Venkatraman, 1993
Participação de executivos de negócio no planejamento estratégico de TI	Participação	Uma participação da alta gerência de negócios no planejamento de TI denota um interesse nas decisões a serem tomadas pela área.	Luftman, 2000; Kearns e Lederer, 2001; Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Rezende, 2003a, 2003b, 2004; Rigoni <i>et al.</i> , 2006; Saccol, 2005;
Estabelecimento de competências para a inovação na área de TI	Conhecimento	A área de TI deve possuir competências de negócio consolidadas para que o nível de inovação da área seja elevado, tendo em vista que o reconhecimento de novas oportunidades de negócio para a organização requer estas competências.	Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Luftman, 2000, 2003; Luftman <i>et al.</i> , 1999; Rigoni <i>et al.</i> , 2006; Saccol, 2005;
Participação de executivos de TI no planejamento estratégico de negócio	Participação	Este antecedente é importante para uma maior integração das estratégias de negócio com as estratégias de TI.	Luftman, 2000; Kearns e Lederer, 2001; Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Rezende, 2003a, 2003b, 2004; Rigoni <i>et al.</i> , 2006; Saccol, 2005;
Compartilhamento de Conhecimentos	Conhecimento	Informações estruturadas e o compartilhamento dos conhecimentos organizacionais disponibilizados agregam valores aos serviços prestados pela área de TI, melhorando a inteligência competitiva e organizacional da empresa.	Rezende, 2003a, 2003b, 2004; Luftman, 2006; Nelson e Coopriider, 1996; Luftman e Kempaiah, 2007; Lane, 2005;
Entendimento de TI pelas áreas de negócio	Conhecimento	O entendimento de TI pelas áreas de negócio é importante, pois reflete o grau de entrosamento destas com relação ao que a TI pode oferecer para elas, bem como facilitar a forma como estas passam as suas necessidades de TI.	Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Chan, 2002; Josemin e Brodbeck, 2006; Luftman e Kempaiah, 2007; Luftman, 2000, 2003; Rigoni <i>et al.</i> , 2006;
Transição de carreiras dos profissionais de TI	Procedimentos Organizacionais	Existência de políticas formais e/ou informais para a transição dos profissionais de TI para as áreas de negócio.	Reich e Kaarst-Brown, 1999, 2003;

Tabela 2 - Antecedentes do Alinhamento Estratégico – continuação

Antecedentes	Categoria	Descrição	Fonte
Estratégias da Organização com relação aos incentivos e avaliações de resultados	Procedimentos Organizacionais	Formalização de políticas de incentivos que estejam diretamente relacionadas aos resultados alcançados pela área de TI.	Bahiense e Nogueira, 2002; Brodbeck e Hoppen, 2000; Brodbeck <i>et al.</i> , 2005, 2007;
Formalização dos relacionamentos envolvendo a área de TI	Parcerias	Existência de políticas formais referentes ao estabelecimento de relacionamentos das áreas de TI e de negócio. Estes relacionamentos podem ser com relação à participação da TI em comitês da empresa ou o compartilhamento de responsabilidades com as áreas de negócio.	Brodbeck <i>et al.</i> , 2007; Luftman, 2000, 2003; Rigoni, 2006;
Comunicação entre as áreas de TI e de negócios	Comunicação		Luftman e Kempaiah, 2007; Bassellier e Benbasat, 2004;
Entendimento da percepção de valor entre ambas	Comunicação		Luftman e Kempaiah, 2007;
Grau de confiança e de parceria entre TI e negócios	Parcerias		Luftman e Kempaiah, 2007; Henderson, 1990; Lane, 2005;
Entendimento do negócio por parte da TI e vice-versa	Conhecimento		Luftman e Kempaiah, 2007; Bassellier e Benbasat, 2004; Henderson, 1990;
Riscos e compartilhamento dos sucessos/fracassos alcançados, entre as áreas de TI e negócios	Parceria		Luftman e Kempaiah, 2007; Lane, 2005;
Reuniões de comitês freqüentes, em que estas influenciam decisões nos níveis operacional, estratégico e tático	Participação		Luftman e Kempaiah (2007)

Tabela 2 - Antecedentes do Alinhamento Estratégico – continuação

2.2 PARCERIAS ENTRE TI E NEGÓCIOS

2.2.1 Definição de Parcerias

Apesar de diversos estudos apontarem que parcerias entre TI e negócios são antecedentes do alinhamento estratégico, trazendo benefícios e diferenciais competitivos para a organização (Luftman, 2000; Rigoni *et al.*, 2006; Reich e Benbasat, 2000; Luftman e Kempaiah, 2007; Rezende, 2003a, 2003b; Brodbeck *et al.*, 2005), há poucos trabalhos sobre o tema na literatura acadêmica. O estudo de Henderson (1990) é o que mais se destaca nesta área, apresentando um modelo de parcerias tanto entre organizações, quanto especificamente entre as áreas de negócios e TI.

Segundo Ferreira (2001, pág. 515), parceria é “a reunião de pessoas que visam a um interesse comum; sociedade”. As inovações nos negócios dependem cada vez mais de parcerias estabelecidas entre as áreas de TI e negócios (Bassellier e Benbasat, 2004). Além disto, devido à crescente complexidade da infra-estrutura tecnológica, o desenvolvimento de parcerias entre os gerentes de negócios e os de TI tornam-se cada vez mais necessários para que se possa entregar soluções de TI com alto grau de qualidade (Henderson, 1990). A própria parceria pode ser encarada como parte de estratégias gerenciais, de acordo com alguns pesquisadores de estratégias corporativas (Henderson, 1990). Por exemplo, na concepção de Reich e Benbasat (2000), o desenvolvimento da parceria está diretamente relacionado com o entendimento e a participação nos processos de planejamento estratégico.

Henderson (1990) conceitua uma parceria efetiva como sendo “um compromisso de longo prazo, um senso de cooperação mútua, compartilhamento de riscos e benefícios e outras qualidades consistentes com os conceitos e teorias de tomada de decisão participativa”. Para

um executivo entrevistado na pesquisa de Henderson (1990), a parceria teria a seguinte definição: “Relacionamento de trabalho onde os membros da parceria recebem os benefícios que poderiam não ser alcançados através de ações independentes”. Seguindo estas definições, a noção de que o desempenho de uma atividade possa ser efetivamente incrementado mediante ações conjuntas encontra fundamentos na literatura. Estudos empíricos realizados em organizações italianas mostraram que o desenvolvimento das parcerias fez com que desempenhos mais elevados fossem alcançados (Henderson, 1990).

Henderson (1990) diferencia ainda um relacionamento de parceria de um relacionamento tradicional entre duas partes:

- **“Estilo Transacional de Relacionamento”**: Este relacionamento possui regras bem definidas e estabelecidas, normalmente de forma contratual, e eventuais falhas no comprometimento de alguma das partes podem terminar em questões litigiosas a serem resolvidas judicialmente. Portanto, sua essência é caracterizada por ser bastante formal.
- **“Estilo de Relacionamento de Parceria”**: Neste tipo de relacionamento, os elementos característicos da parceria estão presentes, tais como compartilhamento de riscos (Lane, 2005), trocas mútuas e mecanismos para controle das operações da parceria (Boehs e Segatto-Mendes, 2007). Portanto, ele é caracterizado pelo compromisso e comprometimento de longo prazo entre as partes envolvidas.

2.2.2 Dimensões de Parcerias

O modelo de Henderson (1990) propõe a classificação da parceria em duas dimensões; parceria em contexto (*Partnership in Context - PIC*) e parceria em ação (*Partnership in Action - PIA*). Ele foi elaborado com base em entrevistas realizadas com executivos seniores que estavam participando efetivamente de processos de parcerias com clientes e/ou fornecedores, bem como nas parcerias estabelecidas pela área de TI.

- **Parceria em Contexto:** Como os parceiros avaliam a sua crença em relação a como a parceria será mantida no decorrer do tempo. Longevidade, estabilidade e interdependência do relacionamento são fatores que afetam esta crença. Os fatores ou elementos do relacionamento que levam os parceiros a acreditarem que as parcerias serão sustentáveis são objeto de estudo também.
- **Parceria em Ação:** Habilidade dos parceiros em influenciar ações que afetam o desempenho operacional do relacionamento. Aqui, fatores ou elementos que contribuem para a execução efetiva da parceria, no seu dia-a-dia, são objeto de análise. Quais fatores ou elementos do relacionamento que influenciam a sua execução efetiva no dia-a-dia, com ações realizadas por ambos os parceiros.

A compreensão de tais elementos ou fatores é importante para que se estude a efetividade das mencionadas parcerias. O estudo de parcerias de Henderson (1990) analisou o aspecto dos relacionamentos entre companhias e o relacionamento entre as áreas de TI e as de negócios. Como este trabalho refere-se às parcerias entre TI e negócios em específico, fatores ou elementos referentes a esta visão serão descritos em maiores detalhes, apesar de o referido

autor identificar que os conceitos encontrados por ele são muito parecidos e próximos tanto no relacionamento entre companhias, como no relacionamento entre TI e negócios.

Henderson (1990) descreve como determinantes referentes ao PIC os benefícios mútuos, o comprometimento e a predisposição. No PIA, foram identificados fatores como o conhecimento compartilhado, a dependência mútua de competências e recursos particulares, e as integrações organizacionais. Estes fatores, considerados antecedentes à formação de parcerias, serão descritos na seção 2.2.4.

O modelo proposto por Henderson (1990), descrito acima, é mostrado na figura a seguir:

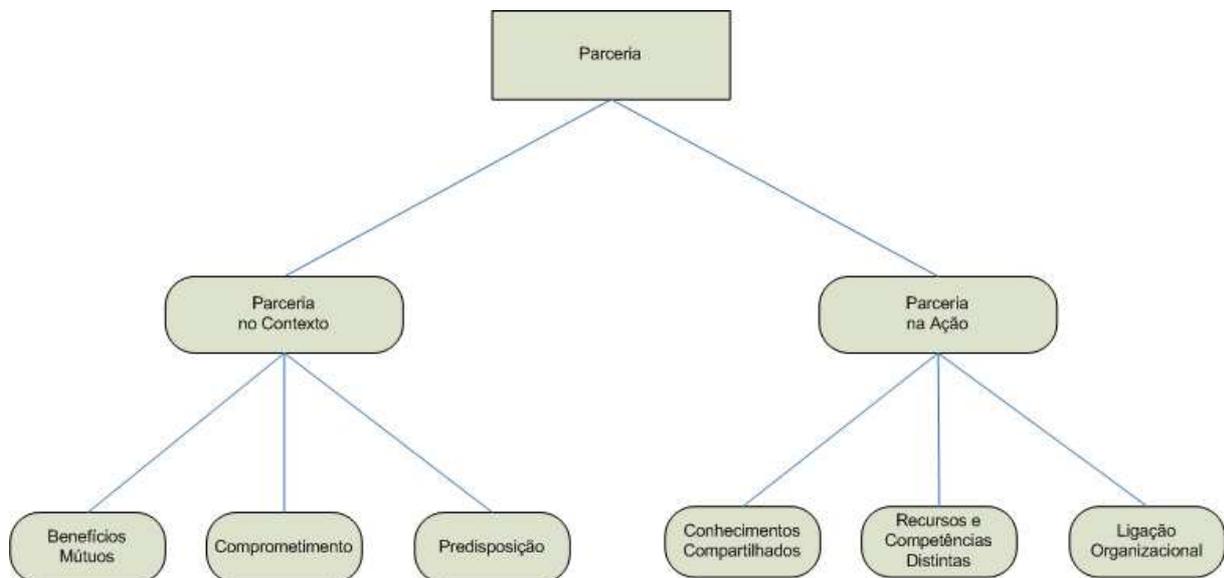


Figura 2 - Modelo de Parcerias
Fonte: Traduzido de Henderson (1990)

Dentro da literatura sobre parcerias, podem-se encontrar alguns benefícios advindos deste tema, que buscam explicar as melhorias operacionais e estratégicas que as parcerias entre TI e negócios podem trazer para a Organização. Um destes benefícios pode ser caracterizado pela melhora da qualidade dos projetos desenvolvidos pela TI, onde a formação de parcerias, tanto a área de TI quanto as áreas de negócio buscariam objetivos comuns para o desenvolvimento de seus projetos (Bassellier e Benbasat, 2004). Outro benefício advindo das parcerias seria a fomentação da inovação devido à criação de grupos multifuncionais nos quais cada área contribui para elementos de inovação (Henderson, 1990; Teo e King, 1997). Por último, o uso efetivo da TI seria incrementado pelas parcerias, onde haveria incentivos do uso da TI de forma a se obter um diferencial competitivo, pois as áreas de negócio trabalhando integradas com a área de TI fortaleceriam a organização (Henderson, 1990; Reich e Benbasat, 2000).

