

O Papel da Cultura Organizacional na Dinâmica de Relacionamento entre as Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional: um Ensaio Teórico Voltado para o Segmento da Hotelaria

Autoria: Adriana Lopes Fernandes, Bráulio Alexandre Barreira Alturas, Raul Manuel Silva Laureano

Agradecimentos à CAPES pelo apoio para realização da presente pesquisa.

RESUMO

Este ensaio teórico tem por objetivo principal realizar uma reflexão sobre o papel da Cultura Organizacional (CO) na dinâmica de relacionamento entre a Aprendizagem Organizacional (AO) e as Tecnologias da Informação (TI), e compreender como este relacionamento influencia no desempenho organizacional em unidades hoteleiras. Nesse sentido, é proposto um modelo conceitual e são oferecidos os caminhos para validar empiricamente o modelo. Do ponto de vista metodológico, parte-se de uma revisão da literatura onde são discutidas as visões de diversos autores sobre os construtos e sobre as articulações entre eles. Com base nessa revisão é desenvolvido um modelo que contempla aspectos intrínsecos ao segmento da hotelaria e aspectos externos como localidade e o mercado onde se insere. Embora, separadamente, os construtos tenham sido amplamente discutido, até ao momento não foi identificada investigação que analisasse a articulação entre a CO, AO e as TI. Acredita-se que a cultura organizacional desempenha um papel crucial nos processos gerenciais que pode, direta ou indiretamente, influenciar o sucesso da implementação e do uso das TI e também facilitar a AO. Sendo assim, este estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre a CO e sobre como os gestores, por meio de uma CO adequada, podem aumentar o valor das TI e melhorar o processo de AO, levando a um melhor desempenho organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Aprendizagem Organizacional, Tecnologias da Informação, Desempenho Organizacional, Hotelaria.

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional (CO) tem sido reconhecida como um fator influente na análise organizacional em vários contextos. Estudos sobre a importância desse fator para estabelecer vantagens competitivas (Barney, 1986; Cameron & Quinn, 1999) ou o seu impacto sobre o desempenho organizacional (Wilkins & Ouchi, 1983; Gordon & DiTomaso, 1992) têm sido amplamente discutido nas três últimas décadas.

Estudos apontam a CO como um elemento-chave para o processo de Aprendizagem Organizacional (AO) com poder para influenciar, positiva ou negativamente, o comportamento dos empregados, podendo encorajar ou impedir a AO e a partilha do conhecimento gerado na aprendizagem (De Long & Fahey, 2000; Alavi & Leidner, 2001; Lee & Chen, 2005; Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Perez-Caballero, 2011; Liao, Chang, Hu, & Yueh, 2012).

A CO também possui relação com as Tecnologias da Informação (TI), relação essa considerada de influência mútua, uma vez que a CO pode influenciar a implementação e utilização das tecnologias (Leidner & Kayworth, 2006) e também pode ser influenciada e adaptada devido à implementação e utilização das TI (Júnior & Oliveira, 2003).

As TI por sua vez têm influência direta na AO (Tippins & Sohi, 2003; Real, Leal, & Roldán, 2006; Bolívar-Ramos, García-Morales, & García-Sánchez, 2012). As TI são consideradas úteis na facilitação, exploração e desenvolvimento do processo de AO (Wang & Ramiller, 2009), por permitir que a informação adquirida seja institucionalizada mais rapidamente.

Apesar da importância das relações apresentadas e da ampla discussão das mesmas por diferentes investigadores, não foram encontrados estudos que investigassem a articulação dos três construtos. Há evidências teóricas de que CO tem influência direta sobre as TI e a AO, separadamente, mas não foram encontrados estudos centrados sobre o efeito da cultura organizacional na relação entre as TI e a AO.

A proposta deste estudo é preencher essa lacuna. Sendo assim, pretende-se apresentar um modelo conceitual, baseado na revisão da literatura, sobre o papel da CO na dinâmica de relacionamento entre as TI e a AO, e como essa relação impacta o desempenho organizacional. O artigo conta ainda com um objetivo secundário, de cariz metodológico, que é apontar os passos para validar o modelo empiricamente.

O modelo será concebido 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 elas, concentrando-se em vantagens decorrentes de recursos organizacionais internos (Barney, 1991), por exemplo, a AO.

Pretende-se ainda contribuir com estudos no segmento da hotelaria, onde a CO é considerada única e específica, e foi pouco estudada na literatura. A diferença deste segmento para qualquer outro é o fato 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 (Dawson, Abbott, & Shoemaker, 2011). 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 investigação delineada.

