

O papel da Cultura Organizacional na dinâmica de relacionamento entre as Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional

The role of organizational culture in the dynamic relationship between Information Technology and Organizational Learning

Adriana L. Fernandes
Departamento de Ciências e
Tecnologias
Instituto Universitário de Lisboa
ISCTE-IUL
Lisboa, Portugal
alfss@iscte.pt

Bráulio A. B. Alturas
Departamento de Ciências e
Tecnologias
Instituto Universitário de Lisboa
ISCTE-IUL
Lisboa, Portugal
braulio.alturas@iscte.pt

Raul M. S. Laureano
Departamento de Métodos
Quantitativos para Gestão e
Economia
Instituto Universitário de Lisboa
ISCTE-IUL
Lisboa, Portugal
raul.laureano@iscte.pt

Resumo — A Cultura Organizacional (CO) desempenha um papel crucial nos processos gerenciais que pode, direta ou indiretamente, influenciar o sucesso da implementação e do uso das tecnologias da informação (TI) e também facilitar a aprendizagem organizacional (AO). Embora o tema tenha sido amplamente discutido, até ao momento, não foi identificada investigação que analise o efeito conjunto da TI, AO e CO, especialmente a partir de uma perspectiva empírica. Assim, o objetivo da investigação é compreender o papel da CO na dinâmica de relacionamento entre TI e a AO, no segmento dos meios de hospedagem, no Brasil e em Portugal. Tendo como base a revisão da literatura, postula-se que é através do alinhamento entre a CO e a TI que será possível a alavancagem da AO, o que levará a um melhor desempenho. Neste contexto a investigação posiciona-se no paradigma positivista com cariz quantitativo. Para o efeito será utilizado um inquérito por questionário ao principal gestor de cada um dos estabelecimentos selecionados para a pesquisa, no intuito de compreender o tipo de cultura organizacional dominante nos estabelecimentos e como essa influencia a dinâmica de relacionamento entre as TI utilizadas e o processo de aprendizagem organizacional. Com o estudo pretende-se fornecer *insights* adicionais aos gestores sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva resultante da sinergia entre TI, CO e AO e preencher a lacuna relacionada ao relacionamento desses constructos na literatura

Palavras Chave – *tecnologias da informação; aprendizagem organizacional; cultura organizacional; turismo; hotelaria.*

Abstract — The Organizational Culture plays a crucial role in the management processes that can, directly or indirectly, influence the success of Information Technology (IT) implementation and use and also facilitate the Organizational Learning (OL). Although the importance of these issues have been widely

discussed, there are no studies that investigate the combined effect of IT, OL and OC, particularly from an empirical perspective. Therefore, the objective of this project is to understand the role of Organizational Culture (OC) in the dynamic relationship between Information Technology (IT) and Organizational Learning (OL), in the accommodation segment, in Brazil and Portugal. Based on the literature review, it is postulated that it is through the alignment between the OC and IT will be possible to leverage the organizational learning, which will cause the better firm performance. In this context the research is positioned in the paradigm positivist with quantitative nature. For this purpose will be used a questionnaire to the main manager of each of the selected institutions for research in order to understand the type of dominant organizational culture in institutions and how this influences the dynamics relationship between IT used and the process of organizational learning. The intention is to provide additional insights to managers about the sustainability of competitive advantage resulting from the synergy between IT, OC and OL and fill the gap relating to the relationship of these constructs in the literature

Keywords – *Information Technology; Organizational Learning; Organizational Culture.*

I. SITUAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisadora encontra-se no início do segundo ano do Programa Doutoral em Ciências e Tecnologias da Informação do Instituto Universitário de Lisboa, com previsão para conclusão em janeiro de 2017. A área de interesse é a de Informática Aplicada à Gestão e às Ciências Sociais, na qual a pesquisadora pretende desenvolver competências específicas. O projeto encontra-se em fase de elaboração do estado da arte, definição das empresas participantes da pesquisa, e validação

do instrumento de coleta de dados. A partir de setembro pretende-se realizar o pré-teste e posterior refinamento do instrumento e coleta dos dados. No último ano tratar-se-á da análise e conclusão da pesquisa. Espera-se com a participação no Simpósio Doutoral partilhar e enriquecer, por meio de críticas construtivas, a investigação em desenvolvimento e atualizar conhecimentos.