2.2.3 Antecedentes para o desenvolvimento de Parcerias

Diversos tipos de antecedentes da formação de parcerias entre as áreas de TI e de negócios podem ser encontrados na literatura. A tabela 5 apresenta tais antecedentes e suas fontes:

Antecedente	Categoria	Descrição	Fonte
Compartilhamento de Responsabilidades	Parceria	A aceitação do compartilhamento de responsabilidades entre a área de TI e as áreas de negócio para o desenvolvimento e implementação de novos projetos parece influenciar positivamente as parcerias.	Bassellier e Benbasat, 2004;
Encorajamento da alta gerência para o desenvolvimento de parcerias	Atitude	A alta gerência deve ter um papel de encorajamento nos processos de parcerias, colocando-se como patrocinadora de tal movimento.	Henderson, 1990;

Tabela 3 - Antecedentes das Parcerias entre TI e Negócios

Antecedente	Categoria	Descrição	Fonte
Comprometimento	Parceria	O comprometimento entre membros da parceria fortalece os seus vínculos e é o principal fator que os leva a crer que as parcerias serão sustentáveis e duradouras.	Henderson, 1990;
Noção de benefícios mútuos	Atitude	Noção por parte dos parceiros de que os benefícios que são provenientes da parceria serão compartilhados por todos. Tais benefícios podem ser financeiros (retorno financeiro), inovações de produtos ou processos, compartilhamento de risco e habilidade para que se criem ambientes de trabalho favoráveis.	Henderson, 1990; Lane, 2005;
Conhecimento compartilhado	Conhecimento	Geração de um entendimento mútuo das práticas de tecnologia e de negócios entre os seus integrantes. Cada parceiro deve desenvolver seu entendimento sobre as tarefas de seus pares. O conhecimento compartilhado entre TI e as áreas de negócio influenciam positivamente o desempenho da área de TI em relação às parcerias estabelecidas.	Henderson, 1990; Nelson e Coopriider, 1996;
Comunicação e entendimento entre TI e negócios	Comunicação	A comunicação e o entendimento recíproco entre TI e negócios são habilitadores importantes para a formação de parcerias.	Bassellier e Benbasat, 2004;
Metas compartilhadas	Procedimentos Organizacionais	Estabelecimento de metas comuns a ambas as áreas para que haja uma maior integração de objetivos entre elas.	Henderson, 1990; Lane, 2005;
Sistemas de incentivos	Procedimentos Organizacionais	Criação de sistemas de incentivo a fim de haja um maior estímulo à formação de parcerias	Henderson, 1990; Lane, 2005;
Contratos	Procedimentos Organizacionais	Elaboração de contratos formais entre as áreas de TI e negócios.	Henderson, 1990; Lane, 2005;

Tabela 3 - Antecedentes das Parcerias entre TI e Negócios – continuação

Antecedente	Categoria	Descrição	Fonte
Capital Humano qualificado	Conhecimento	É essencial para a formação de parcerias que a TI tenha em seu capital humano profissionais que possam agir como intermediários entre o lado técnico e o lado dos negócios.	Bassellier e Benbasat, 2004; Ross <i>et al.</i> , 1999 ;
Habilidade de persuasão da área de TI	Atitude	Habilidade da TI de persuadir os seus potenciais parceiros de que os objetivos, preocupações, vocabulário e processos das áreas de negócio possam ser perfeitamente assimilados pela área de TI. A TI deve convencê-los que estes objetivos a serem alcançados não são obrigações apenas da área de negócio e sim, da própria área de TI.	Bassellier e Benbasat, 2004;
Dependência mútua de competências e recursos específicos	Parceria	O reconhecimento de que há uma dependência mútua de recursos e habilidades em áreas decisivas do negócio é essencial para o estabelecimento de uma parceria proveitosa.	Henderson, 1990;
Confiança entre os participantes da parceria	Parceria	Esta confiança seria o grau de segurança e “boa vontade” entre parceiros. Outra definição seria a um espírito de confiança entre os parceiros de que a parceria levará a um bem comum e retornos conjuntos, com as vantagens sendo mútuas.	Henderson, 1990; Lane, 2005;
Competências de Negócio em profissionais de TI	Conhecimento	Na literatura existe um consenso quanto à afirmativa de que para se desenvolver parcerias sólidas com as áreas de negócio, o profissional de TI necessita de uma alta capacitação para o entendimento do negócio.	Bassellier e Benbasat, 2004; Lane, 2005;
Entendimento e participação da TI no Planejamento Estratégico da Organização	Participação	Estes fatores influenciam positivamente para que haja o estabelecimento de uma relação de parceria entre as áreas	Reich e Benbasat, 2000;
Predisposição à formação das parcerias	Atitude	Existência de uma predisposição ou intenção de formação de parcerias por parte dos envolvidos.	Henderson, 1990;

Tabela 3 - Antecedentes das Parcerias entre TI e Negócios – continuação

2.3 COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO EM PROFISSIONAIS DE TI

2.3.1 Definição de Competências de Negócio

As competências de negócio são aquelas que estão relacionadas com as áreas de conhecimento não específicas à área de TI (Bassellier e Benbasat, 2004). Tais competências e habilidades fornecem a estes profissionais o conhecimento de negócios necessário para que o entendimento e a comunicação com as áreas de negócio transformem a TI como participante ativa nos processos de tomada de decisão (Bassellier e Benbasat, 2004; Luftman, 2000). Através das competências de negócio, este profissional é capaz de um entendimento sobre negócios e a relação destes com a área de TI (Feeny e Willcocks, 1998).

Os Profissionais de TI precisam interagir e trabalhar em conjunto com as áreas de negócio com o intuito de desenvolver conexões entre as estratégias e os objetivos de TI e de negócios (Bassellier e Benbasat, 2004; Henderson, 1990; Lee *et al.*, 1995). Cada vez mais, estes profissionais estão se transformando de um perfil puramente técnico para um que possua as habilidades necessárias para a formação de parcerias de negócios (Bassellier e Benbasat, 2004). A formação de parcerias entre as áreas de TI e negócios, o perfil do profissional de TI requer que o perfil do profissional de TI possua, dentre as suas competências, as que estejam relacionadas aos negócios (Bassellier e Benbasat, 2004).

Portanto, os referidos profissionais necessitam das competências de negócio juntamente com as habilidades técnicas requeridas em TI para que possam desenvolver parcerias colaborativas com os seus clientes (Henderson, 1990; Bassellier e Benbasat, 2004; Lee, 2001). Um conhecimento amplo dos negócios habilita os profissionais de TI a vislumbrarem ligações entre as diversas áreas organizacionais, levando assim a uma visão

mais abrangente dos objetivos do negócio. Isto é um facilitador para os processos de alinhamento estratégico (Bassellier e Benbasat, 2004), além de potencializar a inovação dentro da empresa (Henderson, 1990)

Dentre as habilidades técnicas, de negócio e comportamentais, foram identificadas como as mais necessárias para os futuros profissionais de TI as de negócio e as comportamentais (Lee *et al.*, 1995). O comitê curricular da *Association for Computing Machinery* (ACM) já categorizava em seis os conhecimentos e habilidades essenciais que tornavam um profissional de TI mais completo: Pessoas, Organização, Sociedade, Sistemas, Computadores e Modelos. Os três primeiros são ligados às competências de negócio e os três últimos relacionados às competências técnicas (Ashenurst, 1972 *apud* Bassellier e Benbasat, 2004).

De forma geral, as competências de negócio são um conjunto de habilidades e conhecimentos interpessoais e de negócios que possibilitam aos profissionais de TI um domínio amplo da organização, o perfeito entendimento dos termos de negócio, e a interação e o fortalecimento de parcerias com as áreas de negócios (Bassellier e Benbasat, 2004).

Basicamente, estas competências se referem ao conhecimento, por parte do profissional de TI, da organização como um todo, com suas estratégias, áreas de atuação, processos, entre outros, bem como as habilidades interpessoais e gerenciais. (Bassellier e Benbasat, 2004). Dentro do modelo de taxonomia proposto por Bassellier e Benbasat (2004), o conhecimento sobre a empresa abrange os atributos de conhecimento e experiência. Já os conhecimentos interpessoais e gerenciais abrangem as características de comunicação, liderança e consciência a respeito da disposição dos recursos disponíveis. Este modelo sugere,

então, que as competências de negócio do profissional de TI englobam os conhecimentos e habilidades descritas nas categorias abaixo:

Conhecimentos sobre a Empresa: Estes conhecimentos dizem respeito ao entendimento por parte do profissional de TI, do papel desta área dentro da organização, vislumbrando ligações e conexões com as diversas áreas da empresa, como também a conexão entre elas. É composto dos seguintes antecedentes:

- **Visão Geral da Organização:** É o entendimento por parte do profissional de TI de como a organização está disposta no contexto de negócios, a sua tecnologia, os seus objetivos e missões, suas competências essenciais e seus fatores críticos de sucesso. O ambiente em que a organização está situada e as restrições estabelecidas por fornecedores, compradores, governo e competidores também fazem parte desta visão geral estabelecida pela competência de negócio.
- **Unidades de Negócio da Organização:** Entendimento por parte do profissional de TI sobre o funcionamento e a disposição das unidades organizacionais, além do conhecimento de seus objetivos, do vocabulário utilizado e dos seus questionamentos e problemas (Lee *et al.*, 1995; Todd *et al.*, 1995; York, 1999). Pode-se citar também a visão e o entendimento dos processos de negócio que são suportados pela área de TI (Avital e Vandebosh, 2000). Há também a definição de Nelson (1991), no qual ele diz que é o entendimento de como estas unidades estão conectadas entre si.

- **Responsabilidade Organizacional:** Diz respeito ao sentimento de responsabilidade por parte do profissional de TI com relação aos processos de negócio e os seus resultados (Avital e Vandebosh, 2000). Esta responsabilidade não seria algo imposto e teria um sentido de comprometimento, emponderamento e envolvimento pessoal deste profissional (Bassellier e Benbasat, 2004). Um forte entendimento do negócio por parte do profissional de TI viria justamente através de um sentimento de responsabilidade pelo desempenho organizacional (Avital e Vandebosh, 2000).
- **Integração TI - Negócios:** Caracteriza o profissional de TI como um agente solucionador de problemas relacionados ao negócio (Bashein e Markus, 1997). Este profissional é capaz de integrar problemas de negócio com soluções de TI (Bassellier e Benbasat, 2004). Ele age como um agente visualizador de como a TI pode ajudar a solucionar eventuais questões e problemas de negócio que venham a ocorrer, além de agir como colaborador no processo de melhoria do desempenho organizacional, buscando uma sinergia entre as áreas de TI e de negócios (Brown e Sambamurthy, 1999). Detém conhecimento de como negócios e TI podem ser integradas (Bassellier e Benbasat, 2004).

Conhecimento Interpessoal e Gerencial: Diz respeito à capacidade do profissional de TI em estabelecer parcerias (Bassellier e Benbasat, 2004; Henderson, 1990, Lee *et al.*, 1995). A comunicação se torna uma habilidade requerida, pois o profissional de TI interage e negocia com diversos grupos das áreas de negócio (Sawyer *et al.*, 1998). É composto dos seguintes antecedentes:

- **Rede de Relacionamentos:** O conhecimento pode estar dentro e fora da organização, na qual achá-lo é uma competência (Bassellier e Benbasat, 2004). Os profissionais de TI que possuam e fortaleçam a sua rede social possuem um nível maior de competência de negócios, justamente pela agilidade com que estes acessam as informações através de sua rede de relacionamento (Sawyer *et al.*, 1998). A noção de “quem sabe o que” seria um catálogo feito pelo profissional de TI, dentro da sua rede de relacionamento, na qual o produto seria uma listagem com tais informações (Joseph *et al.*, 1996).
- **Comunicação Interpessoal:** Para que a comunicação entre profissionais de TI e seus parceiros não seja prejudicada, espera-se que o vocabulário e o jargão específicos de TI não sejam utilizados (Reich e Benbasat, 2000). Algumas habilidades relacionadas à comunicação interpessoal são: desenvolvimento de redes de relacionamento, habilidade de comunicação, estratégias para interação e trabalho em grupo com diversas pessoas, entre outras (Bassellier e Benbasat, 2004).
- **Liderança:** A capacidade de gerenciamento de projetos tornou-se muito importante para o profissional de TI (Bassellier e Benbasat, 2004). Para Todd *et al.* (1995), esta habilidade está relacionada aos conceitos básicos de gerenciamento, como liderança, gerenciamento de projetos, planejamento, controle, treinamento e organização. Com estas habilidades, o profissional de TI estará muito mais apto a interagir com as pessoas de negócio a fim de se aprimorar os processos de negócio com o suporte da área de TI.

A partir da taxonomia descrita anteriormente, Bassellier e Benbasat (2004) elaboraram um modelo para estudar empiricamente essa relação. Tendo em vista os argumentos expostos acima, é esperado que uma forte presença das competências de negócios em profissionais de TI tenha uma influência positiva em sua intenção de formação de parcerias com as áreas de negócios (Feeny e Willcocks, 1998; Bassellier e Benbasat, 2004). Este modelo é apresentado na figura 5, a seguir.

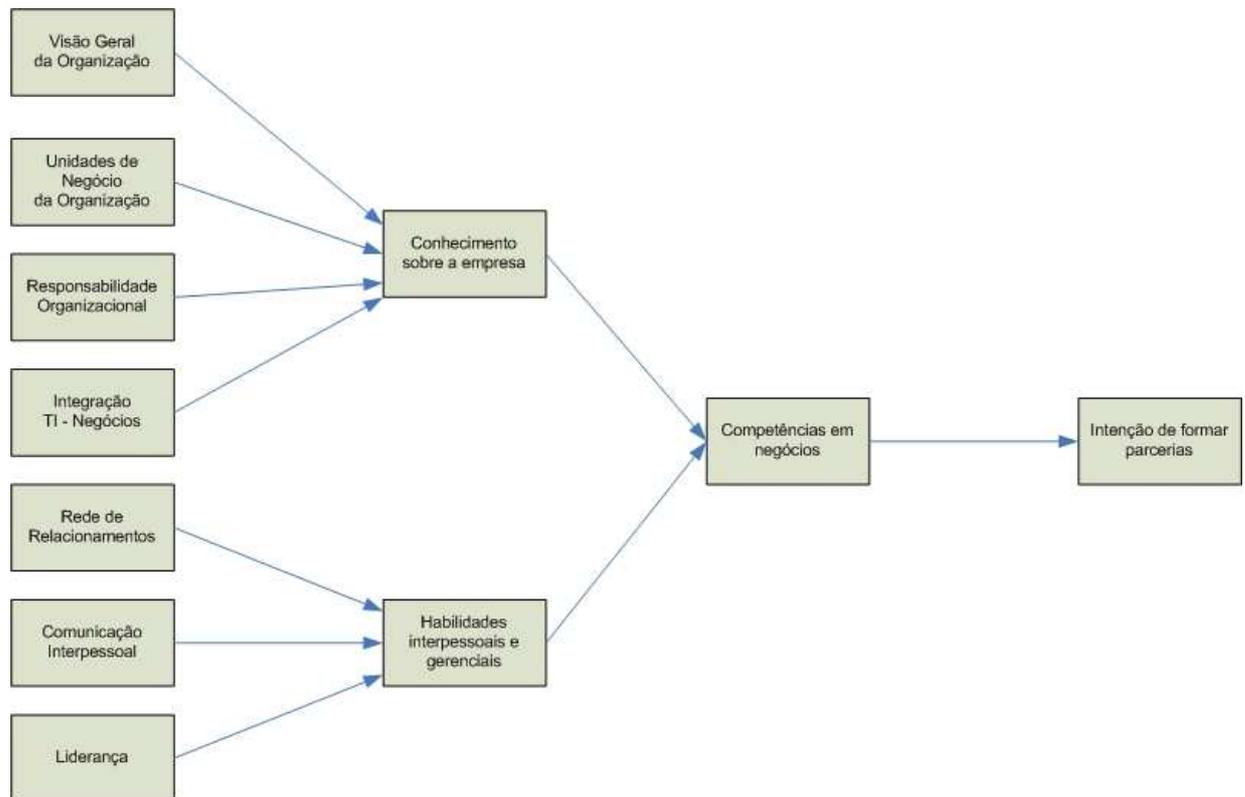


Figura 3 – Modelo de Intenção de desenvolver parcerias

Fonte: Traduzido de Bassellier e Benbasat (2004)

2.4 INTENÇÃO DE DEIXAR A ÁREA DE TI

2.4.1 Definição de Transição de Profissionais de TI para as Áreas de Negócio

A Transição de Profissionais de TI para as Áreas de Negócios pode ser definida como o desejo destes profissionais de evoluir para uma carreira não técnica (Cash *et al.*, 1998). Esta mesma transição pode ser entendida como uma estratégia corporativa para que as áreas de TI e de negócios possam compartilhar conhecimento entre si (Reich, 1993). Deste modo, estes movimentos de transição podem ocasionar o estreitamento da relação entre TI e negócios, estimulando a formação de parcerias (Henderson, 1990).

