

8-5-2011

Antecedentes da Intenção de Gestores de Negócios de Formar Parcerias com a Área de TI

Valter de Assis Moreno Jr.
Faculdades Ibmecc-RJ, vmoreno@ibmeccrj.br

Renata Gomes
Faculdades Ibmecc-RJ, re.gomes@gmail.com

Flavia Cavazotte
Faculdades Ibmecc-RJ, fcavazotte@ibmeccrj.br

Follow this and additional works at: http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions

Recommended Citation

Moreno, Valter de Assis Jr.; Gomes, Renata; and Cavazotte, Flavia, "Antecedentes da Intenção de Gestores de Negócios de Formar Parcerias com a Área de TI" (2011). *AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions*. 273.
http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/273

This material is brought to you by AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Antecedentes da Intenção de Gestores de Negócios de Formar Parcerias com a Área de TI

Valter de Assis Moreno Jr.
Faculdades Ibmecc-RJ
vmoreno@ibmeccrj.br

Renata Gomes
Faculdades Ibmecc-RJ
re.gomes@gmail.com

Flavia Cavazotte
Faculdades Ibmecc-RJ
fcavazotte@ibmeccrj.br

RESUMO

A cooperação entre as áreas de negócios e de TI é considerada um dos principais antecedentes do alinhamento estratégico entre TI e o negócio. Estudos sobre a intenção de profissionais dessas áreas de formar parcerias têm se concentrado em antecedentes associados ao conhecimento e experiência compartilhados. Este artigo amplia modelos anteriores, avaliando a influência de diferenças individuais (extroversão, abertura para novas experiências e afetividade positiva) e a identificação com a organização na intenção de profissionais de negócios de formar parcerias com a área de TI de suas empresas. A análise de dados coletados junto a 128 gestores de empresas brasileiras revelou que, além da experiência e do conhecimento em TI, a abertura a novas experiências e a identificação com a organização são preditores da intenção de formação de parcerias, sendo o efeito da identificação organizacional moderado pela percepção do gestor da importância da parceria para o negócio.

Palavras-chaves

Alinhamento, parcerias, diferenças individuais, identificação organizacional

INTRODUÇÃO

Para minimizar eventuais impactos negativos e aumentar a percepção do valor agregado por projetos de Tecnologia da Informação (TI), diversos autores e empresas têm dedicado esforços no sentido de aumentar o alinhamento entre TI e negócio e proporcionar aos gestores melhores condições para avaliar os ganhos reais das iniciativas tecnológicas conduzidas em suas organizações (Luftman e Kempaiah, 2007). Ao aproximar as áreas da empresa, a parceria entre negócios e TI aumenta o seu nível de conexão e sinergia, e resulta num maior alinhamento (Luftman e Brier, 1999; Reich e Benbasat, 2000), de modo que os projetos de TI tenham como foco as reais necessidades da organização (Rockart et al., 1996; Bassellier et al., 2003). A formação de parcerias entre as áreas de TI e de negócios no processo contínuo de elaboração e desenvolvimento de projetos de TI tende, portanto, a impactar positivamente o desempenho das corporações (Bassellier et al., 2003).

O objetivo deste estudo é avaliar a contribuição relativa de fatores individuais e organizacionais para a intenção dos profissionais das áreas de negócio de formar parcerias com a área de TI de suas empresas. Com base no trabalho de Bassellier, Benbasat e Reich (2003), foi desenvolvido e testado empiricamente um novo modelo, tendo como antecedentes a intenção de formação de parcerias com TI como variável dependente, e identificação com a organização, importância da parceria, e traços individuais (abertura para novas experiências, extroversão e afetividade positiva), além dos construtos originais conhecimento e experiência em TI. Para testar o modelo, foram coletados dados junto a gestores das áreas de negócio de diversas empresas nacionais e multinacionais brasileiras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Alinhamento Estratégico e Parcerias TI-Negócios

O alinhamento entre as áreas de TI e negócios tem sido apontado como um dos fatores relevantes para a obtenção de benefícios com os projetos de TI que resultem em vantagem competitiva para as organizações (Chan, 2002; Tarafdar e Grunfleh, 2010). Esta vantagem é resultado da aplicação adequada de TI como um condutor e facilitador da estratégia dos negócios nas corporações (Luftman e Brier, 1999). Segundo Chan et al. (1997), nas empresas com melhor desempenho, há um bom alinhamento entre as estratégias de TI e de negócios, corroborando a idéia de que o alinhamento está diretamente relacionado à efetividade de TI e ao desempenho organizacional.