Para alcançar os objetivos propostos, o artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira parte, são apresentados os construtos separadamente, expondo os conceitos e dando destaque aos elementos que reforçam a relação entre eles. Na sequência, é apresentado um resumo das ideias defendidas pelos diversos autores que abordam as relações discutidas neste estudo e as hipóteses de investigação. Posteriormente, com base no referencial teórico, propõe-se um modelo conceitual e identificam-se possíveis caminhos para testá-lo. Finalizando, apresentam-se as principais conclusões e identificam-se as contribuições e as limitações do estudo.

2. CONSTRUTOS

Neste tópico são apresentadas as bases teóricas que dão suporte a formulação do modelo conceitual, sendo apresentadas, neste primeiro momento, as definições e as dimensões de cada construto.

2.1 Cultura Organizacional

O interesse pelo entendimento do conceito de CO emergiu na década de 1980, no momento de declínio da produtividade e competitividade das empresas norte-americanas e ascensão das empresas japonesas, recebendo maior atenção dos estudiosos de administração, por ser vista como fator determinante do sucesso empresarial (Ornelas & Nogueira, 2014). Desde então é utilizada para explicar questões como as diferenças de desempenho, a globalização dos mercados, os comportamento dos membros organizacionais, entre outros (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Silva, Medeiros, & Costa, 2006).

Desde os primeiros trabalhos realizados sobre CO, os investigadores vêm empreendendo esforços no sentido de compreender o construto. Apesar das diversas pesquisas já executadas, ainda não há um consenso claro no que diz respeito à definição do mesmo (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; Dawson *et al.*, 2011). Neste estudo a CO é

definida como os valores, crenças e premissas ocultas que os membros da organização têm em comum (Cameron & Quinn, 1999; Miron, Erez, & Naveh, 2004). Dentro dessa visão, pode-se dizer que a cultura de um grupo é o resultado da experiência social compartilhada por seus membros.

O segmento da hotelaria possui uma CO única e específica, que foi pouco estudada na literatura (Dawson *et al.*, 2011). Estudos mostram que neste segmento a forma como os colaboradores se comportam perante os clientes é fundamental para a satisfação dos últimos. E esse comportamento depende de valores, crenças e pressupostos da CO. Em estudos incidindo sobre o *Regent Hotel*, em Sydney, Kemp e Dwyer (2001) identificaram que a CO havia sido nomeada de “*The Smile Factory*”, onde uma das principais características era colocar as necessidades dos hóspedes em primeiro lugar. Em uma mesma linha de pensamento, Dawson *et al.* (2011) afirmam que para o produto “hospitalidade” ser entregue de forma correta, aos hóspedes, a organização deve estar atenta a um conjunto de fatores, tais como: princípios de gestão, relação com cliente, variedade no trabalho e satisfação no trabalho, que devem estar contemplados na CO.

2.2 Aprendizagem Organizacional

A formulação de estudos e conceitos sobre AO surgiu em meados do século XX, mais precisamente na década de 1960, por intermédio de estudos sobre a teoria comportamental (Bell, Whitwell, & Lukas, 2002) e tornou-se relevante desde as primeiras contribuições (Cyert & March, 1963; Liao & Wu, 2009). A literatura sobre o tema tem crescido exponencialmente nos últimos anos (Slater & Narver, 1995; Bido *et al.*, 2010; Leopoldino & Loiola, 2010; Sanz-Valle *et al.* 2011; Bolívar-Ramos *et al.*, 2012; Dodgson, Gann, & Phillips, 2013; Lloria & Moreno-Luzon, 2014).

A literatura apresenta uma diversidade de dimensões a partir das quais a AO tem sido estudada e analisada, ocasionando debates em torno da definição do termo, dos métodos utilizados para a sua investigação e das maneiras possíveis de se influenciar os processos de aprendizagem que ocorrem dentro das organizações. Diversas revisões da literatura (Huber, 1991; Dodgson, 1993; Easterby-Smith, 1997; Templeton, Morris, Snyder, & Lewis, 2004) contribuíram para a consolidação e progresso no campo, trabalhando principalmente com a análise teórica, o que apontou a coexistência de diferentes dimensões do tema, como: “Orientação para Aprendizagem”, “Organizações que Aprendem”, “Cultura para Aprendizagem”, “Aprendizagem Organizacional”, entre outras. Estas dimensões, frequentemente, não se combinam.