Nos estudos de Aryee (1993), nos quais foram investigados os fatores que influenciavam alguns engenheiros a abandonar suas carreiras, verificou-se que havia variáveis que afetavam a satisfação daqueles com suas profissões. Tais variáveis, bem como a satisfação com a carreira, influenciavam diretamente a satisfação com o trabalho. Por sua vez, a satisfação com a carreira e o trabalho afetava o comprometimento com a carreira, que acarretaria diretamente a intenção de abandonar a carreira.

Tais relações são representadas graficamente na figura 5. Dentre os construtos apresentados no modelo de Aryee (1993), destaca-se o comprometimento com a carreira, principal antecedente da intenção de deixar a carreira. Ele será descrito em maior detalhe na próxima seção.

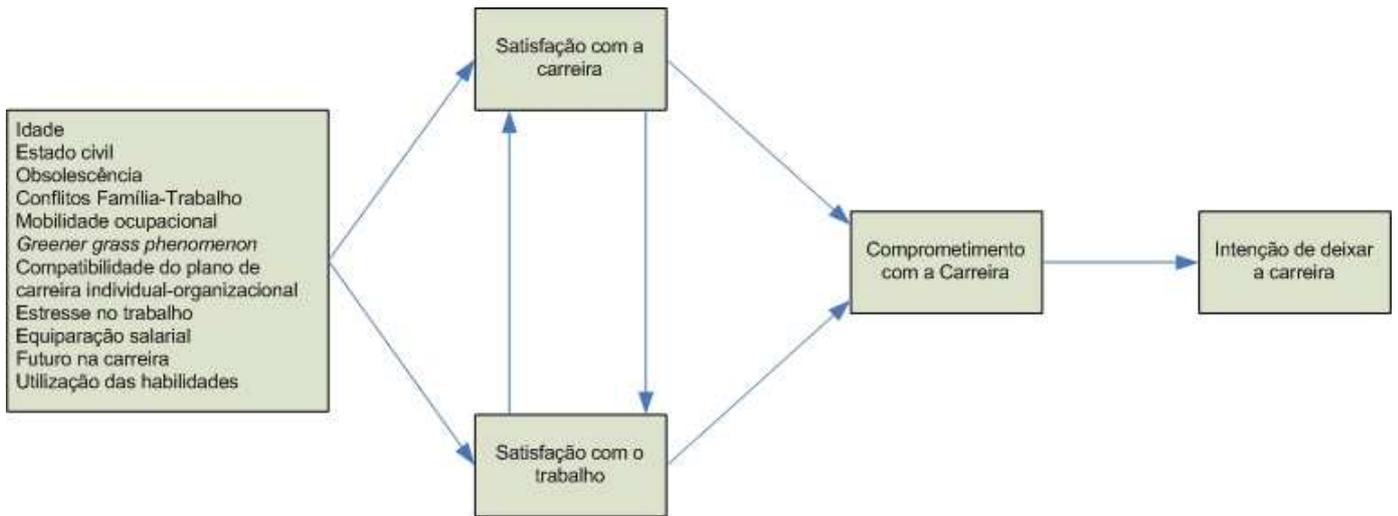


Figura 4 – Modelo de Intenção de deixar a carreira

Fonte: Traduzido de Aryee (1993)

2.4.2 Comprometimento com a carreira

De acordo com Hall (1971 *apud* Blau 1985, p. 277), a definição de comprometimento com a carreira pode ser expressa da seguinte forma:

“A força da motivação de alguém para trabalhar em uma determinada carreira. Comprometimento para uma determinada carreira ou função pode ser distinguida de comprometimento com o trabalho ou comprometimento com a organização. Estas três formas de comprometimento são freqüentemente correlacionadas, mas são teoricamente distintas e podem ter, freqüentemente, diferentes causas e conseqüências.”

Para Blau (1985), o comprometimento com a carreira pode ser entendido como a atitude de um indivíduo em relação à sua vocação. Nos estudos sobre este tipo de comprometimento, normalmente a avaliação desta atitude é operacionalizada através de itens que capturam, por exemplo, a freqüência com que o indivíduo pensa em mudar de emprego, o seu desejo de buscar outra profissão, ou a probabilidade de sair de seu emprego (Mobley *et al.*, 1978 *apud* Blau, 1985).

Segundo London (1983), o comprometimento com a carreira pode ser visto como um constructo multidimensional, envolvendo características individuais, tais como identidade com a carreira e entendimento da carreira, e aspectos referentes às decisões e comportamentos sobre a carreira.

Gouldner (1958 *apud* Blau, 1985) faz a distinção entre duas categorias de indivíduos: os com uma orientação “local” e outros com inclinações “cosmopolitas”. Os indivíduos com uma maior orientação “local” apresentariam um maior grau de dedicação com a organização e um maior envolvimento com o seu trabalho e seriam menos propensos a mudar de organização. Já os indivíduos com uma maior inclinação “cosmopolita” teriam níveis mais baixos de comprometimento com a organização, mas um alto grau de comprometimento com a carreira. Pelo alto grau de comprometimento com a carreira, estariam mais propensos a largarem seus empregos caso tivessem a percepção de que poderiam desenvolver suas carreiras de forma mais consistente, em outras organizações.

Recentemente, Kidd e Smewing (2001) investigaram a influência do papel do supervisor no comprometimento com a carreira. Seus estudos não encontraram evidências que corroborassem esta relação.

2.4.3 Benefícios da Transição de Profissionais de TI para as Áreas de Negócio

Os benefícios da possibilidade de transição de profissionais de TI para as áreas de negócios estão relacionados, em grande parte, a um movimento de retenção e ampliação dos conhecimentos de TI em diversas áreas da organização, bem como um fator social no que diz respeito às motivações de carreiras dos profissionais de TI.

A tabela a seguir lista alguns destes benefícios encontrados na literatura.

Benefício	Descrição	Fonte
Atrair e reter os profissionais de TI	Aspectos necessários para que haja a atração e a retenção de talentos dentro da companhia. Paradoxalmente, muitas vezes, a retenção pode ocorrer ao se facilitar a saída de profissionais de TI para outras áreas da organização.	Igbaria <i>et al.</i> , 1991
Prover conhecimentos de TI entre os profissionais das áreas de negócios	Uma organização ao criar mecanismos para a transição de profissionais de TI pode prover as áreas de negócios de um maior conhecimento de TI.	Reich e Kaarst-Brown, 1999, 2003
Extensão da carreira para os profissionais de TI	Mecanismos para que haja um prolongamento nas expectativas profissionais dos funcionários da área de TI.	Reich e Kaarst-Brown, 1999
Reter conhecimento de TI	O conhecimento de TI é difundido e retido pela empresa.	Reich e Kaarst-Brown, 2003
Inovação contínua do negócio	Com profissionais de TI que migraram para áreas de negócio, há a expectativa de que haja elementos para inovações em diversas áreas de negócio.	Reich e Kaarst-Brown, 2003

Tabela 4 - Benefícios da Transição de Profissionais de TI

2.4.4 Antecedentes da Transição de Profissionais de TI para as Áreas de Negócio

Os antecedentes encontrados na literatura podem ser relacionados na tabela a seguir, que demonstra alguns fatores sociais que estimulam a transição entre as áreas de TI e de Negócios.

Antecedente	Categoria	Descrição	Fonte
Bom relacionamento entre as áreas de TI e de Negócios	Parceria	Quando há um clima harmonioso entre estas áreas, os movimentos de migração e transição ocorrem mais naturalmente.	Reich e Kaarst-Brown, 1999, 2003
Programas de mentoria nas Áreas de Negócio	Conhecimento	A existência de programas de mentoria facilita a adaptação de profissionais de TI recém-chegados às áreas de negócio.	Reich e Kaarst-Brown, 1999
Disposição de assumir riscos na busca de novos desafios	Atitude	Fator pessoal do indivíduo que diz respeito ao seu grau de tolerância ao risco.	Reich e Kaarst-Brown, 1999

Tabela 5 - Antecedentes da Transição de Profissionais de TI

Antecedente	Categoria	Descrição	Fonte
Estímulo da organização na busca de oportunidades de carreira tanto técnicas quanto de negócios	Procedimentos Organizacionais	Quando a organização fornece subsídios aos movimentos de transição entre áreas, os funcionários se sentem mais seguros e propensos a estas mudanças.	Cash et al, (1988) <i>apud</i> Reich e Kaarst-Brown, 2003
Comprometimento com a carreira	Atitude	O comprometimento com a carreira possui efeito negativo na intenção de transição para as áreas de negócio	Aryee (1993)

Tabela 5 - Antecedentes da Transição de Profissionais de TI – continuação

2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DO INDIVÍDUO

2.5.1 Conceituação Teórica

Bandeira *et al.* (2000, p. 134) conceitua o Comprometimento Organizacional como sendo

“A atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.”

Para Teft e Meyer (1993 *apud* Spector, 2002, pág. 244), embora o comprometimento organizacional esteja fortemente relacionado à satisfação no trabalho, trata-se de construtos distintos.

Rego e Souto resumizam as definições sobre os três componentes do comprometimento organizacional conforme tabela mostrada a seguir:

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçào
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Tabela 6 - Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

Fonte: Rego e Souto (2004) com base em Allen e Meyer (1990, 1993), Meyer e Allen (1991), Meyer, Allen e Smith (1993)

Na figura a seguir, Spector (2002) enumera alguns antecedentes dos componentes de comprometimento organizacional, comumente listados na literatura. Na descrição do autor, o comprometimento instrumental é chamado de contínuo.

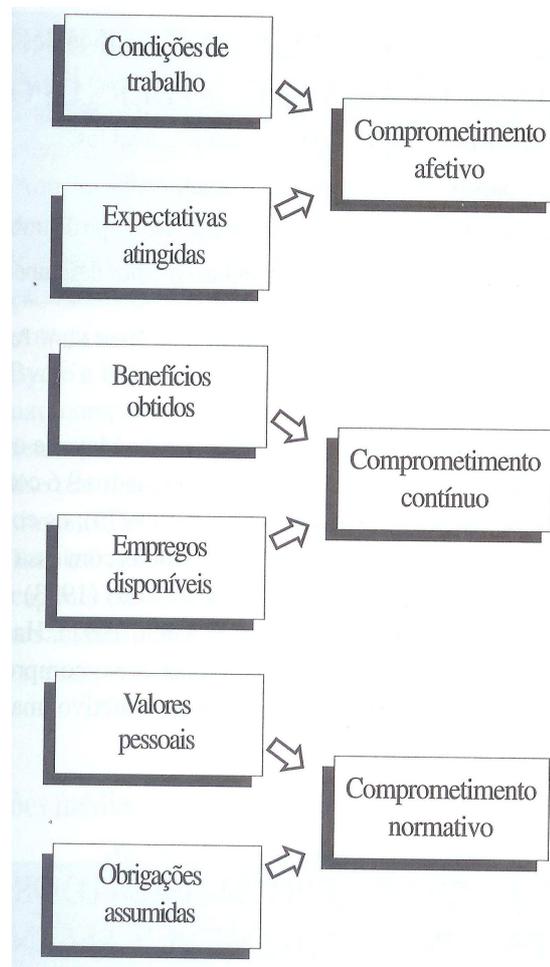


Figura 5 – Antecedentes dos três componentes do comprometimento organizacional

Fonte: Spector (2002 pág. 245)

Mathieu e Zajac (1990) sintetizaram os antecedentes, construtos correlatos, e conseqüências do comprometimento organizacional conforme mostrado na figura 8.