Na última década, vários autores (Luftman e Kempaiah, 2007; Bassellier et al., 2001; Bassellier et al., 2003; Bassellier e Benbasat, 2004; Reich e Benbasat, 1996, 2000) desenvolveram estudos sobre o relacionamento entre as áreas de TI e de negócios e os aspectos que promovem o alinhamento entre elas. Reich e Benbasat (1996, 2000), por exemplo, analisaram a dimensão intelectual e social do alinhamento, e os fatores que o influenciam. Nesse contexto, a dimensão intelectual é definida pelo estado em que os objetivos de TI e de negócios são consistentes e válidos, e a dimensão social representa como os executivos de TI e de negócios entendem e estão comprometidos com a missão, objetivos e planejamento daquelas áreas. Em particular, Reich e Benbasat (2000) identificaram a necessidade de comunicação e entendimento mútuo para facilitar a criação de relacionamentos efetivos. Posteriormente, Bassellier et al. (2001) e Bassellier et al. (2003) analisaram papel do conhecimento em TI dos executivos de negócios para viabilizar a aproximação, comunicação, parceria e promoção da TI nas organizações. Bassellier e Benbasat (2004) complementaram estes estudos, pesquisando as competências de negócios dos profissionais de TI como antecedentes do desenvolvimento de parcerias com outras áreas.

A parceria entre as áreas de TI e de negócios pode ser definida como um relacionamento de colaboração estabelecido entre estes setores, com foco no papel exercido pela TI na definição e consecução das estratégias do negócio, e base no grau de confiança entre as áreas, e na percepção de cada parte sobre a contribuição da outra parte (Luftman e Kempaiah, 2007). Uma parceria efetiva envolve não só o comprometimento com um objetivo comum, mas também o compartilhamento dos riscos, custos, responsabilidades, e eventuais benefícios e prejuízos associados a tal resultado (ex., Bassellier et al., 2003; Thompson Jr. et al., 2008). Em seu estudo, Chan (2002) percebeu a importância de tais “laços” para o alinhamento entre as áreas, observando que esta estrutura informal interage e transcende a estrutura formal da organização e suas estratégias. A parceria entre as áreas permite aos gestores de negócio e de TI trabalharem juntos na identificação e avaliação de oportunidades de negócio e de necessidades de funcionalidades dos SI, na seleção de novas plataformas e soluções tecnológicas, e na decisão sobre demandas que sacrificarão a excelência técnica em prol do imediatismo da solução (Rockart et al., 1996).

Conhecimento e Experiência em TI

Segundo Bassellier et al. (2001), a competência em TI pode ser definida como um conjunto de conhecimentos explícitos e tácitos, sendo o explícito, o conhecimento sobre tecnologias, aplicações, desenvolvimento de sistemas e gerenciamento de TI, e o tácito, aquele que é adquirido ao longo da carreira do executivo, resultando de uma combinação de experiência e cognição. Quando existem competências de TI desenvolvidas nos gestores de negócios, é esperada uma propensão maior em participar e liderar projetos de TI e uma maior disposição em formar parcerias com a área de TI (Bassellier et al., 2001; Bassellier et al., 2003). As competências de TI são vistas como o potencial que resultará em um comportamento proativo do executivo de negócio em relação à utilização de TI na organização.

Bassellier et al. (2003) conceituam “conhecimento” como o conhecimento especializado possuído pelos indivíduos – no caso, o quanto eles entendem os conceitos fundamentais de TI e o quão bem informados sobre TI eles são em suas organizações. Mais especificamente, Bassellier et al. (2001) definem quatro aspectos do conhecimento em TI: (1) tecnologia e aplicativos, cobrindo não só os ativos de TI existentes nas áreas de negócio, como também as tecnologias que estão sendo adotadas pela concorrência para suportar áreas similares; (2) metodologias de desenvolvimento de sistemas e práticas de gerenciamento de projetos de TI; (3) gestão de TI, incluindo a estratégia políticas, visões, normas e regras adotadas na organização para o uso de recursos de TI; e (4) acesso ao conhecimento de TI, por meio de contatos e fontes secundárias dentro e fora da organização.