Neste estudo adota-se a corrente que trata das dimensões específicas do processo de AO. Nessa corrente, a AO é um importante ativo organizacional, com potencial para promover mudanças e melhorar o desempenho organizacional das empresas (Lipshitz, Popper, & Oz, 1996; Hult, Ferrell, & Vers, 1997; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Real *et al.*, 2006). Assim, AO é considerada como um processo dinâmico de criação do conhecimento, como apontado por Lloria e Moreno-Luzon (2014). As autoras afirmam que os conceitos de aprendizagem, conhecimento e informação se relacionam entre si de tal forma que a informação atua como uma entrada significativa que gera os processos de aprendizagem e constitui a base para a aquisição de conhecimento.

2.3 Tecnologias da Informação

Com o objetivo de alcançarem maiores índices de competitividade, as organizações têm utilizado uma variada e complexa gama de tecnologias. Por isso, novas tecnologias podem ser encontradas em vários ambientes, com reflexos diferentes em cada um deles, em

virtude das peculiaridades inerentes a cada contexto (Rostock, 2011; Dodgson *et al.*, 2013). Desde o planejamento de novos produtos, da reorganização de processos produtivos, passando pela adoção de novos modelos de gestão administrativa, as novas tecnologias têm sido adotadas como atalhos para o alcance de melhores resultados (Fleury & Silva, 2003).

Tippins e Sohi (2003) afirmam que as TI aceleram 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 do mercado. Além disso, por meio das tecnologias os membros da empresa podem, mais facilmente, compartilhar interpretações individuais da informação, tornando o desenvolvimento do consenso mais eficiente.

Os autores citados trabalham um conceito mais amplo de TI, denominado Competência de TI, entendido como o quanto cada empresa tem conhecimento sobre TI e efetivamente a utiliza para gerenciar informações dentro da empresa. Este conceito contempla três dimensões da TI, sendo: i) o objetos de TI (*software*, *hardware*, o pessoal de TI); ii) operações de TI (os métodos, habilidades e processos exigidos para completar uma tarefa focal; e iii) conhecimento de TI (o quanto a empresa tem conhecimento técnico sobre os objetos de TI).

Tippins e Sohi (2003) explicam, ainda, que as três dimensões da competência de TI representam recursos que fornecem uma indicação da capacidade da organização para compreender e utilizar ferramentas de TI e dos processos que são necessários para a gestão da informação relacionada ao mercado e ao cliente.

Esse entendimento sobre a TI é adotado neste estudo, uma vez que este conceito se encaixa melhor aos objetivos de pesquisa. Entretanto, para efeitos de simplificação, ao longo deste trabalho o *hardware* ou *software*, sistemas ou aplicações de TI, os serviços associados a estes, bem como os processos de negócios desenvolvidos com base nestas ferramentas, sistemas ou aplicações são aqui simplesmente denominados de TI.

2.4 Desempenho Organizacional

Monitorar o desempenho de uma organização é pré-condição para que a mesma se torne menos vulnerável, direcionando suas ações de forma mais efetiva, antevendo oportunidades, prevenindo ameaças e permitindo uma melhor utilização dos recursos existentes (Leopoldino & Loiola, 2010).

Há uma grande variabilidade de definições e de indicadores de desempenho organizacional. McAdam e Bailie (2002) consideram que as medidas de desempenho são diretamente relacionadas com a estratégia de negócios. Já Cameron (1986) apud Barbosa e Cintra (2012) considera que o desempenho organizacional é muito mais um construto dirigido pelo problema do que pela teoria. Segundo o autor, o desempenho organizacional deve ser orientado pelos objetivos específicos da organização para as suas unidades de negócio. Além disso, as reconhecidas diferenças entre setores de atividade requerem que se determinem indicadores que consigam captar as características dos mesmos quando se quer mensurar desempenho (Carvalho, 2011).

Tendo em vista estas questões, neste estudo segue-se os trabalhos de Carvalho (2011) sobre a hotelaria, em que este autor considera que o monitoramento do desempenho organizacional deve ser realizado por meio de indicadores relacionados à eficiência (taxa de ocupação e vendas por unidade habitacional), ao crescimento (vendas totais, a diária média, e o custo da diária vendida), e à rentabilidade (margem de lucro sobre as vendas).

3. RELAÇÃO ENTRE CONSTRUTOS E HIPÓTESES

Neste tópico são apresentados os padrões de relacionamento encontrados na literatura sobre os construtos mencionados anteriormente e apresentadas as hipóteses de pesquisa que deram origem ao modelo conceitual.