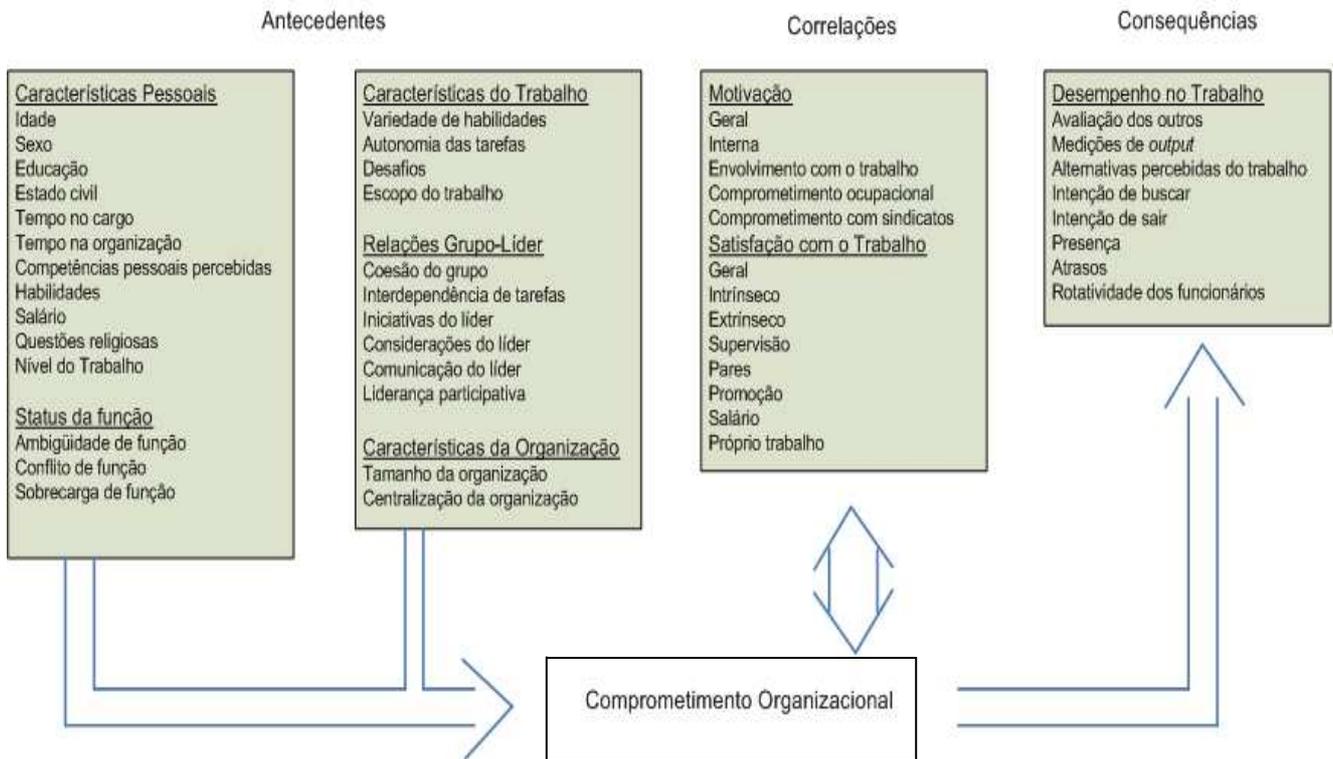


Figura 6 – Classificação dos antecedentes, correlacionamentos e conseqüências do comprometimento organizacional

Fonte: Mathieu e Zajac (1990)

2.5.1.1 Componente Afetivo

Este componente define o comprometimento organizacional como sendo uma atitude do indivíduo perante a organização, em que o seu nível de atuação extrapola uma mera lealdade e segue em direção ao relacionamento muito mais próximo do afetivo entre este e a organização em que atua (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Sob este aspecto, há uma relação de doação do indivíduo para com a sua organização, havendo assim uma grande ligação afetiva entre ambos (Bandeira *et al.*, 2000). Spector (2002) corrobora outros autores da área quando diz que o comprometimento organizacional afetivo ocorre quando o indivíduo deseja permanecer na organização devido a ligações emocionais (Spector, 2002).

Estudos de Payne e Huffman (2005) apontaram que processos de mentoria são positivamente relacionados com o comprometimento organizacional afetivo e instrumental, pois, no caso do comprometimento organizacional afetivo, estes processos ajudariam na internalização dos valores da organização, e no caso do instrumental, estes processos seriam como um tipo de “investimento” para o novo funcionário e caso este saia da organização, ele deveria estabelecer uma nova relação de mentoria, começando novamente o processo do estágio inicial.

Os pesquisadores do comprometimento organizacional conceituam este enfoque como sendo uma afinidade muito forte do indivíduo com a sua organização e as metas organizacionais e há a presença de pelo menos três antecedentes:

- Disposição para, em prol da organização, despender esforços.
- Objetivos e valores da organização são encarados como sendo os do próprio indivíduo, havendo assim, uma incorporação destes aspectos pelo funcionário.

- Alta disposição para permanecer na organização.

Derivado a partir destes estudos, foi criado e validado um instrumento para a mensuração do grau de comprometimento organizacional. Este instrumento foi nomeado de *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979). Dentre todas as linhas de pesquisa sobre comprometimento, este enfoque é encarado, dentro dos estudos acadêmicos, como sendo a mais empregada (Bandeira *et al.*, 2000).

2.5.1.2 Componente Instrumental

Becker (1960) foi quem primeiramente estudou este enfoque. Ele se baseia na crença do indivíduo de que sua permanência na organização é justificada tendo em vista os custos e benefícios relacionados ao seu desligamento. Há, então, a análise de que este enfoque é tido como uma relação de trocas entre o indivíduo e a organização no qual ele pertence no decorrer do tempo de sua permanência (Hrebina e Alutto, 1972 *apud* Medeiros *et al.*, 2003).

Enquanto o indivíduo acreditar que a sua permanência na organização lhe traz benefícios, não há interesse de desligamento. Ao perder esta percepção de ganhos, o seu comprometimento para com a organização fica prejudicado (Bandeira *et al.*, 2000). Com isto, o comprometimento organizacional instrumental existe quando o indivíduo permanece na organização porque precisa dos benefícios e do salário que ganha, ou porque não consegue encontrar outro emprego que lhe dê os mesmos benefícios, financeiros ou não, que os do seu emprego atual (Spector, 2002).

2.5.1.3 Componente Normativo

Nas pesquisas realizadas por McGee e Ford (1987) foram identificados três fatores que iriam compor o enfoque normativo: Indicadores de escala afetiva, indicadores de baixas possibilidades de alternativas de emprego e por fim, indicadores de comprometimento em virtude dos esforços e sacrifícios pessoais, somados à possibilidade de saída da organização (Medeiros *et al.*, 2003).

Segundo Wiener (1982) *apud* Medeiros *et al.* (2003), este enfoque é caracterizado pelo comprometimento normativo-instrumental, no qual a organização exerce um nível de controle em torno das atitudes dos indivíduos, fazendo-os acreditar que estas atitudes são as mais desejáveis e corretas. Muitas vezes, esta crença é decorrente da cultura da organização e a partir dela, há um controle mais apurado, como por exemplo, a utilização de normas e regulamentos, bem como uma missão empresarial bem definida e focada. Pode-se resumir então que, sob o enfoque normativo, o Comprometimento Organizacional está regido pelas pressões normativas impostas pela organização, de acordo com os seus objetivos, metas e estratégias (Bandeira *et al.*, 2000).

O comprometimento organizacional normativo parte da crença do indivíduo de que ele “deve” este comprometimento para com a organização, com base no seu pensamento de que essa é a coisa certa a se fazer (Spector, 2002).

Podemos citar como exemplo de instrumento de mensuração deste enfoque o que foi elaborado por Wiener e Vardi *apud* Medeiros *et al.* (2003), e atualizado posteriormente pelos trabalhos de Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991).

2.5.1.4 Componente Multidimensional

No modelo de conceitualização de três componentes ou dimensões, há a junção dos enfoques descritos anteriormente (afetivo, instrumental e normativo), sendo tratados em um único enfoque, tendo sido elaborado um questionário com 24 itens (Meyer e Allen, 1991) e sendo caracterizado de acordo a seguinte premissa (Allen e Meyer, *apud* Medeiros *et al.*, 2003):

“Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”

Estes autores relatam que as três dimensões ou componentes deste modelo estão relacionados a este enfoque multidimensional, não podendo ser tratados como tipos de comprometimento, como os descritos nos modelos anteriores. (Bandeira *et al.*, 2000).

Já o Modelo de Vínculo Psicológico do Empregado, de autoria de O'Reilly e Chatman (1986), é subdividido em três itens: Submissão (*Compliance*), que é relativo às motivações provenientes de recompensas e benefícios financeiros além dos custos de mudança associados a um eventual desligamento da organização serem muito altos; Internalização (*Internalization*), onde há a adoção da missão e da cultura da organização por parte do funcionário, internalizando estes aspectos; e a identificação (*Identification*), que é definida

como a crença do indivíduo de que os valores da organização são e estão muito próximos dos seus próprios valores (Fields, pág. 54-55, 2002).

2.5.2 Estudos sobre o Comprometimento Organizacional

Diversos estudos sobre o Comprometimento Organizacional têm sido realizados no Brasil. Estes estudos iniciaram-se com o trabalho realizado por Bastos (1992) e desde então, o assunto tornou-se objeto de inúmeras pesquisas em nosso país. Antes do trabalho de Bastos, esta área de pesquisa era basicamente apoiada a partir de estudos estrangeiros, em especial os americanos. Na atualidade, o assunto é amplamente estudado, havendo diversos estudos e artigos, sendo estes apresentados em variados congressos da área de Administração e publicados em diversos periódicos consagrados (Medeiros *et al.*, 2003).

Além destes estudos no âmbito nacional, deve-se mencionar que este assunto é bastante pesquisado na literatura mundial. Estudos como o de O'Reilly e Chatman (1986), com o desenvolvimento de um questionário sobre o comprometimento organizacional (*Psychological Attachment Instrument*) contribuíram bastante para que houvesse diversas pesquisas empíricas sobre o tema, além de itens confiáveis de mensuração sobre Comprometimento, para que outras pesquisas pudessem enriquecer ainda mais o tema (Medeiros *et al.*, 2003).

O tema tem importância estratégica, na medida em que o comprometimento contribui para atrair e reter profissionais competentes (Bastos, 1993). Para Mathieu e Zajac (1990), o comprometimento organizacional pode ser considerado um antecedente da rotatividade dos funcionários. Há na literatura evidências de que quando há um baixo comprometimento organizacional por parte do indivíduo, há uma maior probabilidade de que este saia do seu

emprego, comparando-se com indivíduos com um alto nível de comprometimento com a sua organização (Spector, 2002, pág. 244).

Rego e Souto (2004) comentam que as organizações precisam que seus funcionários tenham índices relevantes de comprometimento organizacional por conta dos desafios enfrentados por estas empresas, em um contexto de mercado altamente competitivo e globalizado. Assim, torna-se essencial que os gestores desenvolvam e estabeleçam medidas e políticas onde possa ser possível a promoção de conexões psicológicas entre funcionários e suas organizações, com o intuito de que a competitividade organizacional possa ser desenvolvida (Rego e Souto, 2004).

Nos estudos de Rego e Souto (2004) com funcionários de empresas brasileiras e portuguesas, buscou-se explicar a percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional. Mesmo não sendo o foco deste trabalho, é interessante mencionar este antecedente para que, em futuros estudos, haja uma maior investigação sobre o tema.

Segundo Cohen (1992, 1993), um dos motivos pelos quais o comprometimento organizacional é amplamente estudado é o fato de que ele pode melhor explicar movimentos de *turnover* do que quando comparado com outras atitudes no trabalho, notadamente a satisfação com o emprego. Além disto, organizações cujos indivíduos possuam altos níveis de comprometimento tendem a ser mais produtivas e com níveis mais elevados de desempenho empresarial, bem como menores níveis de absenteísmo e atrasos (Bateman e Strasser, 1984; Morris e Sherman, 1981 *apud* Cohen, 1992). Mathieu e Zajac (1990) relatam que o comprometimento organizacional é comumente visto na literatura como um antecedente do absenteísmo, desempenho e *turnover*, bem como outros comportamentos organizacionais.

Empregados com níveis elevados de comprometimento organizacional normalmente desejam permanecer em suas organizações (Mowday, Porter e Steers, 1982). Além disto, há estudos que indicam uma forte correlação entre o comprometimento organizacional afetivo (que será mais bem explicitado posteriormente) e o desempenho no trabalho, indicando que funcionários com alto nível de comprometimento e alto grau de identidade afetiva com a organização desempenham suas funções com mais dedicação (Riketta, 2002).

Ao longo dos anos, vem se demonstrando que o comprometimento organizacional não possui somente um foco, mas vários (organização e carreira, por exemplo) e está disposto sob os enfoques afetivo, normativo e instrumental (Medeiros *et al.*, 2003).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 DESCRIÇÃO

A metodologia utilizada para esta pesquisa é apresentada neste capítulo, no qual, é descrito o modelo em que foi baseado, o tipo de pesquisa e a forma de análise dos dados.

A pesquisa é de natureza quantitativa, na qual foram selecionadas algumas empresas para a distribuição de questionários. O público-alvo são os profissionais da área de TI e seus gestores. As perguntas foram baseadas no trabalho realizado por Bassellier e Benbasat (2004), onde os autores procuraram mensurar o nível de competências de negócio em profissionais de TI e suas conseqüências para a intenção de formação de parcerias. Importante ressaltar as alterações propostas, tendo em vista que outras variáveis ou construtos foram acrescentados ao modelo original. Foram incluídos ao modelo do referidos autores, os construtos **Comprometimento Organizacional** e a **Intenção de deixar a área de TI**, sendo que neste em específico é estudado a atuação do construto **Comprometimento com a carreira de TI**, compondo assim, o modelo proposto. Após esta mensuração, o próximo passo foi o de estudar o efeito destes construtos na intenção de parcerias entre as áreas de TI e as de Negócios.

O modelo proposto por este trabalho busca ampliar o de Bassellier e Benbasat (2004), introduzindo ao modelo destes autores, os constructos referentes ao Comprometimento Organizacional com as dimensões de Identificação e Internalização, e a Intenção de deixar a área de TI (cujo antecedente pode ser explicado pelo Comprometimento com a carreira em TI). Com o novo modelo proposto por esta pesquisa, procura-se estudar melhor a intenção de

formação de parcerias dentro de um contexto mais amplo do que o apresentado no trabalho de Bassellier e Benbasat (2004).