Ao desenvolverem tal conhecimento, os gestores das áreas de negócio tendem a ter uma comunicação mais efetiva com a área de TI e um melhor entendimento do seu potencial para a consecução dos objetivos das unidades de negócio (Bassellier et al., 2001; Bassellier et al., 2003). Analogamente, Kearns e Sabherwal (2007) argumentam que o conhecimento em TI dos executivos de negócio é um facilitador da integração entre TI e negócios. Ao conhecer o valor e potencial da TI, gestor de negócios pode facilitar os processos de introdução da tecnologia no negócio, assim como a integração entre áreas. Por conseguinte, formula-se a seguinte hipótese:

H1: O conhecimento dos executivos de negócio em TI tem um impacto direto e positivo na sua intenção de formar parcerias com a área de TI

Entendem-se por experiência as atividades que ocorrem durante o trabalho do gestor de negócios, no contexto da sua organização. Pode-se definir dois aspectos integrados da experiência em TI (Bassellier et al., 2001; Bassellier et al., 2003): (1) a profundidade, que está associada à intensidade da experiência, e (2) a amplitude, que se refere à diversidade de atividades nas quais a experiência é adquirida. Bassellier et al. (2003) destacam que, ao acumularem experiência em TI, gestores das áreas de negócios tendem a aumentar o seu entendimento da tecnologia, capacitando-se para assumir um papel de liderança em relação à TI em suas áreas.

Gestores de negócios podem acumular experiência relevante em TI por meio de seu envolvimento em projetos ou na gestão de TI da empresa (Bassellier et al., 2001; Bassellier et al., 2003). No que tange a projetos, o gestor deve estar envolvido ao longo de todo o ciclo de vida, desde o início, com a análise de custo-benefício, até o desenvolvimento e implantação da solução de TI (Bassellier et al., 2003). Já a participação na gestão contemplaria a definição da orientação geral da empresa relativa à TI, incluindo as estratégias, planejamento, orçamentos e políticas correspondentes (Bassellier et al., 2001; Bassellier et al., 2003).

Sendo a experiência um componente essencial para da competência em TI, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A experiência em TI dos executivos de negócio tem um impacto direto e positivo na sua intenção de formar parcerias com a área de TI

Diferenças Individuais

Alguns estudos sugerem que fatores individuais referentes à personalidade (ex., tolerância ao risco, tolerância para a ambigüidade, foco no longo prazo, inovação) podem contribuir fortemente para o desenvolvimento de um entendimento comum entre os executivos de negócios e de TI (Huff e Murray, 2000). A abertura para novas experiências é um traço de personalidade característico de pessoas extremamente criativas, curiosas e que tendem a assumir mais riscos (Robbins, 2004). Na medida em que, por definição, uma parceria efetiva com a área de TI envolve o compartilhamento o engajamento em projetos de inovação e o compartilhamento de riscos, é plausível esperar que gestores de negócios com maior abertura a novas experiências tendam inerentemente a ter uma menor resistência ao estabelecimento de relacionamentos desse tipo, quando comparados a indivíduos menos abertos a novas experiências. Além disso, as características de curiosidade e criatividade afins a esse traço individual estimulariam naqueles gestores a busca por diferentes alternativas, inclusive baseadas em TI, quando enfrentassem problemas ou antevissem oportunidades em suas áreas de negócios. Tal disposição tornaria mais natural uma aproximação com áreas distintas da empresa que pudessem oferecer os meios necessários para o alcance dos objetivos do gestor. Por essas razões, propõe-se que gestores com maior abertura a novas experiências tendam a apresentar uma maior intenção de formar parcerias com a área de TI, conforme a hipótese abaixo.

H3: A abertura para novas experiências do gestor de negócios tem um impacto direto e positivo na sua intenção de formar parcerias com a área de TI

A extroversão, outro dos principais traços de personalidade, pode ser conceituada em termos de cinco componentes distintos: nível de atividade, dominância, sociabilidade, expressividade, e emotividade positiva (Robbins, 2004; John et al., 2008). Altos índices de extroversão mostram-se relevantes para a eficácia de equipes (Robbins, 2004), estando a sociabilidade usualmente relacionada a tendências proativas em relação à comunicação e à expressão de iniciativas de mudança (Thomas et al., 2010). Por conseguinte, espera-se que gestores mais extrovertidos tendam a tomar a iniciativa quanto à aproximação e troca de informações com indivíduos de outras áreas da empresa, buscando naturalmente ter um maior contato e desenvolver relacionamentos positivos. Tais características seriam instrumentais para a superação da distância entre as áreas de negócios e de TI, criando condições favoráveis para a formação e a manutenção de parcerias entre estes setores. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H4: A extroversão do gestor de negócios tem um impacto direto e positivo na sua intenção de formar parcerias com a área de TI