3.1 Tecnologias da Informação e Desempenho Organizacional

Muito estudos exploraram o fato de que as TI têm contribuído para criar uma vantagem competitiva e sustentar o desempenho organizacional (Venkatraman, 1994; Dos Santos & Peffers, 1995; Dewett & Jones, 2001; Tippins & Sohi, 2003; Dodgson *et al.*, 2013). No entanto, paradoxalmente ao que era esperado pela maioria dos investigadores, os investimentos em TI aparentemente não contribuem para o aumento da produtividade (Solow, 1987).

Uma das razões reside no fato das TI, por si só, não gerarem uma vantagem competitiva sustentável, elas são vistas como uma *commodity*, não representando nenhum diferencial competitivo para a empresa, pois as mesmas tecnologias poderiam ser adotados por empresas concorrentes (Clemons & Row, 1991; Venkatraman, 1994; Powell & Dent-Micallef, 1997; Carr, 2003; Tippins & Sohi, 2003; Real *et al.*, 2006 e Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011).

Este entendimento traz à tona a discussão do tema sob a égide da Visão Baseada em Recursos, 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 (Barney, 1991).

De acordo com a VBR, as TI, por si só, não podem gerar uma vantagem competitiva sustentável. Powell e Dent-Micallef (1997), Tippins e Sohi (2003) e Real *et al.* (2006) mostram em seus estudos que as TI contempladas de forma isolada não podem ser consideradas como um recurso estratégico, elas podem somente auxiliar na melhoria da eficiência.

Adicionalmente, evidências empíricas demonstram que não há nenhuma relação direta significativa entre as TI e o desempenho organizacional, mas que a relação entre os dois construtos é estabelecida por meio de outros recursos organizacionais, como a aprendizagem organizacional (Tippins & Sohi, 2003; Real *et al.*, 2006, Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011). Assim, estabelece-se a primeira hipótese de investigação:

H1: As Tecnologias da Informação, por si só, não exercem influência no Desempenho Organizacional.

3.2 Tecnologias da Informação e Aprendizagem Organizacional

Dada a importância do AO para reforçar a inovação técnica nas empresas (Sanz-Valle *et al.*, 2011; Yu, Dong, Shen, Khalifa, & Hao, 2013), uma série de estudos têm tentado identificar seus principais determinantes. Entre eles, a literatura destaca o papel que as TI podem ter no desenvolvimento e facilitação desse processo (Boudreau & Robey, 2005; Real *et al.*, 2006; Wang & Ramiller, 2009; Dodgson *et al.*, 2013).

As TI estão envolvidas em vários processos de gestão do conhecimento, que incluem a criação de conhecimento (Alavi & Leidner, 2001; Real *et al.*, 2006). De facto, as TI aceleram 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 do mercado.

Adicionalmente, as TI podem auxiliar no processo de acumulação das informações valiosas geradas no processo de aprendizagem organizacional, pois elas fornecem os mecanismos necessários para o armazenamento dessas informações. Além disso, por meio das TI os membros da empresa podem, mais facilmente, compartilhar interpretações individuais da informação, tornando o desenvolvimento de consenso mais eficiente (Tippins & Sohi, 2003; Real *et al.*, 2006; Bolívar-Ramos *et al.*, 2012). Tendo em vista a influência das TI na AO, é estabelecida a seguinte hipótese de investigação:

H2: As Tecnologias da Informação têm uma influência positiva na Aprendizagem Organizacional

3.3 Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional

A AO é apontada na literatura como dependendo de variáveis, como a estratégia, estrutura e cultura. Logo, estas variáveis definem as condições em que a AO é facilitada ou dificultada dentro do sistema organizacional (Lemon & Sahota, 2004; Liao *et al.*, 2012; Sanz-Valle *et al.*, 2011).

A CO é apontada por uma série de estudos como um elemento-chave para o processo de AO (Argote, McEvily, & Reagans, 2003; De Long & Fahey, 2000; Lee & Chen, 2005; Sanz-Valle *et al.*, 2011; Liao *et al.*, 2012), uma vez que ela influencia fortemente o comportamentos dos funcionários e determina os valores, crenças e sistemas de trabalho que poderiam encorajar ou impedir a AO.

Além disso, a CO e a AO são mutuamente dependentes, a CO pode ser vista como um repositório de conhecimento com capacidade de armazenamento e processamento de informações, enquanto a AO 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 (Lemon & Sahota, 2004; Liao *et al.*, 2012)

A CO influencia a AO de quatro distintas formas. Em primeiro lugar, a cultura molda pressupostos dos trabalhadores sobre se o conhecimento é importante ou não e que tipo de conhecimento compensa ser gerido. Em segundo, a cultura permite que o conhecimento individual se torne o conhecimento organizacional, ou seja, influencia o processo de AO. Em terceiro, a cultura molda os processos pelos quais os novos conhecimentos são criados, legitimados e distribuídos. Finalmente, a cultura cria o contexto para a interação social que acaba por determinar o quão eficaz a organização pode ser na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (De Long & Fahey, 2000; Sanz-Valle *et al.*, 2011).