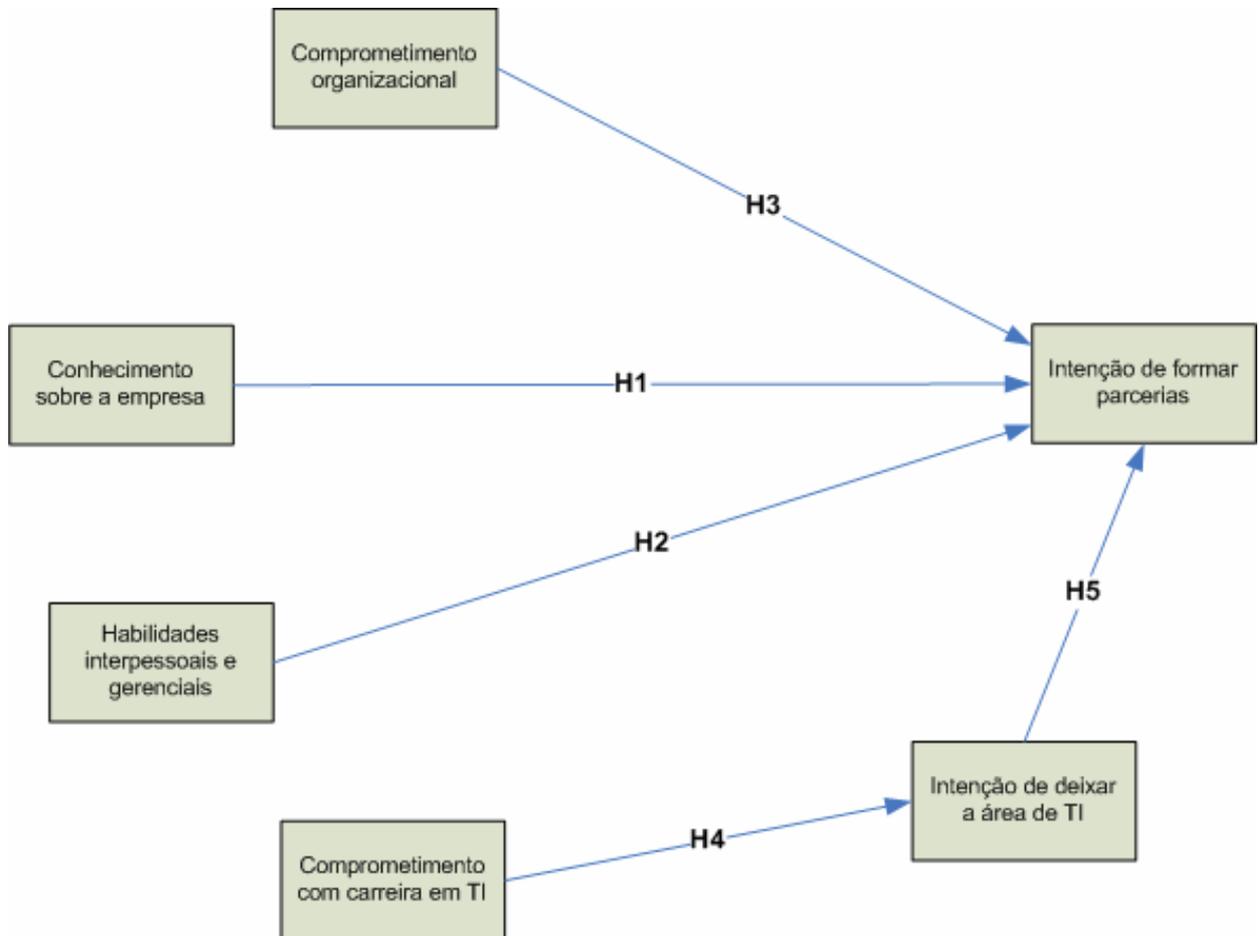


Figura 7 - Modelo Proposto para o contexto de intenção de formação de parcerias

Para a elaboração no modelo proposto, as hipóteses essenciais do modelo original foram mantidas. Estas hipóteses são listadas a seguir:

3.1.1 Conhecimento sobre a Empresa

Este construto representa uma visão holística da empresa e de suas atividades (Bassellier e Benbasat, 2004). No modelo apresentado por estes autores, há a presença de quatro dimensões (visão geral da organização, unidades de negócio da organização, responsabilidades organizacionais e integração TI - Negócios) que explicariam o construto.

Com estas definições, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: Conhecimento sobre a Empresa influencia positiva e diretamente a Intenção de formar Parcerias.

3.1.2 Habilidades Interpessoais e Gerenciais

Sawyer *et al.* (1998) comenta que os profissionais de TI necessitam do desenvolvimento de habilidades interpessoais e gerenciais para que estabeleçam um canal de comunicação com os integrantes das áreas de negócios, pois cada vez mais há a integração de ambos. Este construto busca medir o grau de desenvolvimento e de interesse dos profissionais de TI por estas habilidades. Por conseguinte, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: Habilidades Interpessoais e Gerenciais influencia positiva e diretamente a Intenção de formar Parcerias.

Conforme já mencionado, ao modelo original foram incorporados três novos construtos: Comprometimento Organizacional, Intenção de deixar a área de TI e Comprometimento com a Carreira.

3.1.3 Comprometimento Organizacional

O construto Comprometimento Organizacional foi adicionado ao modelo com o intuito de se tentar comprovar uma relação positiva com relação à intenção de formação de parcerias, pois pela hipótese formulada por este estudo, um profissional de TI com um alto nível de comprometimento organizacional estaria mais disposto a estabelecer relações de parcerias com as áreas de negócios, pois este profissional teria a crença de que, ao se estabelecer estas parcerias, gerar-se-ia benefícios para a organização. Com isto, formula-se a seguinte hipótese:

H3: Comprometimento Organizacional influencia positiva e diretamente a Intenção de formação de Parcerias.

3.1.4 Comprometimento com a carreira em TI

Este construto foi adicionado ao modelo, pois segundo a hipótese formulada por este estudo, haveria uma relação direta entre o comprometimento com a carreira e a intenção de abandoná-la. Esta hipótese encontra fundamento na literatura, no qual, o modelo de intenção de deixar a carreira, proposto por Aryee (1993) explicita esta relação positivamente. Sob este aspecto, formula-se a seguinte hipótese:

H4: Comprometimento com a Carreira em TI influencia negativa e diretamente a Intenção de deixar a área de TI.

3.1.5 Intenção de deixar a área de TI

A adição deste construto foi criada com a finalidade de se tentar provar uma relação entre a saída da área de TI com a intenção de estabelecerem-se parcerias. Esta motivação residiria na hipótese de que um profissional de TI, cuja intenção seria a de abandonar a carreira em TI, estaria mais disposto a estabelecer parcerias com as áreas de negócios a fim que sua transição para estas áreas pudesse ser apoiada pelos gestores envolvidos no processo. Para este construto, formula-se a seguinte hipótese:

H5: Intenção de deixar a área de TI influencia positiva e diretamente a Intenção formar parcerias.

O questionário foi montado separando-se as perguntas nas sete dimensões encontradas e descritas no modelo de competências, separados nos dois blocos de conhecimento: Conhecimento Específico da Organização e Conhecimentos Interpessoais e Gerenciais. Há um terceiro bloco de questões, no qual se busca mensurar a intenção para o desenvolvimento de parcerias. Para efeitos de mensuração destes itens, inclusive os que se referem à intenção de desenvolvimento de parcerias, foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos.

Além dos itens descritos anteriormente, o questionário é composto de perguntas que mensuram o Comprometimento Organizacional, baseado no trabalho de O' Reilly e Chatman (1986), chamado de *Psychological Attachment Instrument*. Foram utilizadas oito questões referentes à escala de Identificação e Internalização. Para efeitos de mensuração destes itens, foi utilizada uma escala *Likert* de sete pontos. Também compõem o questionário nove questões referentes ao Comprometimento com a carreira de TI, baseado no trabalho de Blau (1990). Para finalizar o questionário de mensuração do modelo proposto, foram elaboradas

cinco questões sobre a intenção de deixar a área de TI. Para efeitos de mensuração destes itens, inclusive os que se referem à intenção de desenvolvimento de parcerias, foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos. Para a análise estatística foi utilizada a modelagem de Equações Estruturais (Codes, 2005).

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

No presente capítulo, foi demonstrada a forma como os construtos foram utilizados. A tabela a seguir consolida a operacionalização e os testes de confiabilidade dos construtos encontrados na literatura, utilizados nesta pesquisa:

Construto	Definição	Fonte	Escala utilizada	Confiabilidade na literatura
Visão Geral da Organização	Conhecimento por parte do funcionário, da organização como um todo.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.900
Unidades de Negócio da Organização	Conhecimento sobre o funcionamento de processos das diferentes áreas de negócio.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.897
Responsabilidade Organizacional	Senso de responsabilidade sobre processos de negócio fora do contexto de TI.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.840
Integração TI – Negócios	Conhecimento de como a TI pode estar integrada aos processos de negócio da organização.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.873
Rede de Relacionamentos	Rede de relacionamento para busca de conhecimento.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.867
Comunicação Interpessoal	Habilidade de comunicação com as diferentes áreas da organização.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.832
Liderança	Senso de liderança para liderar projetos.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.858
Comprometimento Organizacional	Grau de comprometimento do indivíduo com sua organização. Para este construto foi utilizado somente a subescala de Identificação e Internalização.	O' Reilly e Chatman, 1986	<i>Likert</i> de sete pontos	Variando de 0.86 a 0.91
Comprometimento com a Carreira	Grau de comprometimento do indivíduo com sua carreira.	Blau, 1989	<i>Likert</i> de cinco pontos	Variando de 0.76 a 0.88
Intenção de desenvolver parcerias	Vontade de se estabelecer relações de parcerias com as áreas de negócio.	Bassellier e Benbasat, 2004	<i>Likert</i> de cinco pontos	0.864

Tabela 7 - Confiabilidade dos Construtos

Para o construto **Intenção de deixar a área de TI** foi criada uma escala e os itens da mesma foram verificados por dois pesquisadores seniores. Avaliou-se que não havia necessidade da realização de pré-testes pela simplicidade da escala adotada (ver apêndice), uma *Likert* de cinco pontos para a mensuração do referido construto.

3.3 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de um questionário (*survey*) disponibilizado de forma *on-line*, ficando disponível na Internet do período de 14/06/2008 até o dia 20/08/2008, através de um endereço *WEB* disponibilizado aos respondentes, sendo utilizadas as escalas previamente testadas para os construtos citados. Foram incluídos alguns itens que buscavam mapear o perfil demográfico dos respondentes. Eles incluíam o nome da empresa, a quantidade de funcionários da empresa, a atividade principal da empresa, a idade do respondente, etc.

Para a elaboração e disponibilização deste questionário *on-line* foi utilizado o serviço do *sítio SurveyShare* (<http://www.surveymshare.com>). O questionário na íntegra encontra-se no apêndice 3 desta pesquisa.

Ao analisar as 180 respostas válidas obtidas, verificou-se que um total de 44 empresas distintas constavam na amostra. As atividades principais destas organizações ficaram distribuídas da seguinte forma: Consultorias com 43,18% do total de empresas, Financeira com 11,36%, Petróleo, Gás e Energia com 4,55%, Energia com 4,55% e outros 11 ramos de atividades com 2,27% cada, perfazendo um total de 16 ramos distintos. Percebe-se uma grande variedade de tipos de empresa, minimizando tendências significativas em relação a uma determinada área de atuação.

No que diz respeito ao porte das empresas, em relação à quantidade de funcionários, temos distribuídos os seguintes percentuais: Acima de 1000 funcionários com 61,36%, de 500 a 1000 com 22,73%, de 100 a 499 com 13,64% e de 21 a 99 com 2,27%. Com relação ao Sexo, 69,44% dos respondentes são homens e 30,59% são mulheres. No apêndice 2 está presente a lista completa com as distribuições demográficas de todas as informações descritivas encontradas nos dados coletados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Todas as dimensões, Visão Geral da Organização (OVR), Unidades de Negócio da Organização (UNT), Responsabilidade Organizacional (RES), Integração TI – Negócios (ITG), Rede de Relacionamentos (NET), Comunicação Interpessoal (COM) e Liderança (LEA), foram consideradas indicadores de Conhecimento sobre a Empresa e Habilidades Interpessoais e Gerenciais. Para tanto, o novo valor destes indicadores foi calculado como a média dos indicadores originais destas dimensões e desta forma, cada um dos construtos citados anteriormente foi analisado com suas médias já calculadas, referentes às subescalas presentes.