Sendo dos traços individuais bastante investigados recentemente, a afetividade positiva pode ser entendida como uma tendência para experimentar certos estados afetivos ao longo do tempo (Thoresen et al., 2003). Pessoas com alta afetividade positiva buscam ativamente a companhia de outros e o envolvimento em experiências prazerosas no ambiente onde vivem, mantendo visões positivas de si e do mundo (Thoresen et al., 2003). Assim, é razoável esperar que gestores com maior afetividade positiva tendam a ver de forma menos negativa uma eventual aproximação com a área de TI da empresa. Ao mesmo tempo, desejariam inerentemente estabelecer relacionamentos prazerosos com seus pares, o que tornaria a referida aproximação mais natural. É possível também que sua tendência de encarar os elementos e eventos do seu entorno social de forma positiva lhes propicie uma maior disposição para enfrentar e resolver as dificuldades que normalmente advém de relacionamentos entre grupos com backgrounds e interesses distintos. Dessa maneira, pode-se então formular a hipótese abaixo.

H5: A afetividade positiva do gestor de negócios tem um impacto direto e positivo na sua intenção de formar parcerias com a área de TI

Identificação Organizacional e Importância da Parceria

A identificação com a organização é definida como uma percepção de unidade com ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo define a si mesmo nos termos da organização da qual faz parte (Ashforth e Mael, 1989; Mael e Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994). O indivíduo identificado com a organização experimenta os sucessos e fracassos desta entidade como se fossem seus (Mael e Ashforth, 1992). A identificação com a organização tende, portanto, a reforçar o apoio e o compromisso do profissional com a sua empresa (Ashforth e Mael, 1989; Dutton et al., 1994), a aumentar o seu desejo de ajudar a organização (Rioux e Penner, 2001), e a influenciar comportamentos cooperativos que suportem as metas organizacionais (Cooper e Thatcher, 2010).

Estudos sobre a parceria entre TI e negócios identificaram que parcerias bem-sucedidas tendem a resultar num melhor uso da TI na organização, aumentando sua rentabilidade e competitividade (ex., Luftman e Brier, 1999; Bassellier et al., 2001; Bassellier et al., 2003; Bassellier e Benbasat, 2004). Dado o exposto no parágrafo anterior, na medida em que estiver consciente dos prováveis benefícios que o estabelecimento de uma relação de parceria entre as áreas de TI e de negócios pode gerar para a empresa, um gestor de negócios identificado com a sua organização tenderia a buscar a cooperação com o referido setor, de forma a aumentar as chances de sucesso do negócio. Tal inclinação caracterizaria uma intenção de formação de parceria com a área de TI, permitindo que se defina a seguinte hipótese:

H6: *A percepção do gestor de negócios da importância da parceria entre TI e negócios modera a influência da identificação organizacional do gestor na sua intenção de formar parcerias com a área de TI: quanto mais importante for a parceria na percepção do gestor, mais intenso será o efeito positivo da sua identificação com a organização na intenção de formação de parcerias*

O modelo delineado na Figura 1 representa graficamente as hipóteses acima definidas.

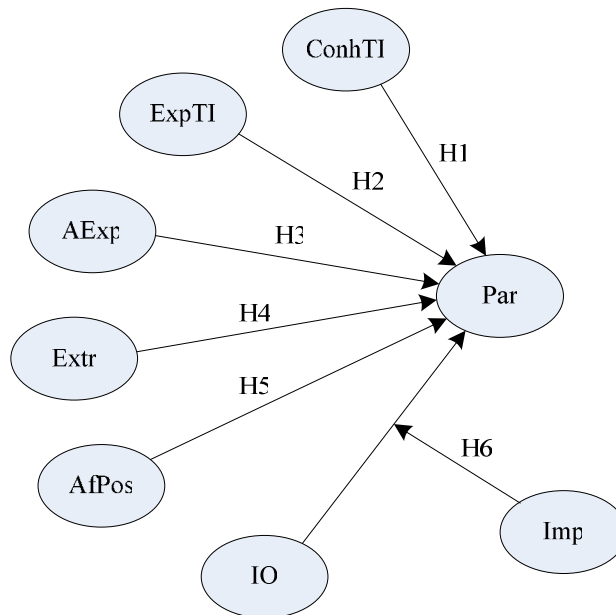


Figura 1. Modelo proposto

MÉTODO

Operacionalização dos Construtos

O questionário utilizado nesta pesquisa teve por base o instrumento utilizado por Bassellier et al. (2003) para avaliar a influência dos construtos experiência em TI e conhecimento de TI na intenção dos gestores de negócios de promover a TI em suas organizações. No presente estudo, no entanto, *conhecimento em TI* e *experiência em TI* foram concebidos como construtos formativos, uma vez que os diversos aspectos cobertos pelos itens utilizados originalmente por Bassellier et al.