Esta influência é reforçada por Schein (1996), ao sugerir que as falhas na AO podem ser causadas por falta de comunicação entre culturas diferentes da organização. De fato, a CO poderia servir como um padrão de cognições ou interpretações e por isso afetaria a eficácia da AO. Além disso, a AO e a CO são mutuamente dependentes no contexto social e cultural (Hofstede, 1981). Tendo em vista essas pressuposições tem-se a terceira hipótese de investigação:

H3: Há uma relação positiva entre Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional.

3.4 Cultura Organizacional e Tecnologias da Informação

Estudos têm sido realizados para avaliar a relação entre TI, mais comumente os Sistemas de Informação (SI), e a CO, principalmente a partir da década de 1980, quando percebeu-se que a cultura poderia funcionar tanto como uma variável complicadora como

facilitadora da implementação de mudanças organizacionais, influenciando o desempenho das empresa (Weick, 1990; Júnior & Oliveira, 2003).

Avison e Myers (1995) em um estudo abordando a perspectiva antropológica aponta que há uma influência mútua entre os construtos, ou seja, há tanto influência da CO nas TI (Fleury & Silva, 2003; Jackson, 2011; Rostock, 2011), como das TI sobre a CO (Júnior & Oliveira, 2003).

Já Jackson (2011) afirma que a influência da CO nas TI pode ser comprovada, por exemplo, pelo número de iniciativas de adoção de SI que falharam devido a um desajuste entre a CO e o SI introduzido. Por outro lado, Rostock (2011) enfatiza que uma das ações centrais para maximizar a produtividade das 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 às particularidades da cultura da empresa.

Adicionalmente, Oliveira e Junior (2003) constataram em seus estudos que a adoção de TI, consubstanciada na implementação de um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*), acarretou mudanças significativas nos três níveis de análise da CO definidos por Schein (1996): artefatos visíveis; valores que governam o comportamento; e pressupostos subjacentes.

Em um posicionamento diferente Leidner e Kayworth (2006) afirmam que a compreensão da CO é importante para o estudo das TI, pois ela desempenha um papel nos processos gerenciais que pode, direta ou indiretamente, influenciar o sucesso da implementação e uso das TI. Os autores apontam que o grau de ajuste entre os valores dos grupos sociais, definidos pela CO, e os valores incorporados nas TI são importantes para o estudo da relação entre CO e adoção e difusão das TI. Por outro lado, os autores identificam em suas análises que grandes projetos de TI como, por exemplo, sistemas de ERP, que impõem sua própria lógica em estruturas organizacionais e processos de negócios, podem transformar a CO. Em consonância com esse pensamento, Cabrera, Cabrera, & Barajas (2001) afirmam que a assimilação das TI bem sucedida requer que ela se ajuste à CO, ou que a CO se molde para encaixar-se as exigências comportamentais das TI. Dado o potencial impacto da CO nas TI e vice-versa, se estabelece a quarta hipótese de investigação:

H4: Há uma relação positiva entre as Tecnologias da Informação e a Cultura Organizacional.

3.5 Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional

Ao analisar estudos sobre a relação CO e desempenho organizacional Almeida, Bortoloto, Maria e Santos (2013) constatou que há relação entre os construtos, sendo o desempenho considerado uma variável dependente e a CO assumindo o papel de uma variável independente. Essa posição também é compartilhada por autores como Denison (1984), Barney (1986), Wilkins e Ouchi (1983) e Gordon e DiTomaso (1992).

Em um estudo aprofundado Marcoulides e Heck (1993) apontam que é difícil afirmar a relação positiva entre desempenho e CO, explicam que não é possível explicar claramente a relação de causa e efeito entre desempenho e CO devido à complexidade do desenvolvimento dos processos organizacionais.

Em seus estudos Nold III (2012) afirma que a CO tem possibilidade de alavancar o desempenho organizacional, mas que isso irá ocorrer por meio do processo de aquisição de conhecimento, parte da AO. Em estudos mais recentes, Ogaard, Larsen e Marnburg (2005) e Hogan e Coote (2014) afirmam que a CO tem uma relação indireta com o desempenho organizacional, ou seja, a influência que ela exerce sobre o desempenho organizacional depende de outros fatores organizacionais. Sendo assim, surgem duas hipóteses:

H5: A Cultura Organizacional não exerce influência positiva no Desempenho Organizacional.