II. PROBLEMA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O presente estudo pretende compreender qual o papel da cultura organizacional na dinâmica de relacionamento entre a tecnologia da informação e a aprendizagem organizacional.

O tema se torna relevante, primeiramente, por haver uma lacuna teórica relacionada com a dinâmica de relacionamento entre a cultura organizacional (CO), a tecnologia da informação (TI) e a aprendizagem organizacional (AO). Não foram encontrados estudos que investigassem o efeito dos constructos. Há evidências de que a AO está associada à TI, e que a CO tem influência direta sobre as duas variáveis, separadamente, mas não foram encontrados estudos centrados sobre o efeito da CO nessa relação. A proposta desta investigação é, essencialmente, preencher essa lacuna.

Segundo, devido ao facto de que o estudo empírico será realizado em empresas do setor do turismo, de grande importância para a economia mundial. De acordo com o relatório elaborado pela Organização Mundial do Turismo - UNWTO, em 2013 o turismo internacional superou as expectativas, com as chegadas aumentando cerca de 5% comparativamente a 2012 (em torno de 52 milhões adicionais), apesar dos desafios económicos globais [22]. O setor mostra resiliência perante as mais variadas adversidades e as previsões do World Travel & Tourism Council - WTTC apontam para que o setor represente, em 2023, cerca de 10% do PIB mundial, 9,9% do emprego, 4,8% das exportações totais, e 4,9% do investimento.

Dentro deste setor, foi selecionado o segmento dos meios de hospedagem, onde a concorrência tem-se mostrado cada vez mais acirrada, uma vez que os clientes apresentam maior dificuldade de diferenciar tais organizações, sendo a capacidade dessas empresas gerar conhecimento e implementar inovações constantes um atributo fundamental [16]. Para isso, muitas dessas empresas aumentaram considerável os investimentos em TI, principalmente os relacionados ao comércio eletrónico, permitindo aumentar a participação, sobretudo de pequenos e médios empreendimentos, devido a facilidade de acesso, alinhada a transparência nas transações, que possibilitou dar mais confiança ao consumidor [20, 16].

Adicionalmente, este segmento possui uma cultura organizacional única e específica, que foi pouco estudada na literatura. A diferença deste segmento para qualquer outro é o facto do produto “hospitalidade”, que o funcionário entrega, ser intangível. Ou seja, a maneira como o serviço é prestado será fundamental para a satisfação do cliente [6]. Entretanto a forma como o funcionário age vai depender dos valores, crenças e pressupostos da CO. Tendo em vista os aspectos citados, os meios de hospedagem se tornam um campo de estudo bastante interessante para a pesquisa delimitada.

E por fim, pretende-se realizar o estudo de forma comparativa, serão trabalhadas instituições brasileiras e portuguesas. A escolha por realizar um estudo comparativo entre instituições destes dois países justifica-se por apresentarem semelhanças nos aspectos cultural, social e económico, embora respeitando suas peculiaridades e características. A proximidade luso-brasileira não se restringe a laços e raízes históricas nem a semelhanças culturais e a uma língua comum. Avança também para as relações económicas, embora possuam diferentes características, por exemplo, a presença do Brasil e Portugal em diferentes blocos económicos, como o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e a União Europeia, respectivamente. No entanto mesmo diante das relações económicas e empresariais entre o Brasil e Portugal, há carência de estudos académicos que busquem investigar e comparar os dois países [15].

III. OBJETIVOS

Os objetivos que orientam a revisão da literatura e a escolha metodológica do projeto são:

A. Objetivo Geral

Compreender qual o papel da cultura organizacional na dinâmica de relacionamento entre a tecnologia da informação e a aprendizagem organizacional.

B. Objetivos específicos

- Compreender se a CO é uma moderadora na relação TI e AO, compreendendo se ela afeta e com que intensidade afeta a dinâmica de relacionamento entre as variáveis.
- Verificar, dentre as CO identificadas nos meios de hospedagem, qual tipo de CO mais afeta a dinâmica de relacionamento entre TI e AO, tendo em vista o mercado que se está inserido e o público que se pretende atender.
- Compreender se a presença da CO modifica os resultados obtidos sobre o facto da AO mediar os efeitos da TI no desempenho organizacional [21] e [17].