Após a fase de coleta de dados, foi realizada uma análise estatística baseado na Modelagem de Equações Estruturais para a verificação dos dados coletados. Para tanto, foram utilizadas a ferramenta SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 16.0 para se avaliar a confiabilidade das escalas (Alfa de *Cronbach*) e a ferramenta LISREL para a avaliação das hipóteses propostas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é realizada a análise dos resultados encontrados no modelo testado, com a intenção de que o mesmo seja validado estatisticamente. Na tabela 8, é demonstrada a confiabilidade das escalas utilizadas nesta pesquisa, mensuradas pelo alfa de *Cronbach*:

Escala	Alfa de <i>Cronbach</i>	Número de Itens
Visão geral da Organização (OVR)	0.862	4
Unidades de Negócios da Organização (UNT)	0.880	4
Responsabilidade Organizacional (RES)	0.714	3
Integração TI – Negócios (ITG)	0.830	4
Rede de Relacionamentos (NET)	0.668	3
Comunicação Interpessoal (COM)	0.705	3
Liderança (LEA)	0.880	4
Comprometimento Organizacional (ORGCMTINT)	0.939	8
Comprometimento com a Carreira (CARCMT)	0.817	7
Intenção de deixar a TI (MIGR)	0.929	5
Intenção de formar Parcerias (INT)	0.722	3

Tabela 8 - Confiabilidade das Escalas

Analisando-se estas escalas, verificamos que elas apresentam índices de confiabilidade muito próximo ou acima de 0.70, sendo assim, estatisticamente aceitáveis para a mensuração dos construtos estudados por esta pesquisa. Na tabela 9 são listadas as informações para a validação do modelo, cujos valores recomendados de referência foram baseados no trabalho de Amoako-Gyampah e Salam (2004):

Índice	Valor Recomendado	Valor Encontrado	Fonte
Chi-quadrado/d.f. (*)	≤ 3.0	2.720	Amoako-Gyampah e Salam (2004),
CFI	≥ 0.9	0.910	Amoako-Gyampah e Salam (2004),
GFI	≥ 0.9	0.710	Amoako-Gyampah e Salam (2004),
AGFI	≥ 0.8	0.600	Amoako-Gyampah e Salam (2004),
NNFI	≥ 0.9	0.900	Amoako-Gyampah e Salam (2004),
SRMR	≤ 0.1	0.092	Amoako-Gyampah e Salam (2004),

(*) *degree of freedom* (grau de liberdade)

Tabela 9 - Índices do Modelo Proposto

A maior parte dos índices foi considerada boa, de acordo com os valores descritos no trabalho de Amoako-Gyampah e Salam (2004), com quatro dos seis indicadores (Chi-quadrado/d.f., CFI, NNFI e SRMR) estando dentro dos valores recomendados. Os índices fora do recomendado (GFI e AGFI) são afetados pelo tamanho da amostra (N=180), considerado pequeno. Conclui-se que o modelo pode ser considerado confiável estatisticamente de acordo com estas análises.

O modelo pesquisado foi testado utilizando-se o software LISREL para modelagem de equações estruturais. A metodologia é adequada para o estudo dos fenômenos sociais complexos (Codes, 2005), pois neste tipo de modelagem há a possibilidade de que variáveis distintas possam ser correlacionadas ao mesmo tempo, com o intuito de que possa ser observado como se comportam as diversas relações possíveis presentes no modelo.

Como mostrado na figura 8, ao analisar-se os dados, verifica-se que a hipótese **H5**, que diz respeito à influência da Intenção de sair da carreira de TI (MIGR) em relação à Intenção de Formação de Parcerias (INT) pode ser aceita, pois os valores encontrados permitem que, estatisticamente, possamos aceitá-la ($\beta = 0.27$, $T = 2.86$). Desta maneira, a intenção de sair da área de TI influencia positiva e diretamente a intenção de desenvolver-se parcerias entre as áreas de TI e de Negócios.

Com relação à hipótese **H1**, que diz respeito à influência do Conhecimento sobre a Empresa (ORG) em relação à Intenção de Formação de Parcerias (INT), não pode ser aceita, tendo em vista que os valores encontrados não permitem que aceitemos a hipótese, com 95% de certeza ($\beta = -0,45$, $T = -1.09$). Portanto, não podemos afirmar que o Conhecimento sobre a Empresa influencia positivamente e diretamente a intenção de se desenvolver parcerias entre as áreas de TI e de Negócios. Um possível motivo para a sua não aceitação estatística se deve

ao fato de que foi encontrada uma forte correlação do construto Conhecimento sobre a Empresa (ORG) com o construto Habilidades Interpessoais e Gerenciais (IPM).

Já a hipótese **H2**, que diz respeito à influência das Habilidades Interpessoais e Gerenciais (IPM) em relação à Intenção de Formação de Parcerias (INT), pode ser aceita, pois os valores encontrados permitem que aceitemos a hipótese, com 95% de certeza ($\beta = 0.90$, $T = 2.34$). Desta forma, podemos aceitar que as Habilidades Interpessoais e Gerenciais influenciam positiva e diretamente a intenção de se desenvolver parcerias entre as áreas de TI e de Negócios.

Com relação à hipótese **H3**, que diz respeito à influência do Comprometimento Organizacional (CMT) em relação à Intenção de Formação de Parcerias (INT), não podemos afirmar, com 95% de certeza, que tal ligação exista, já que os valores encontrados não permitem aceitar a hipótese ($\beta = 0.20$, $T = 1.51$). Portanto, não podemos afirmar que o Comprometimento Organizacional influencia positiva e diretamente a intenção de se desenvolver parcerias entre as áreas de TI e de Negócios.

A hipótese **H4**, que diz respeito à influência do Comprometimento com a Carreira (CAR) em relação à Intenção de sair da carreira de TI (MIGR), pode ser aceita, com 95% de certeza, em virtude dos valores encontrados permitirem aceitá-la ($\beta = -0.48$, $T = -4.71$). Pode-se afirmar que o Comprometimento com a Carreira influencia negativa e diretamente a intenção de à Intenção de sair da carreira de TI, isto é, quanto menor o Comprometimento com a Carreira, maior a intenção de sair da área de TI.

Na análise dos construtos, constata-se que o construto Habilidades Interpessoais e Gerenciais (IPM) explica grande parte das variações encontradas nas relações entre os

construtos estudados, sendo muito importante no contexto do modelo estudado. O construto Intenção de sair da carreira de TI (MIGR) também pode ser considerado bastante relevante, pois com a introdução dele no modelo, uma boa parte das variações puderam ser explicadas.

Na figura a seguir, é demonstrado o modelo final validado, utilizando-se da modelagem de equações estruturais e com o uso da ferramenta LISREL, que avaliou as hipóteses propostas, estando dispostos todos os construtos, dimensões e indicadores avaliados no modelo.

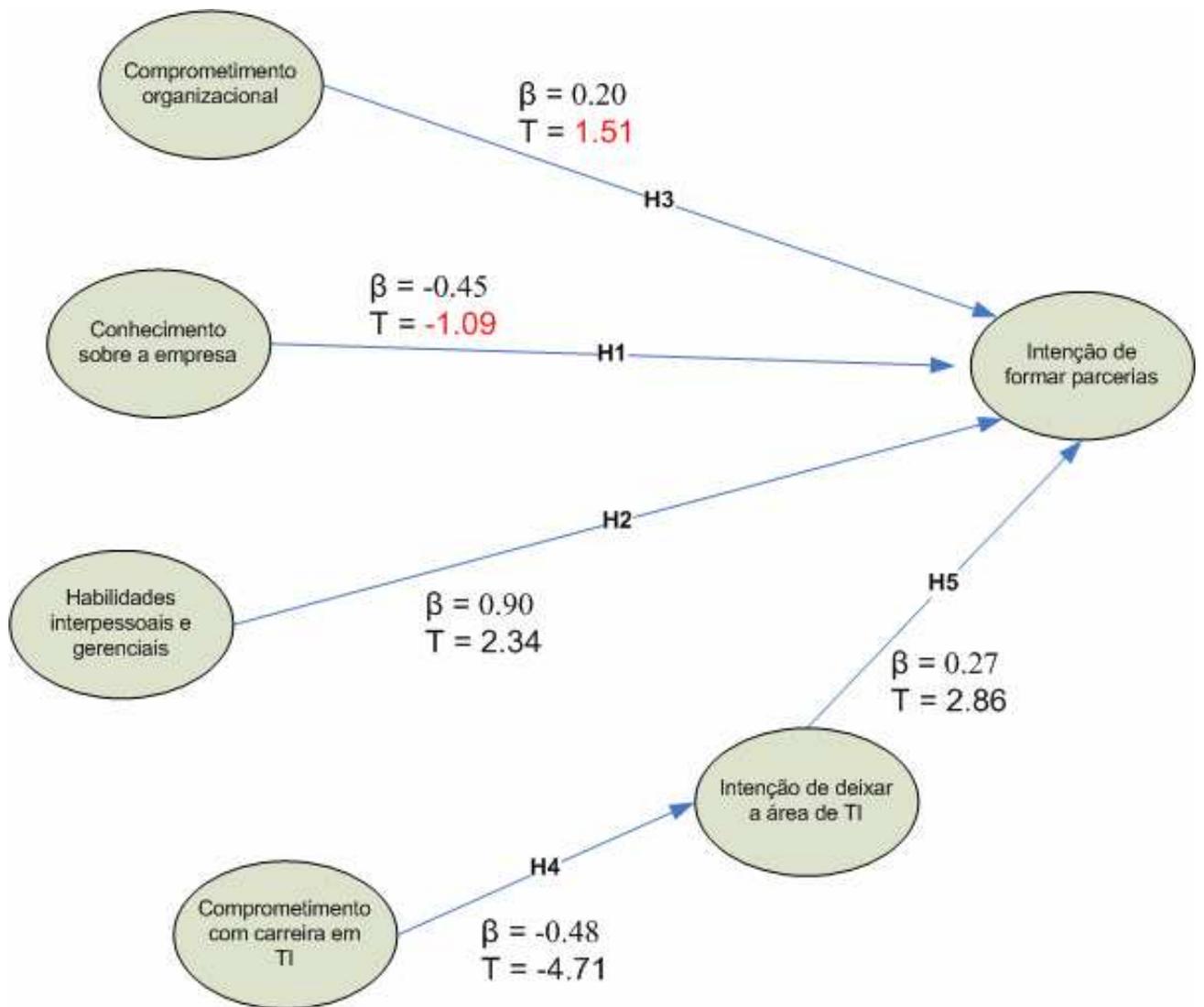


Figura 8 - Modelo final validado

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Tendo por base o modelo de Intenção de Formação de Parcerias, de Bassellier e Benbasat (2004), e com o acréscimo dos construtos **Comprometimento Organizacional**, **Comprometimento com a Carreira** e **Intenção de sair de TI**, esta pesquisa foi realizada com o intuito de ampliar e validar o modelo original em organizações brasileiras e multinacionais.

Ao analisar as hipóteses mencionadas nesta pesquisa, comprovou-se que as **Habilidades Interpessoais e Gerenciais** influenciam a intenção de estabelecer de parcerias, conforme mencionado na pesquisa realizada por Bassellier e Benbasat (2004). Porém, não houve comprovação da influência positiva do construto **Conhecimento sobre a Empresa** em relação às parcerias, contrariando assim, esta pesquisa citada anteriormente. A partir das conclusões, podemos supor que no Brasil, as questões pertinentes ao lado humano, como as **Habilidades Interpessoais e Gerenciais**, são tidas como mais relevantes para o estabelecimento das parcerias do que o lado mais técnico, exemplificado no construto **Conhecimento sobre a Empresa**. Verifica-se que existe lógica e coerência neste resultado, pois o lado do estreitamento das relações humanas está sempre presente em estudos sobre as características da população brasileira.

Constatou-se que há a possibilidade das escalas presentes no questionário sobre **Conhecimento sobre a Empresa**, que foi traduzido do inglês para o português, não terem

sido bem interpretadas, ocasionando assim, algum tipo de divergência entre os resultados obtidos nesta pesquisa e os obtidos na pesquisa de Bassellier e Benbasat (2004).

Na ampliação deste modelo, houve o acréscimo de três outros construtos: **Comprometimento com a Carreira** influenciando a **Intenção de sair da área de TI**, onde houve a sua comprovação, bem como, a **Intenção de sair da área de TI** influenciando positivamente a **Intenção de formar Parcerias**, que também obteve êxito em sua comprovação. No caso da influência do **Comprometimento com a Carreira** em relação à **Intenção de sair da área de TI**, o resultado obtido seguiu a lógica, não havendo distorção da previsão inicial, isto é, quanto menor o **Comprometimento com a Carreira** maior seria a **Intenção de sair da área de TI**. A conclusão mais relevante diz respeito à influência da **Intenção de sair da área de TI** em relação ao estabelecimento de **Parcerias entre TI e Negócios**. A pesquisa mostrou um alto grau de explicação do modelo, o que demonstra que os respondentes acreditam que a **Intenção de sair da área de TI** é uma forma de se estabelecer **Parcerias entre TI e Negócios**. Para os gestores das organizações, há uma indicação de que estímulos à migração de profissionais de TI para as áreas de negócio podem estreitar e fortalecer movimentos de parcerias entre as áreas.

Por último, o construto **Comprometimento Organizacional** influenciando positivamente a **Intenção de formar Parcerias** não pôde ser comprovado pelo modelo proposto. Este construto, que foi incluído ao modelo original, talvez não tenha sido comprovado devido aos respondentes não perceberem a formação de **Parcerias entre TI e Negócios** como um meio de melhorar o desempenho da sua organização. Há também a possibilidade de que a escala utilizada possa ter sido mal interpretada pelos respondentes, gerando algum tipo de dúvida nas respostas.

Esta pesquisa abrangeu um universo bastante amplo de tipos de empresa, porém, uma pesquisa futura com uma maior quantidade de respondentes poderá ser mais confiável estatisticamente. Outro ponto importante seria uma maior investigação com relação ao **Comprometimento Organizacional** e o **Conhecimento sobre a Empresa**. Como estes construtos não puderam ser comprovados, talvez uma revisão nas escalas possa ser realizada, além de uma pesquisa qualitativa ser recomendada, a fim de que algum fato relevante possa ser acrescentado na pesquisa.

Outra sugestão para trabalhos futuros seria uma análise com relação às áreas de negócio. Uma pesquisa a respeito de como estas áreas pensam sobre as parcerias seria de suma relevância, a fim de que o presente estudo se complete.

Portanto, para que se estabeleçam relações de parcerias sólidas entre TI e Negócios, em vista a um desejado alinhamento operacional entre elas, é necessário que organizações e gestores estejam preocupados com os fatores que possam promover estes vínculos. Como verificado nesta pesquisa, uma boa parte desses fatores é de amplitude social, agindo no indivíduo e não no grupo, podendo haver um envolvimento das áreas de RH nestes processos. Assim sendo, buscou-se auxiliar um melhor entendimento sobre os aspectos envolvidos nas relações de parcerias, buscando assim estimular estudos sobre o tema em nosso país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **NBR 6023 Informação e Documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, ago. 2002.