H6: A relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional.

3.6 Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional

Aprendizagem Organizacional tem sido considerada uma variável estratégica para a obtenção de vantagens competitivas que sejam sustentáveis ao longo do tempo, com potencial para promover mudanças e para melhorar o desempenho em organizações (Garvin, 1993; Lipshitz *et al.*, 1996; Hult *et al.*, 1997; Calantone *et al.*, 2002; Real *et al.*, 2006; Bolívar-Ramos *et al.*, 2012).

Alguns estudos mostram que a AO está positivamente relacionada com o desempenho organizacional (Real *et al.*, 2006; Liao & Wu, 2009; Bolívar-Ramos *et al.*, 2012). Em sua pesquisa, Leopoldino e Loiola (2010), reforçam essa assertiva, demonstrando que a AO tem sido apontada como importante fator para o alcance e manutenção de bons níveis de desempenho organizacional.

Estudos apontam que as organizações que desenvolvem uma forte cultura voltada para a AO são boas na criação, aquisição e transferência de conhecimentos, bem como na modificação de comportamento para refletir novos conhecimentos e perspectivas (Huber, 1991; Garvin, 1993). Além disso, as empresas que são capazes de aprender sobre clientes, concorrentes e reguladores tem mais chances de reagir adequadamente as mudanças e tendências do mercado, o que, por sua vez, conduz a uma rentabilidade superior (Slater & Narver, 1995; Tippins & Sohi, 2003). Sendo assim, a surge a sétima hipótese de investigação:

H7: A Aprendizagem Organizacional exerce influência positiva no Desempenho Organizacional.

3.7 Tecnologias da Informação, Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional

Tippins e Sohi (2003) e Real *et al.* (2006) ao trabalhar a relação TI e DO, sob a perspectiva da RBV, percebem a AO como um importante recurso, que por meio da complementaridade, exerce um papel de mediadora, ou seja, é por meio da AO que a organização sentirá os benefícios introduzidos pelas TI. Autores como Boudreau e Robey (2005), Wang e Ramiller (2009) e Dodgson *et al.* (2013) explicam que as TI são consideradas úteis na facilitação, exploração e desenvolvimento do processo de AO, pois acelera a velocidade com que a informação é adquirida e disseminada por toda a empresa. Além de estar associada as TI, a AO é um importante ativo organizacional, com potencial para promover mudanças e melhorar o Desempenho Organizacional das empresas (Lipshitz *et al.*, 1996; Calantone *et al.*, 2002; Hult *et al.*, 2003 e Real *et al.*, 2006).

Sendo assim, acredita-se que as TI têm potencial para facilitar a gestão da informação, assegurando, por meio de um processo de AO adequado, um efeito positivo no desempenho organizacional. Estabelece-se então a oitava hipótese de investigação:

H8: A relação positiva entre Tecnologias da Informação e Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional.

4. MODELO CONCEITUAL

Um modelo conceitual é uma seleção de conceitos, com ou sem proposições, usado para representar ou descrever um evento, objeto ou processo (Jack, 1993). Pode ser considerado uma operacionalização da teoria, a especificação de um conjunto de relações que podem ser testadas empiricamente (Salgueiro, 2012). Modelo é, portanto, uma representação simplificada ou abstração da realidade, que descreve, reflete ou replica um evento real, objeto ou processo, mas não o explica (Cooper & Schindler, 2003).

A fim de propor um modelo para compreender o papel da CO na dinâmica de relacionamento entre as TI e a AO, na presença do desempenho organizacional, são consideradas as hipóteses de investigação definidas anteriormente. O modelo é apresentado na Figura 1. É importante salientar que a hipótese H6 é verificada pelas ligações associadas às hipóteses H2 e H7. Já a hipótese H8 traduz as ligações associadas às hipóteses H3 e H7.