IV. BREVE FUNDAMENTAÇÃO

Muitos estudos trabalharam o facto de que a TI tem contribuído para criar uma vantagem competitiva e sustentar o desempenho organizacional [21, 7]. No entanto, evidências empíricas demonstram que a TI não necessariamente é capaz de criar vantagem competitiva, ela é vista como uma *commodity*, e não há nenhuma conexão direta significativa entre a TI e o desempenho organizacional [21, 17, 3].

Esse entendimento traz à tona a discussão do tema sob a égide da Visão Baseada em Recursos (VBR - do inglês *Resource Based View - RBV*), onde há o preceito de que as empresas competem com base em recursos que são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas, concentrando-se em vantagens decorrentes de recursos organizacionais internos [2]. De acordo com a VBR, a TI por si só não pode gerar uma vantagem competitiva sustentável, ela pode melhorar a eficiência, entretanto a mesma tecnologia poderia ser adotada por empresas concorrentes [5].

No entanto, as vantagens geradas pela TI podem ser protegidas quando a mesma é incorporada em uma organização através da complementaridade, que existirá a partir do momento que o valor de um recurso é reforçado pela presença de outro recurso organizacional exclusivo, de forma que concorrentes não poderão se beneficiar da imitação, ficando impedidos de adotar a mesma estratégia (Powell e Dent-Micallef, 1997). Sendo assim a TI será capaz de desenvolver estoques de conhecimento sobre seus clientes, mercados e outros fatores que influenciam o desempenho organizacional.

Estudos apontam a Aprendizagem Organizacional (AO) como um importante recurso na criação de vantagem competitiva sustentável, por ser capaz de alavancar o valor da TI por meio da complementaridade, ou seja, o efeito da TI nos resultados da empresa será mediado por certos elementos complementares, sendo a Aprendizagem Organizacional um desses elementos [21] e [17].

A aprendizagem organizacional definida como o processo pelo qual a empresa é capaz de gerar novos conhecimentos, que serão divulgados por toda empresa e incorporados em produtos e serviços [14], é considerada crítica para o sucesso da empresa, pois empresas que são capazes de renovar seus conhecimentos, resultado da aprendizagem organizacional, têm mais chances de compreender as consequências das mudanças em seus ambientes e são mais aptos do que os concorrentes para responder mais rápido e melhor [21, 19].

As tecnologias da informação neste estudo será trabalhada como Competência de TI [21], ou seja, o quanto uma empresa tem conhecimento sobre a TI e efetivamente a utiliza, o que irá englobar objetos, conhecimentos e operações. As TI são consideradas úteis na facilitação, exploração e desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional [9, 23]. Ela acelera a velocidade com que a informação é adquirida e disseminada por toda a empresa e ajuda a assegurar que cada membro da empresa está atualizado no que diz respeito a informações relevantes de mercado. Além disso, por meio da tecnologia da informação os membros da empresa podem, mais facilmente, compartilhar interpretações individuais da informação, tornando o desenvolvimento de consenso mais eficiente [21].

Dada a relação entre a AO e a TI, e suas consequências para o desempenho organizacional, uma série de estudos têm tentado identificar os determinantes do sucesso da aprendizagem organizacional [19] e da TI [3]. Uma das variáveis de alta influência sobre ambos é Cultura Organizacional (CO), que neste estudo é entendida como os valores, crenças e premissas ocultas que os membros da organização têm em comum [4] ou ainda aquilo que as pessoas partilham, como o cimento que as mantém unidas [4].

Uma série de estudos apontam que a cultura organizacional é um elemento-chave para o processo de aprendizagem organizacional uma vez que ela influencia fortemente o comportamento dos empregados por determinar os valores, crenças, pressupostos e sistemas de trabalho, podendo assim encorajar ou impedir a aprendizagem organizacional e a partilha do conhecimento gerado na aprendizagem [19, 11].

Além disso, a CO e a AO são mutuamente dependentes, a cultura organizacional pode ser vista como um repositório de conhecimento com capacidade de armazenamento e processamento de informações, enquanto aprendizagem organizacional desempenha um papel importante no sentido de garantir que o repositório de conhecimento seja continuamente renovado e atualizado para permitir respostas eficazes às mudanças no seu ambiente competitivo [11], ou seja, são conceitos indissociáveis.