AMOAKO-GYAMPAH, K.; SALAM, A.F. An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. **Information & Management**, n. 41, p. 731-745, 2004.

ARYEE, S. A path-analytic investigation of the determinants of career withdrawal intentions of engineers: some HRM issues arising in a professional labour market in Singapore. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 4, n. 1, p. 213-230, fev. 1993.

BAHIENSE, G. C.; Nogueira, R. Uso Estratégico de Tecnologia da Informação em Secretarias de Fazenda no Brasil. **Anais do XXVI Encontro da ANPAD**, Salvador, Brasil, 2002.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECP/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, mai. - ago. 2000.

BASHEIN, B. J.; MARKUS, M. L. A Credibility Equation for IT Specialists. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 4, p. 35-44, 1997.

BASSELLIER, G.; REICH, B. H.; BENBASAT, I. Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 4, p.159-182, 2001.

BASSELLIER, G.; BENBASAT, I. Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 673-694, 2004.

BLAU, G. J. The measurement and prediction of Career Commitment. **Journal of Occupational Psychology**, n. 58, p. 277-288, 1985.

BLAU, G. J. Testing generalizability of a Career Commitment Measure and its impact of Employee Turnover. **Journal of Vocational Behavior**, n. 35, p. 88-103, 1989.

BOEHS, C. G. E.; SEGATTO-MENDES, A. P. Identificação de Mecanismos de Controles em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: Um estudo múltiplo de casos no Setor Metal-Mecânico ao longo das fases do Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 199-221, jul. - set. 2007.

BRODBECK, A. H.; HOPPEN, N. Modelo de Alinhamento Estratégico para Implementação dos Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação. **Anais do XIV Encontro da ANPAD**, Florianópolis, Brasil, 2000.

BRODBECK, A. H.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 9-33, jul. - set. 2003.

BRODBECK, A. H.; HOPPEN, N.; RIGONI, E. H.; CANEPA, P. C. V. Práticas de Alinhamento Estratégico Promovidas em Organizações do Estado do Rio Grande do Sul. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, set.2005.

BRODBECK, A. H.; RIGONI, E. H.; CANEPA, P. C. V. Uma Análise do Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre Negócio e Tecnologia de Informação. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

CHAN, Y. E. *et al.* Business Strategic orientation, information system strategic orientation, and strategic alignment. **Information Systems Research**, v. 8, n. 2, p. 125-150, jun. 1997.

CHAN, Y. E. Why Haven't We Mastered Alignment? The Importance of the Informal Organization Structure. **MIS Quarterly Executive**. v. 1, n. 2, p. 97-112, 2002.

CODES, A. L. M. Modelagem de Equações Estruturais: Um método para a análise de fenômenos complexos. **Caderno CRH**, v. 18, n. 45, p. 471-484, set. - dez. 2005.

COHEN, A. Antecedents of Organizational Commitment across occupational groups: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p.539-558, 1992.

COHEN, A. Organizational Commitment and Turnover: A meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p.1140-1157, out. 1993.

FEENY, D. F.; WILLCOCKS, L. P. Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology. **Sloan Management Review**, v. 39, n.3, p. 9-21, 1998.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FIELDS, D. L. **Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis**. California: Sage Publications, 2002.

HENDERSON, J. C. Plugging into Partnerships: The Critical IS Connection. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 3, p. 7-18, 1990.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

JIANG, J. J.; KLEIN, G.; VAN SLYKE, C. V.; CHENEY, P. A Note on Interpersonal and Communication Skills for IS Professionals: Evidence of Positive Influence. **Decision Sciences** v. 34, n. 4, p. 799-812, 2003.

JOSEMIN, G. C.; BRODBECK, A. H. Aprendizagem Organizacional e Alinhamento das Estratégias de Negócio e de SI. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, set.2006.

KEARNS, G. S.; LEDERER, A. L. Strategic IT Alignment: A Model for Competitive Advantage. **International Conference on Information Systems (ICIS)**, 1-12, 2001.

KIDD, J. M.; SMEWING, C. The role of the supervisor in career and organizational commitment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 10, n. 1, p. 25-40. 2001.

LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; JÚNIOR, R. R. O Papel da Tecnologia da Informação na Estratégia das Organizações. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 2, p. 160-179, ago. 2001.

LEDERER, A. L.; SETHI, V. Key prescriptions for strategic IS planning. **Journal of Management Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 35-62, 1996.

LONDON, M. Toward a Theory of Career Motivation. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 620-630, 1983.

LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. **Communications of AIS**, v.1, n. 11, 1999.

LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of AIS**. v. 4, n. 14, 2000.

LUFTMAN, J. Assessing IT/Business Alignment. **Information Systems Management**, v. 20, n. 4, p. 9-15, 2003.

LUFTMAN, J.; KEMPAIAH, R. An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn. **MIS Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 165-177, set. 2007.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequence of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M. Comprometimento Organizacional: o Estado da arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out. - dez. 2003.

NELSON, K. M.; COOPRIDER, J. G. The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. **MIS Quarterly**, v.20, n. 4, p. 409-432, 1996.

NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. A. O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: Um Estudo Exploratório. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 103-125, mai. - ago. 1998.

PAYNE, S. C.; HUFFMAN, A. H. A Longitudinal examination of the influence of mentoring on Organizational Commitment and Turnover. **Academy of Management Journal**, v.48, n. 1, p.158-168, fev. 2005.

REGO, A.; SOUTO, S. A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, jan. - mar. 2004.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, mar. 1996.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 81-111, mar. 2000.

REICH, B. H.; KAARST-BROWN, M. L. Seeding the line: understanding the transition from IT to non-IT careers. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 3, p.337-364, set. 1999.

REICH B.H.; KAARST-BROWN M.L. Creating social and intellectual capital through IT career transitions. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 91-109, jul. 2003.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação alinhado ao Planejamento Estratégico de Empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 2, p. 39-51, 2002.

REZENDE, D. A. Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial: Proposta de um modelo e verificação da prática em grandes Empresas brasileiras. **Tese de Doutorado – UFSC**, 2002.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 3, 2003a.

REZENDE, D. A. Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Business Plan: Contribuição para a Inteligência Empresarial das Organizações. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, e. 31, v. 9, n. 1, jan. - fev. 2003b.

RIGONI, E. H.; BRODBECK, A. H.; HOPPEN, N. Percepções de Executivos de TI e de Negócios em Relação ao Alinhamento Estratégico Promovido em Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, set.2006.

RIKETTA, M. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p. 257-266, mar.2002.

ROCKART, J. F.; EARL, M. J.; ROSS, J. W. Eight Imperatives for the New IT Organization. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, p. 43-55, 1996.

ROSS, J. W.; VITALE, M. R.; BEATH, C. M. The Untapped Potential of IT Chargeback. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 215-237, jun. 1999.

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: os Casos Magazine Luiza e Fleury. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 59-80, abr. - jun. 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

TEO, T. S. H.; KING, W. R. Integration between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 14, n. 1, p. 185-214, jun. 1997.

TODD, P. A.; MCKEEN, J. D.; GALLUPE, R. B. The Evolution of IS Skills: A Content Analysis of IS Job Advertisements from 1979 to 1990. **MIS Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 1-27, 1995.

YORK, T. Shift in IT Roles Ahead. **InfoWorld**. v.21, n. 3, p. 75-76, jan. 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – RESUMO DAS HIPÓTESES VALIDADAS NO MODELO

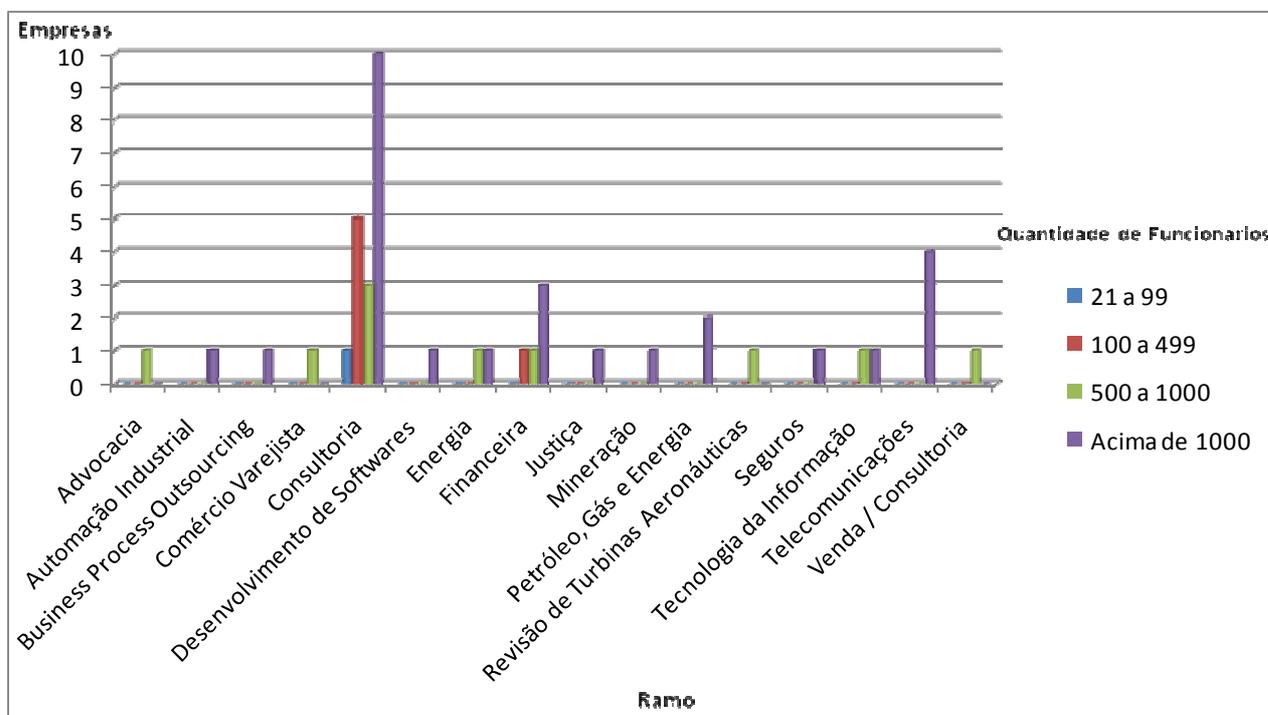
Hipótese	Descrição	Resultado
H1	No âmbito da intenção de formação de parcerias TI – Negócios, o construto Conhecimento sobre a Empresa influencia positiva e diretamente o construto Intenção de formar Parcerias.	Não Confirmada
H2	No âmbito da intenção de formação de parcerias TI – Negócios, o construto Habilidades Interpessoais e Gerenciais influencia positiva e diretamente o construto Intenção de formar Parcerias.	Confirmada
H3	No âmbito da intenção de formação de parcerias TI – Negócios, o construto Comprometimento Organizacional influencia positiva e diretamente o construto Intenção de formação de Parcerias.	Não Confirmada
H4	No âmbito da intenção de formação de parcerias TI – Negócios, o construto Comprometimento com a Carreira em TI influencia positiva e diretamente o construto Intenção de deixar a carreira de TI.	Confirmada
H5	No âmbito da intenção de formação de parcerias TI – Negócios, o construto Intenção de deixar a carreira de TI influencia positiva e diretamente o construto Intenção de formar Parcerias.	Confirmada

APÊNDICE 2 – ANÁLISE DOS DADOS DEMOGRÁFICOS

Tipo de empresa x Quantidade de Funcionários

Tipo de Empresa	Quantidade de Funcionários				Total	%
	21 a 99	100 a 499	500 a 1000	Acima de 1000		
Um órgão do governo municipal, estadual ou federal	0	0	0	3	3	6.82
Pública c/ fins lucrativos	0	0	1	4	5	11.36
Privada c/ fins lucrativos	1	6	9	20	36	81.82
Total	1	6	10	27	44	100.00

Ramo x Quantidade de Funcionários



Nível de Instrução x Sexo

Sexo	Nível de Instrução						Total	%
	Ensino Médio Completo	%	Curso Universitário Completo	%	Pós-graduação	%		
Masculino	14	7,78 %	68	37,78 %	43	23,89 %	125	30,6 %
Feminino	0	0 %	23	12,78 %	32	17,78 %	55	69,4 %
Total	14	7,78 %	91	50,6 %	75	41,7 %	180	100 %

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO

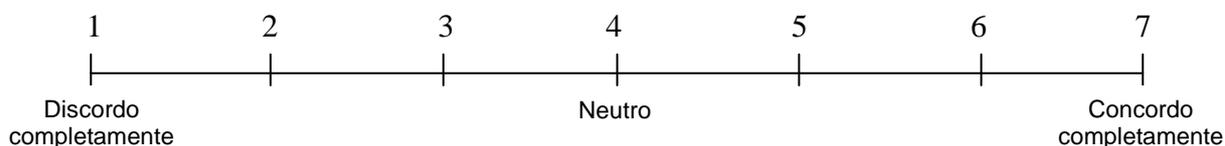
Antecedentes da Intenção de Formação de Parcerias entre as áreas de TI e Negócios

Instruções Gerais

Neste questionário, você vai encontrar perguntas sobre sua organização, seu trabalho, e sua carreira na área de Tecnologia da Informação (TI). É muito importante que você tente responder estas perguntas da forma mais precisa e sincera possível.

Não adicione ao questionário qualquer dado pessoal (ex. nome, identidade, etc.) que permita identificá-lo (a). As informações que você prover são absolutamente confidenciais, e serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.

Muitas das perguntas incluem escalas parecidas com a que está reproduzida abaixo:



Ao responder a essas perguntas, selecione o número que melhor corresponder a sua opinião ou ao seu caso.

É imprescindível que você responda o questionário completamente. Apenas questionários completos poderão ser considerados na pesquisa.

Por favor, fique a vontade para entrar em contato com os pesquisadores responsáveis por este estudo caso tenha alguma dúvida ou comentários sobre o questionário. Os dados para contato são fornecidos abaixo.

Desde já agradecemos sua participação.