(2003) não parecem variar necessariamente de forma similar e simultânea ao haver mudanças nos construtos latentes correspondentes (Cenfetelli e Bassellier, 2009). Por exemplo, é possível que um gestor tenha bons conhecimentos sobre a gestão da TI na sua empresa, sem que tenha um nível de conhecimento similar da TI em si (ex., hardware, software, redes de computadores, linguagens programação). Até mesmo entre os aspectos de uma única subdimensão do conhecimento ou da experiência em TI, é plausível que tais discrepâncias venham a existir. Por exemplo, um gestor de negócio pode ter uma participação razoável no desenvolvimento da estratégia de TI da empresa sem estar envolvido da definição do orçamento desta área.

Para reduzir o número total de questões do instrumento de coleta de dados, optou-se por reduzir a quantidade de itens relativos ao conhecimento em TI, sintetizando itens originais e adicionando novos itens referentes a tecnologias, técnicas e ferramentas mais modernas (ex., BPMS, SOA, COBIT). Os itens criados por Bassellier et al. (2003) para experiência dos gestores em TI foram mantidos.

O construto *intenção de formação de parceria com a área de TI* foi avaliado por meio de uma escala desenvolvida a partir da definição anteriormente apresentada e dos itens criados por Bassellier et al. (2003) para medir a intenção de patrocínio de TI. À escala original daqueles autores foram adicionados dois itens referentes ao compartilhamento de responsabilidades e de riscos em iniciativas de TI.

Para mensuração da percepção da *importância da parceria*, foram elaborados dez itens, que foram submetidos a um grupo piloto de 31 gestores de áreas de negócios. Para avaliar a validade convergente da escala, foi realizada uma análise fatorial exploratória das respostas obtidas, sendo vários itens descartados. A escala final utilizada neste estudo foi composta por apenas quatro itens.

As escalas que avaliaram diferenças individuais e a identificação com a organização foram obtidas na literatura acadêmica. No que tange a diferenças individuais, foram utilizadas as escalas do Modelo de Personalidade dos Cinco Fatores, ou *Big Five*, que avaliam a *extroversão* e *abertura para novas experiências*. Para mensurar a *afetividade positiva*, foi adotada a escala desenvolvida por Mroczek e Kolarz (1998). Por fim, a avaliação da *identificação organizacional* foi feita por meio da escala desenvolvida por Mael e Ashforth (1992).

O questionário completo foi enviado para 10 gestores de negócios para que avaliassem a clareza e pertinência dos itens nele incluídos. Com base nas opiniões desses profissionais, a redação de algumas questões foi ajustada.

Coleta de Dados e Amostra

Os dados analisados na pesquisa foram coletados inicialmente por meio de um questionário disponibilizado *on-line*. Para contatar potenciais respondentes, foi enviado um convite por email para gestores de diversas empresas brasileiras de médio e grande porte. Posteriormente, para aumentar o tamanho da amostra, uma versão impressa do questionário foi distribuída para alunos de turmas de MBA de uma instituição de ensino do Rio de Janeiro. Perguntas sobre o perfil demográfico dos respondentes foram utilizadas para eliminar questionários preenchidos por indivíduos que não se enquadravam na população-alvo do estudo.

No total, foram obtidos 157 questionários, dos quais 128 puderam ser aproveitados na análise. Os respondentes atuavam em 69 organizações distintas, distribuídas nos seguintes ramos de atividade: comércio com 6%, distribuição e logística com 5%, financeiro com 10%, indústria com 19%, petróleo e energia com 22%, serviços, consultoria e auditoria com 15%, telecomunicações com 8% e outros ramos de atividade com 15%. Com relação à quantidade de funcionários, 50% das empresas tinham até 600 colaboradores, e aproximadamente 10%, mais de 50.000. Trinta e seis por cento dos participantes eram mulheres e 64% homens, com idades entre 26 e 62 anos.