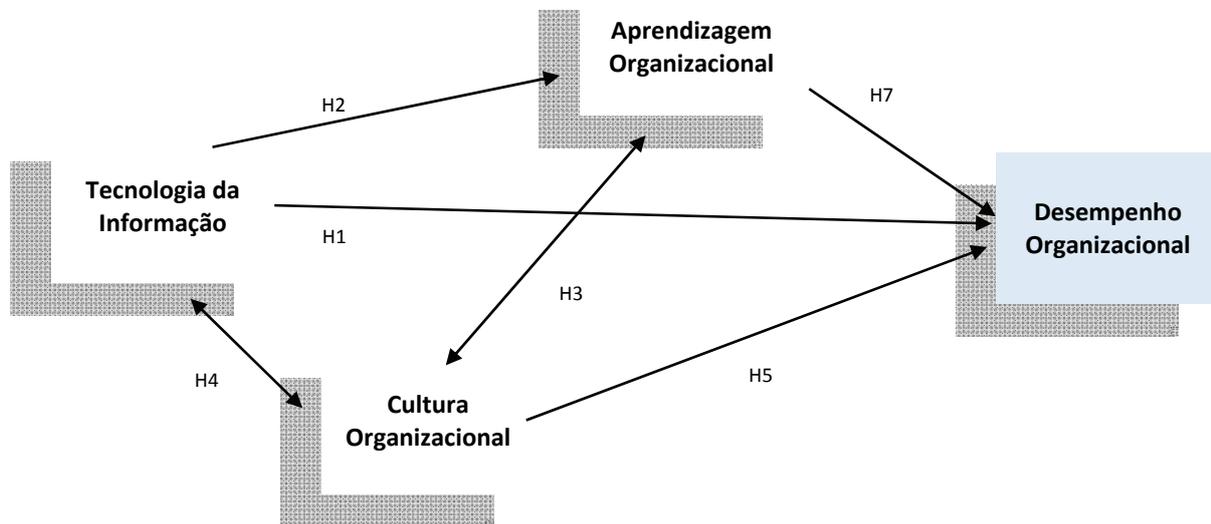


Figura 1: Papel da CO na dinâmica de relacionamento entre TI e AO.

Fonte: elaborado pelos autores

O modelo estrutural proposto é susceptível de ser aplicado tendo em consideração a presença de variáveis de controle. As variáveis de controle são variáveis independentes, mas que ao serem mensuradas podem sinalizar que influenciam uma variável dependente (Salgueiro, 2012). No contexto da hotelaria, para dar conta de fontes estranhas de variação no desempenho organizacional, serão consideradas variáveis de controle a dimensão, a localização, a área de atuação e a classificação da unidade hoteleira, variáveis adaptadas de Carvalho (2011).

No modelo proposto (Figura 1) a CO tem efeitos diretos com os três outros construtos. No entanto, a literatura não exclui a hipótese da CO ter um papel moderador na relação entre TI e AO, isto é, o fato da CO afetar a intensidade e/ou o sentido da relação entre os dois construtos (Baron & Kenny, 1986).

Por outro lado, também não exclui o fato da CO como uma mediadora da relação entre TI e AO, ou seja, o fato da CO agir como interveniente na relação fornecendo informações adicionais para explicar a associação entre as variáveis, ou seja, ela recebe influência das TI e influencia a AO (Baron & Kenny, 1986).

Sendo assim, sugere-se que sejam testados dois modelos (Figura 2): no modelo 1, a CO como variável moderadora; e no modelo 2, a CO como variável mediadora da relação entre as TI e a AO.