Prof. Valter Moreno Jr., Ph.D. (vmorenojr@ibmecrj.br)

Robson Luis Giovannini Ferreira (robson.ferreira@eletrobras.com)

Faculdades Ibmecc

Av. Presidente Wilson, 118 / 11º andar

Centro - Rio de Janeiro – RJ

20030-020

★ indicates a required answer

1) Em que empresa você trabalha? ★

2) Quantos funcionários a sua empresa tem aproximadamente? ★

- 1 a 20
- 21 a 99
- 100 a 499
- 500 a 1000
- Acima de 1000

3) A sua organização é: ★

- um órgão do governo municipal, estadual ou federal
- pública s/ fins lucrativos
- pública c/ fins lucrativos
- privada s/ fins lucrativos
- privada c/ fins lucrativos

4) Qual a atividade principal da sua organização (ex., fabricação de computadores, transportes, educação, consultoria, etc.)? ★

5) Qual a sua idade? ★

6) Qual o seu sexo? ★

- Masculino
- Feminino

7) Qual o seu nível de instrução? ★

- ensino fundamental completo
- ensino médio completo
- curso universitário completo
- pós-graduação, incluindo mestrado e doutorado

8) Qual a sua área funcional na empresa? ★

9) Qual a sua função (ex., analista, programador)? Explique, se achar necessário. ★

10) Qual a sua posição na hierarquia funcional da organização? ★

- Direção ou alta gerência
- Gerência média
- Supervisão ou gerência operacional
- Funcionário

Pesquisa - Antecedentes para a formação de parcerias entre as áreas de TI e de Negócios (Page 2 of 2)

★ indicates a required answer

11) Avalie o seu nível de conhecimento sobre os seguintes tópicos: ★

	nenhum 1	pouco 2	médio 3	bom 4	ótimo 5
- o ambiente externo da sua organização (governo, competidores, fornecedores e clientes)	<input type="radio"/>				
- as metas e objetivos da sua organização como um todo	<input type="radio"/>				
- as competências essenciais de sua organização	<input type="radio"/>				
- os fatores que são críticos para o sucesso de sua organização	<input type="radio"/>				
- os principais desafios que as diferentes áreas de sua organização enfrentam para alcançar seus objetivos	<input type="radio"/>				
- a linguagem (conceitos-chave, jargões, etc.) das diferentes áreas de sua organização	<input type="radio"/>				
- os processos de trabalho das diferentes áreas da organização	<input type="radio"/>				
- como as várias áreas de sua organização estão conectadas e suas interdependências	<input type="radio"/>				

12) Como você avalia... ★

	nenhum 1	baixo 2	médio 3	considerável 4	alto 5
- o seu esforço para se manter informado sobre o desenvolvimentos na área de negócios que não estão diretamente relacionados à TI?	<input type="radio"/>				
- o seu nível de participação em atividades de negócio que não estão diretamente relacionadas à TI?	<input type="radio"/>				
- sua preocupação com o desempenho em geral da sua organização?	<input type="radio"/>				
- o impacto de seu trabalho no desempenho geral da organização?	<input type="radio"/>				
- sua experiência em reconhecer potenciais formas de explorar novas oportunidades de negócios utilizando a TI?	<input type="radio"/>				
- sua experiência na análise de problemas de negócios para identificar soluções baseadas em TI (entendimento da situação, visão mais ampla do problema, identificação das causas básicas dos problemas, etc.)?	<input type="radio"/>				
- sua experiência na avaliação dos impactos organizacionais das soluções de TI?	<input type="radio"/>				
- seu nível de conhecimento do alinhamento entre os objetivos de negócios e os objetivos dos sistemas de informação, em sua organização?	<input type="radio"/>				
- seu nível de conhecimento do modo como a TI contribui para agregar valor a sua organização?	<input type="radio"/>				

13) Se você tivesse uma questão ou problema sobre negócios que não pudesse resolver sozinho, quão confiante você estaria de que... ★

	nada confiante 1	pouco confiante 2	razoavelmente confiante 3	bem confiante 4	bastante confiante 5
- poderia encontrar a pessoa certa na sua organização para lhe ajudar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- poderia encontrar a pessoa certa fora de sua organização para lhe ajudar (ex., consultores, fornecedores)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- poderia encontrar outras fontes relevantes de informação sobre negócios (ex., sites da Internet, revistas, publicações especializadas, conferências) que pudessem lhe ajudar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Como você avalia os seguintes itens? ★

	nula 1	baixa 2	média 3	considerável 4	alta 5
- sua eficácia quando se comunica com pessoas de diferentes níveis da organização (subordinados, pares, superiores)	<input type="radio"/>				
- sua eficácia quando você trabalha numa equipe	<input type="radio"/>				
- sua capacidade de comunicação sobre questões de TI, com especialistas que não são dessa área, usando uma linguagem não-técnica e própria a um contexto de negócios	<input type="radio"/>				

15) Como você avalia... ★

	nenhum 1	baixo 2	médio 3	considerável 4	alto 5
- sua eficácia no gerenciamento de projetos (planejamento, gestão de recursos, avaliações, etc.)?	<input type="radio"/>				
- sua eficácia quando exerce um papel de liderança (estabelecendo direções, supervisionando pessoas, motivando e inspirando)?	<input type="radio"/>				
- seu conhecimento das práticas de gestão da mudança existentes em sua organização?	<input type="radio"/>				
- seu conhecimento de práticas de gerenciamento de risco que podem ser aplicadas em sua organização?	<input type="radio"/>				

16) Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas: ★

	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	neutro 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
- Estou disposto a me comprometer em compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação de futuros projetos, com meus clientes das áreas de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Estou confortável em me associar a clientes das áreas de negócios, em projetos que requeram tecnologias mais inovadoras, tendo em vista os riscos que isso possa envolver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- No futuro, eu pretendo desenvolver parceiras fortes com meus clientes das áreas de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas: ★

	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	neutro 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
- Eu gosto muito da minha carreira em TI para deixá-la.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Se eu pudesse mudar de profissão sem perder remuneração, eu provavelmente o faria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Se eu pudesse voltar no tempo, eu não optaria novamente por seguir esta profissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu definitivamente quero construir uma carreira nesta profissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Se eu tivesse todo o dinheiro que precisasse, sem ter que trabalhar, eu provavelmente ainda continuaria a trabalhar nesta profissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu estou desapontado por ter escolhido esta profissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Esta é a profissão ideal para exercer por toda a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Indique até que ponto você concorda com as seguintes afirmativas: ★

	discordo completamente 1	2	3	4	neutro 5	6	7	concordo completamente
- O que esta organização defende e representa é importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu falo com entusiasmo desta organização para meus amigos, como sendo um ótimo lugar para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Se os valores adotados e promovidos por esta organização fossem diferentes, eu não estaria tão ligado a ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Desde que entrei nesta organização, meus valores pessoais e os da organização tornaram-se mais similares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- A razão pela qual eu prefiro esta organização a outras é o que ela defende e representa, ou seja, seus valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- O meu vínculo com esta organização se baseia principalmente na similaridade dos meus valores e aos que ela adota e promove.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu me sinto orgulhoso em dizer aos outros que eu faço parte desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu tenho um sentimento de "propriedade" para com esta organização, em vez de me sentir apenas um empregado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- O meu esforço no trabalho está diretamente ligado a minha remuneração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Para ser recompensado aqui, é necessário se ter a atitude correta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Minha opinião sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- A menos que eu seja recompensado de alguma forma, eu não vejo razão nenhuma para despendar qualquer esforço extra por esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) Indique até que ponto você concorda com as seguintes afirmativas: ★

	discordo completamente 1	discordo parcialmente 2	neutro 3	concordo parcialmente 4	concordo completamente 5
- Eu pretendo sair da área de TI assim que possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu estou me preparando para migrar para uma área de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu planejo migrar para uma área de negócios nos próximos meses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Eu quero construir uma nova carreira numa área de negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Meu futuro é numa área de negócios, e não em TI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE 4 – CODIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Visão Geral da Organização e Unidades de Negócio da Organização:

1. Avalie o seu nível de conhecimento sobre os seguintes tópicos:

Descrição	Código
O ambiente externo da sua organização (governo, competidores, fornecedores e clientes)	OVR1
As metas e objetivos da sua organização como um todo	OVR2
As competências essenciais de sua organização	OVR3
Os fatores que são críticos para o sucesso de sua organização	OVR4
Os principais desafios que as diferentes áreas de sua organização enfrentam para alcançar seus objetivos	UNT1
A linguagem (conceitos-chave, jargões, etc.) das diferentes áreas de sua organização	UNT2
Os processos de trabalho das diferentes áreas da organização	UNT3
Como as várias áreas de sua organização estão conectadas e suas interdependências	UNT4

Responsabilidade Organizacional:

2. Como você avalia...

Descrição	Código
O seu esforço para se manter informado sobre desenvolvimentos na área de negócios que não estão diretamente relacionados a TI?	RES1
O seu nível de participação em atividades de negócio que não estão diretamente relacionadas a TI?	RES2
Sua preocupação com o desempenho em geral da sua organização?	RES3
O impacto de seu trabalho no desempenho geral da organização?	RES4

Integração TI - Negócios:

3. Como você avalia...

Descrição	Código
Sua experiência em reconhecer potenciais formas de explorar novas oportunidades de negócios utilizando a TI?	ITG1
Sua experiência na análise de problemas de negócios para identificar soluções baseadas em TI (entendimento da situação, visão mais ampla do problema, identificação das causas básicas dos problemas, etc.)?	ITG2
Sua experiência na avaliação dos impactos organizacionais das soluções de TI?	ITG3
Seu nível de conhecimento do alinhamento entre os objetivos de negócios e os objetivos dos sistemas de informação, em sua organização?	ITG4
Seu nível de conhecimento do modo como a TI contribui para agregar valor a sua organização?	ITG5

Rede de Relacionamentos:

4. Se você tivesse uma questão ou problema sobre negócios que não pudesse resolver sozinho, quão confiante você estaria de que...

Descrição	Código
Poderia encontrar a pessoa certa na sua organização para lhe ajudar?	NET1
Poderia encontrar a pessoa certa fora de sua organização para lhe ajudar (ex., consultores, fornecedores)?	NET2
Poderia encontrar outras fontes relevantes de informação sobre negócios (ex., sítios da Internet, revistas, publicações especializadas, conferências) que pudessem lhe ajudar?	NET3

Comunicação Interpessoal:

5. Como você avalia os seguintes itens?

Descrição	Código
Sua eficácia quando se comunica com pessoas de diferentes níveis da organização (subordinados, pares, superiores).	COM1
Sua eficácia quando você trabalha numa equipe.	COM2
Sua capacidade de comunicação sobre questões de TI, com especialistas que não são dessa área, usando uma linguagem não-técnica e própria a um contexto de negócios.	COM3

Liderança:

6. Como você avalia...

Descrição	Código
Sua eficácia no gerenciamento de projetos (planejamento, gestão de recursos, avaliações, etc.)?	LEA1
Sua eficácia quando exerce um papel de liderança (estabelecendo direções, supervisionando pessoas, motivando e inspirando)?	LEA2
Seu conhecimento das práticas de gestão da mudança existentes em sua organização?	LEA3
Seu conhecimento de práticas de gerenciamento de risco que podem ser aplicadas em sua organização?	LEA4

Intenção de formar Parcerias:

7. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas:

Descrição	Código
Estou disposto a me comprometer em compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação de futuros projetos, com meus clientes das áreas de negócios.	INT1
Estou confortável em me associar a clientes das áreas de negócios, em projetos que requeiram tecnologias mais inovadoras, tendo em vista os riscos que isso possa envolver.	INT2
No futuro, eu pretendo desenvolver parceiras fortes com meus clientes das áreas de negócios.	INT3

Comprometimento com a Carreira:

8. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas:

Descrição	Código
Eu gosto muito da minha carreira em TI para deixá-la.	CARCMT1
Se eu pudesse mudar de profissão sem perder remuneração, eu provavelmente o faria.	CARCMT2
Se eu pudesse voltar no tempo, eu não optaria novamente por seguir esta profissão.	CARCMT3
Eu definitivamente quero construir uma carreira nesta profissão.	CARCMT4
Se eu tivesse todo o dinheiro que precisasse, sem ter que trabalhar, eu provavelmente ainda continuaria a trabalhar nesta profissão.	CARCMT5
Eu estou desapontado por ter escolhido esta profissão.	CARCMT6
Esta é a profissão ideal para exercer por toda a minha vida.	CARCMT7

Comprometimento com a Organização:

9. Indique até que ponto você concorda com as seguintes afirmativas:

Descrição	Código
O que esta organização defende e representa é importante para mim.	CMTINT1
Eu falo com entusiasmo desta organização para meus amigos, como sendo um ótimo lugar para se trabalhar.	CMTINT2
Se os valores adotados e promovidos por esta organização fossem diferentes, eu não estaria tão ligado a ela.	CMTINT3
Desde que entrei nesta organização, meus valores pessoais e os da organização tornaram-se mais similares.	CMTINT4
A razão pela qual eu prefiro esta organização a outras é o que ela defende e representa, ou seja, seus valores.	CMTINT5
O meu vínculo com esta organização se baseia principalmente na similaridade dos meus valores e aos que ela adota e promove.	CMTINT6
Eu me sinto orgulhoso em dizer aos outros que eu faço parte desta organização.	CMTINT7
Eu tenho um sentimento de "propriedade" para com esta organização, em vez de me sentir apenas um empregado.	CMTINT8

Intenção de deixar a área de TI:

10. Indique até que ponto você concorda com as seguintes afirmativas:

Descrição	Código
Eu pretendo sair da área de TI assim que possível.	MIGR1
Eu estou me preparando para migrar para uma área de negócios.	MIGR2
Eu planejo migrar para uma área de negócios nos próximos meses.	MIGR3
Eu quero construir uma nova carreira numa área de negócios.	MIGR4
Meu futuro é numa área de negócios, e não em TI.	MIGR5

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)