A CO afeta a AO quando: molda os pressupostos dos trabalhadores sobre se o conhecimento é importante ou não e que conhecimento vale a pena ser gerido; molda os processos pelos quais os novos conhecimentos são criados, legitimados e distribuídos; e quando cria o contexto para a interação social que acaba por determinar a eficácia com que uma organização pode criar, compartilhar e aplicar do conhecimento [12]. Tendo em vista essas questões conclui-se que diferentes culturas organizacionais terão diferentes influências sobre AO [19].

Em relação a influência da CO na TI, pode-se dizer que a compreensão da cultura, em todos os níveis (nacional, organizacional e de grupo), é importante para o estudo das Tecnologias de Informação, pois ela desempenha um papel nos processos gerenciais que pode, direta ou indiretamente, influenciar o sucesso da implementação e uso da TI [10]. Como exemplo dessa influência pode-se citar o número de iniciativas de adoção de Sistemas de Informação (SI) que falharam devido a um desajuste entre a CO e o SI introduzido [8]. Uma das ações centrais para maximizar a produtividade da TI seria estabelecer seu vínculo com os propósitos da empresa, reforçando o fato de que qualquer infraestrutura de TI, por mais moderna que seja, traz pouco diferencial competitivo por si só, deve estar alinhada aos objetivos estratégicos e as particularidades da cultura da empresa [18].

Embora a importância destas questões tenham sido amplamente discutidas até o momento, não foram encontrados estudos que investigassem o efeito combinado da TI, Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional. Há evidências teóricas de que a aprendizagem organizacional está associada à TI, e que a CO tem influência direta sobre as duas variáveis, separadamente, mas não foram encontrados estudos centrados sobre o efeito da cultura organizacional nessa relação. A proposta dessa investigação é preencher essa lacuna. Sendo assim, pretende-se compreender “qual o papel da cultura organizacional na dinâmica de relacionamento entre a tecnologia da informação e a aprendizagem organizacional?”.

Pretende-se com esse estudo compreender como a cultura organizacional adotada pela empresa impacta a relação AO e TI, se ela é capaz de afetar a intensidade da relação AO e TI, ou seja, pretende-se analisar se a CO afeta a força e a forma como se dá o relacionamento entre TI e AO e por fim determinar que tipo de CO tem maior impacto sobre essa relação.

Tendo em vista que a AO tem um efeito mediador entre a tecnologia da informação e desempenho organizacional [21, 17], o estudo também terá o objetivo de compreender se o

papel desenvolvido pela CO na relação TI e AO teria consequências para o desempenho organizacional.

V. METODOLOGIA

Será utilizada para desenvolver o presente estudo uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória, pois visa efetuar a descrição de relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, além de explorar o assunto com a finalidade de alcançar uma melhor compreensão do tema [13]. Para tanto, será realizado um *survey* [1]. A construção do instrumento de coleta de dados será baseada em escalas elaboradas em estudos anteriores e adaptadas para o segmento dos meios de hospedagem. O questionário seguirá uma estrutura matricial de respostas, utilizando escalas do tipo Likert de sete pontos e será aplicado a gestores das unidades hoteleiras, em Portugal e no Brasil. Após a construção do instrumento de pesquisa, o mesmo será submetido a um Pré-teste para validação. Os resultados obtidos serão avaliados por meio equações estruturais.

VI. RESULTADOS ESPERADOS

O primeiro dos contributos esperados está relacionado a questões teóricas. Primeiramente ao desafio de desenvolver e validar uma metodologia, para avaliar a dinâmica de relacionamento entre TI, AO e CO. Segundo a pesquisa irá contribuir para a analisar empiricamente as relações entre as três variáveis citadas, com foco no contexto Brasileiro e Português, onde há uma carência de estudos sobre esta questão. E por último o fato de estudar essa relação em empresas de serviço, pois estudos anteriores focam-se em empresas de produtos.

O segundo contributo está relacionado Visão Baseada em Recursos ao apoiar a perspectiva de que a vantagem competitiva de uma empresa e desempenho são uma função de recursos inimitáveis complexos que são incorporados dentro da organização [2].