RESULTADOS

O teste estatístico das hipóteses do modelo proposto foi feito por meio de modelagem de equações estruturais com base em PLS (*Partial Least Squares*) (cf. Urbach & Ahlemann, 2010). O software utilizado foi o WarpPLS v. 1.0 com a opção do algoritmo *PLS Regression*, que assume relações lineares entre as variáveis latentes. A escolha do PLS se deveu a sua robustez a desvios da premissa de normalidade multivariada, ao tamanho reduzido da amostra, e à facilidade de tratamento de construtos reflexivos e formativos e de moderações (Urbach & Ahlemann, 2010), que são características do presente estudo. Para realizar os testes de significância dos parâmetros estimados, foi utilizado o método *jackknifing*, com tamanho da amostra igual ao da amostra original, e 500 re-amostragens.

Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração foi avaliado com base na validade convergente e discriminante e a confiabilidade das escalas. Os valores de confiabilidade composta (*composite reliability*) e alfa de Cronbach (α_C) para as variáveis de construtos reflexivos foram acima de 0.80 e 0.70, respectivamente, indicando alta consistência interna e qualidade das escalas utilizadas (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009). Os seguintes critérios foram adotados para avaliar as validades discriminante e convergente (Fornell e Larcker, 1981; Hair et al., 2009): (1) a variância média extraída (AVE) de cada variável latente relativa a um construto reflexivo deve ser maior do que 0.5; (2) a raiz quadrada de AVE para uma variável deve ser maior do que as suas correlações com as demais variáveis; (3) para construtos reflexivos, as cargas padronizadas dos itens nas suas respectivas variáveis latentes devem ser estatisticamente significantes e maiores do que 0.50; (4) para construtos formativos, os pesos dos respectivos indicadores devem ser estatisticamente significantes. A Tabela 1 apresenta parte dos resultados obtidos, os quais confirmam a validade discriminante e convergente das escalas. Verificou-se que todas as cargas e pesos dos itens em relação às suas respectivas variáveis latentes foram estatisticamente significantes ($p < 0.01$) e, para construtos reflexivos, substancialmente maiores do que em relação a outras variáveis latentes. Os resultados indicam também que todos os construtos compartilharam com os seus itens uma proporção maior de variância do que com os demais construtos.

Variável ^a	Cargas ou			α_C	1	2	3	4	5	6	7	8
	Indicadores	Pesos	CR ^b									
1. IO: identificação organizacional (R)	4	0,62 - 0,94	0,90	0,85	0,84^c							
2. Par: intenção de formação de parcerias (R)	4	0,74 - 0,98	0,82	0,71	0,20* ^d	0,74						
3. Imp: importância da parceria (R)	4	0,61 - 0,98	0,88	0,81	0,03	0,65**	0,80					
4. AExp: abertura a novas experiências (R)	6	0,55 - 0,74	0,80	0,70	0,31**	0,01	0,01	0,64				
5. Extr: extroversão (R)	7	0,68 - 0,88	0,89	0,86	0,26**	0,17	0,10	0,32**	0,74			
6. AfPos: afetividade positiva (R)	12	0,52 - 0,73	0,90	0,87	0,04	-0,04	-0,08	0,09	0,16	0,65		
7. ConhTI: conhecimento em TI (F)	20	0,05 - 0,11	-	-	0,17	0,48**	0,33**	0,14	0,15	-0,05	0,61	
8. ExpTI: experiência em TI (F)	9	0,13 - 0,15	-	-	0,22*	0,48**	0,45**	0,12	0,10	-0,05	0,52**	0,81

^a(R) construto reflexivo e (F) construto formativo; ^b Confiabilidade Composta; ^c os valores da raiz quadrada de AVE estão reportados na diagonal; ^d correlações entre variáveis latentes

N = 128; * $p < .05$; ** $p < .01$

Tabela 1. Resultados da avaliação do modelo de mensuração

Modelo Estrutural

As estimativas das cargas entre variáveis latentes geradas com o PLS são apresentadas na Figura 2. O poder preditivo do modelo pode ser avaliado pela proporção da variância da *intenção de formação de parcerias com TI* por ele explicada. O valor de R^2 obtido foi de 0,342, sugerindo que o modelo tem bom poder preditivo. O teste das hipóteses anteriormente definidas é feito por meio da avaliação da magnitude e significância das cargas estimadas. Os resultados gerados pelo método de *jackknifing* indicam que as cargas correspondentes às hipóteses H1 e H2 são estatisticamente significantes ($p < 0,01$) e positivas, e que as referentes às hipóteses H3 e H6 são marginalmente significantes ($p < 0,10$) e positivas. Dado o tamanho reduzido da amostra, pode-se considerar que houve suporte empírico para as quatro hipóteses supracitadas. Por outro lado, observou-se que as cargas referentes a H4 e H5 não foram estatisticamente significantes, indicando que estas hipóteses devem ser rejeitadas.

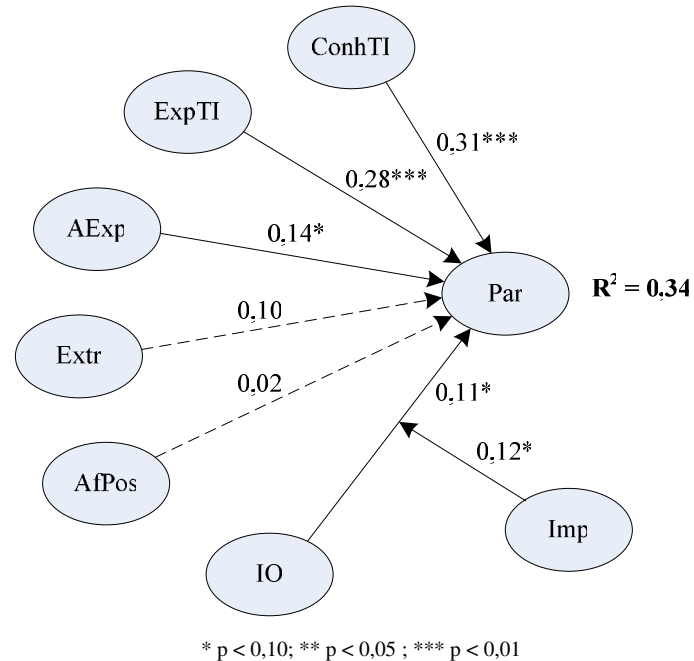


Figura 2. Avaliação do modelo estrutural

CONCLUSÃO

O presente estudo estendeu o modelo proposto por Bassellier et al. (2003), avaliando o efeito de fatores associados a competência em TI, traços individuais e identificação com a organização de gestores de áreas de negócios na sua intenção de formar parcerias com a área de TI da empresa. Além da inclusão dos novos construtos, o modelo proposto se diferencia do que foi avaliado pelos referidos autores por atualizar e mensurar por meio de escalas formativas os construtos *conhecimento em TI* e *experiência em TI*, assim como por caracterizar como variável dependente e operacionalizar o construto *intenção de formação de parcerias*.

Os resultados obtidos validam o modelo de mensuração utilizado, confirmando a qualidade das escalas desenvolvidas e a natureza formativa dos construtos *conhecimento em TI* e *experiência em TI*. Vale ressaltar que o domínio do construto *intenção de formação de parcerias* vai além do que o proposto por Bassellier et al. (2003) para o patrocínio em TI. Aqui, entendeu-se por parceria efetiva aquela em que os envolvidos compartilham não só um objetivo comum, como também benefícios, prejuízos, riscos e responsabilidades, consistindo num tema pouco estudado na literatura de Sistemas de Informação. Dessa maneira, espera-se que o instrumento elaborado para a pesquisa possa ser de auxílio em estudos futuros que envolvam os tópicos aqui tratados. Ele pode ser obtido diretamente dos autores, via email.

O modelo proposto foi capaz de explicar mais de um terço da variância da intenção de formação de parcerias dos gestores de negócios. Tendo em vista a natureza mais restritiva do domínio desse construto, assim como a sua contribuição para o alinhamento TI-negócio e os benefícios que este tende a gerar, tal resultado torna-se relevante para as empresas que queiram aumentar as chances de obtenção de retorno de investimentos em TI. Em linha com a literatura recente (ex., Bassellier et al., 2003; Kearns e Sabherwal; 2007), a análise do modelo estrutural sugere que os efeitos do conhecimento e da experiência em TI são preponderantes para a intenção de formação de parcerias. Entretanto, deve-se destacar também a influência positiva da abertura a novas experiências e da identificação do gestor de negócios com a sua organização. Ambos os efeitos poderiam ser úteis para a identificação de indivíduos nas áreas de negócios da empresa que pudessem atuar como elementos de ligação entre a TI e seus setores. A avaliação da abertura a novas experiências, por exemplo, pode servir de critério de seleção para a participação em treinamentos ou projetos de TI, de forma a aumentar as chances de os participantes virem a constituir parcerias TI-negócio efetivas. O mesmo se aplicaria à identificação organizacional, cabendo à empresa, contudo, conscientizar seus gestores de negócios da importância das parcerias com a área de TI para o alcance dos seus objetivos. Isto porque, de acordo com os resultados obtidos, a percepção dessa importância parece catalisar os efeitos positivos da identificação organizacional na intenção de formação de parcerias.