E por fim contribuir para a prática organizacional. Entende-se que se uma organização deseja tirar melhor proveito das TI adotadas e criar vantagens competitivas sustentáveis, ela deve prestar atenção aos recursos exclusivos da organização, que por meio da complementaridade, podem aumentar o valor da TI, como é o caso da AO [21, 17]. Além disso, deve prestar atenção a CO, pois além de ter influência direta na TI e na AO, ela poderá melhorar a relação entre as variáveis, levando a um melhor desempenho organizacional. Para os gestores há ainda a possibilidade de utilizar o conhecimento aqui adquirido para focar os esforços em criar valores que vão de encontro ao tipo de CO mais adequada para estimular os processos de AO e a TI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- [1] Babbie, Earl, Métodos de Pesquisa de Survey. Guilherme. ed. Ed. UFMG. Belo Horizonte, 1999.
- [2] Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1): 99-120, 1991.
- [3] Bulchand-Gidumal, Jacques, and Santiago Melián-González, "Maximizing the Positive Influence of IT for Improving Organizational Performance." *The Journal of Strategic Information Systems* 20(4): 461-78, 2011.
- [4] Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass business & management series, 1999.
- [5] Clemons, E.K., and M.C. Row, "Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences." *MIS Quarterly* 15(3): 275-92, 1991.
- [6] Dawson, Mary, JeAnna Abbott, and Stowe Shoemaker, "The Hospitality Culture Scale: A Measure Organizational Culture and Personal Attributes." *International Journal of Hospitality Management* 30(2): 290-300, 2001.
- [7] Dodgson, Mark, David M Gann, and Nelson Phillips, "Organizational Learning and the Technology of Foolishness: The Case of Virtual Worlds at IBM." *Organization Science* 7039(Arvanitis 2006): 1-19, 2013.
- [8] Jackson, Stephen. "Organizational Culture and Information Systems Adoption: A Three-Perspective Approach." *Information and Organization* 21(2): 57-83, 2011.
- [9] Kane, Gerald C., and Maryam Alavi, "Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes." *Organization Science* 18(5): 796-812, 2007.
- [10] Leidner, Dorothy E, and Timothy Kayworth, "A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict." *30(2): 357-99, 2006.*
- [11] Liao, Shu-Hsien, Wen-Jung Chang, Da-Chian Hu, and Yi-Lan Yueh, "Relationships among Organizational Culture, Knowledge Acquisition, Organizational Learning, and Organizational Innovation in Taiwan's Banking and Insurance Industries." *The International Journal of Human Resource Management* 23(1): 52-70, 2012.
- [12] De Long, D. W., and L. Fahey, "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management." *Academy of Management Perspectives* 14(4): 113-27, 2000.
- [13] Malhotra, Naresh K, *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [14] Nonaka I, Takeuchi H, *The Knowledge Creating Com- pany: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: Nueva York., 1995.
- [15] Oliveira, Daysa Andrade, "Gestão Dos Recursos Humanos E Gestão de Competências - Articulação Possível? Um Estudo Comparativo Dos Serviços de Hotelaria Hospitalar Entre Brasil E Portugal." *Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG*, 2014.
- [16] Quevedo, Mariana, "Gestão Do Conhecimento Em Portais Virtuais de Turismo: Uma Abordagem Empreendedora." *Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC*, 2007.
- [17] Real, Juan C., Antonio Leal, and José L. Roldán, "Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies." *Industrial Marketing Management* 35(4): 505-21, 2006.
- [18] Rostock, Fernando Luiz Pires. "O impacto da tecnologia da informação na geração de recursos competitivos nas empresas: Uma Abordagem Baseada Em Estudos de Casos." *EAESP/FGV*, 2011.
- [19] Sanz-Valle, Raquel, Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez, and Laureano Perez-Caballero. "Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture." *Journal of Knowledge Management: 997-1015*, 2011.
- [20] Sigala, Marianna, "The Information and Communication Technologies Productivity Impact on the UK Hotel Sector." *International Journal of Operations & Production Management* 23(10): 1224-45, 2003.
- [21] Tippins, Michael J., and Ravipreet S. Sohi, "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?" *Strategic Management Journal* 24(8): 745-61, 2003.
- [22] UNWTO. *UNWTO Annual Report 2013*. Madrid, 2014.

- [23] Wang, By Ping, and Neil C Ramiller, "Community Learning in Information Technology Innovation." MIS Quarterly 33(4): 709-34, 2009.