É importante salientar ainda que o efeito direto observado da identificação organizacional na intenção de formação de parcerias pode estar associado à própria natureza deste antecedente. Na medida em que encaram o sucesso da empresa como

se fosse seu (Mael e Ashforth, 1992), os gestores de negócios identificados com suas organizações possivelmente teriam o desejo de contribuir com a área de TI da mesma forma que manifestariam tal desejo de associação em relação a qualquer área da empresa. Esse desejo de aproximação seria motivado por questões emocionais decorrentes do processo de identificação, e não de questões racionais, como reflete a hipótese de moderação levantada neste estudo. Os resultados obtidos sugerem que a intenção de formação de parceria advinda dessa necessidade emocional de conexão gerada seria então amplificada por uma motivação racional, gerada pela percepção da parceria como um elemento propiciador de benefícios organizacionais.

REFERÊNCIAS

1. Ashforth, B.E., Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
2. Bassellier, G., Benbasat, I. (2004) Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnership. *MIS Quarterly*, 28, 4, 673-694.
3. Bassellier, G., Benbasat, I., Reich, B.H. (2003) The Influence of Business Managers' IT Competence on Championing IT. *Information Systems Research*, 14, 4, 317-336.
4. Bassellier, G., Reich, B.H., BENBASAT, I. (2001) Information Technology Competence of Business Managers: A Definition of Research Model. *Journal of Management Information Systems*, 17, 4, 159-182.
5. Chan, Y.E. (2002) Why haven't we mastered alignment? *MIS Quarterly Executive*, 1, 2, 97-112.
6. Chan, Y.E., Huff, S.L., Barklay, D.W., Copeland, D.G. (1997) Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*. 8, 2, 125-150.
7. Cooper, D., Thatcher, S.M.B. (2010) Identification in Organizations: The Role of Self-Concept Orientations and Identification Motives. *Academy of Management Review*, 35, 4, 516-538.
8. Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.
9. Fornell, C., Larcker, D.F. 1981 Evaluating Structural Equation Models with Observable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
10. Hair, J.F., Black, W., Babin, B. & Anderson, R.E. (2009) *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
11. Huff, S., Murray, E. (2000) Bridging Two Solitudes: A Qualitative Study of Shared Understanding Between IS and non-IS Executives. *Proceedings 2000 ASAC Conference*, Montreal, 86-95.
12. Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. & Podsakoff, P.M. (2003) A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in Marketing and consumer research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218.
13. John, O.P., Naumann, L.P., Soto, C.J. (2008) Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy. *Handbook of personality: Theory and Research*, 114-158.
14. Kearns, G.S., Sabherwal, R. (2007) Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences. *Journal of Management Information Systems*, 23, 3, 129-16.
15. Luftman, J., Brier, T. (1999) Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, 42, 1, 109-122.
16. Luftman, J., Kempaiah, R. (2007) An Update on Business-IT Alignment. *MIS Quarterly Executive*, 6, 3, 165-177.
17. Mael, F., Ashforth, B. E. (1992) Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 2, 103-123.
18. Mroczek, D.K., Kolarz, C.M. (1998) The Effect of Age on Positive and Negative Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 5, 1333-1349.
19. Reich, H.R., Benbasat, I. (1996) Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 20, 1, 55-81.
20. Reich, H.R., Benbasat, I. (2000) Factors That Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 24, 1, 81-113.
21. Rioux, S.M., Penner, L.A. (2001) The Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1306-1314.
22. Robbins, S.P. (2004) *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

23. Rockart, J.F., Earl, M.J., Ross, J.W. (1996) Eight Imperatives for the New IT Organization. *Sloan Management Review*, 38, 1, 43-55.
24. Tarafdar, M., Qrunfleh, S. (2010) Examining Tactical Information Technology-Business Alignment. *Journal of Computer Information Systems*, 5, 4, 107-116.
25. Thomas, J.P., Whitman, D.S., Viswesvaran, C. (2010) Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83, 275-300.
26. Thompson Jr., A.A., Strickland III, A.J., Gamble, J.E. (2008) *Administração Estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill.
27. Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Chermont, K. (2003) The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes. *Psychological Bulletin*, 129, 6, 914-945.
28. Urbach, N. & Ahlemann, F. (2010) Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares, *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 2, 5-40.