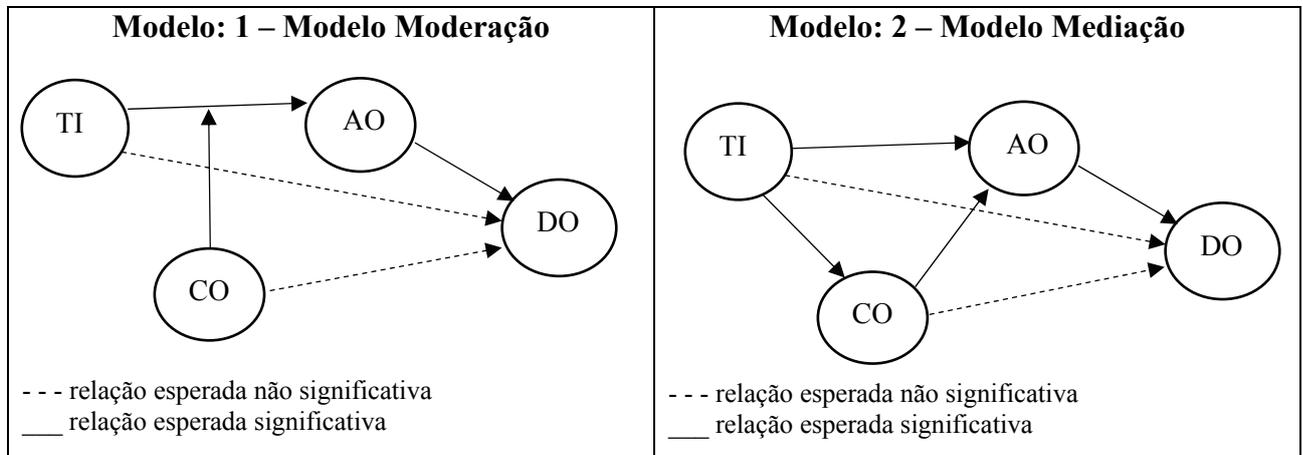


Figura 2: modelos conceituais alternativos para o papel da CO na dinâmica de relacionamento entre TI e AO.

Fonte: elaborado pelos autores

5. PROPOSTA DE REFINAMENTO E VALIDAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

A seção anterior foi destinada à concepção de propostas para um modelo que reflete o papel da CO na dinâmica de relacionamento entre as TI e a AO, tendo em vista o desempenho organizacional. Atingido o primeiro objetivo de natureza conceitual do estudo torna-se necessário explicitar o processo pelo qual será possível refinar o modelo conceitual e validá-lo.

Primeiramente, devem ser definidas as dimensões que compõe os construtos e que seriam as mais adequadas para a análise do modelo, tendo em vista o setor económico em que se insere o estudo, a hotelaria. Para as TI consideram-se adequadas as dimensões propostas por Tippins e Sohi (2003), por ser uma escala que leva em consideração não somente os objetos de TI, mas também os processos e o conhecimento necessários pela organização. Quanto à AO considera-se a utilização das dimensões propostas por Lloria e Moreno-Luzon (2014), pelo facto do estudo das autoras levarem em consideração dimensões propostas nos principais estudos sobre o tema Templeton, Lewis e Snyder (2002), Tippins e Sohi (2003), Huber (1991), Bontis, Crossan e Hulland (2002), entre outros. Quanto à CO entende-se que a melhor opção recai nas dimensões propostas por Dawson et al. (2011), que realizaram um estudo aplicado à indústria da hospitalidade. Por fim, para o DO sugere-se que uma combinação entre as escalas propostas por Carvalho (2011) e Tippins e Sohi (2003). Neste processo, a escolha dos indicadores para medir cada construto deve passar por uma adaptação, respeitando as características intrínsecas das unidades hoteleiras.

Em um segundo momento, propõe-se a realização de entrevistas em profundidade com especialistas académicos com experiência no tema em questão e com executivos de topo, isto é, de nível estratégico e responsáveis pela definição e cumprimento dos objetivos das unidades hoteleiras. Adicionalmente, sugere-se também recorrer a associações empresariais relacionadas a este segmento, pois possuem muitas informações e conhecimento sobre o assunto. Esta fase visa confirmar as possíveis dimensões dos construtos, previamente apontadas, ou mesmo levantar outras possíveis dimensões, tomando-se como base as respostas desses especialistas.

Posteriormente, deve ser elaborado um instrumento para mensurar os construtos. Este deve ser testado por meio de um *survey*, definido como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicada como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (Malhotra, 1998). O *survey* deverá ser aplicado a gestores e colaboradores de diversas áreas de unidades hoteleiras. Recolhidos e validados os dados deverá ser realizada uma análise fatorial confirmatória para se verificarem as propriedades psicométricas do modelo de medida (das escalas utilizadas). A análise fatorial se concentra na exploração dos padrões de relações entre algumas variáveis, esses padrões são representados por componentes principais ou fatores. Essa análise permite que o investigador tenha controle sobre a especificação de indicadores para cada construto e é particularmente útil na validação de escalas para a mensuração de construtos específicos (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2005).

Na última fase, sugere-se validar o modelo estrutural com equações estruturais. A modelação de equações estruturais examina uma série de relações de dependência simultaneamente, enquanto fornece eficiência estatística e permite avaliar as relações em âmbito geral e fornece uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória (Hair *et al.*, 2005).

6. CONCLUSÕES

Com esta investigação procura-se contribuir para a explicação de como a cultura organizacional influencia a relação entre a aprendizagem organizacional e a tecnologia da informação, ou seja, se a CO afeta e como afeta a relação entre TI e AO. Embora existam inúmeros trabalhos científicos cujo escopo se direciona para o estudo dos três construtos de forma isolada, não foram encontrados estudos que trabalhassem a articulação entre eles.

Constatou-se que tanto as TI quanto a AO dependem de valores e crenças presentes na CO que irão influenciar o comportamento humano na adoção e utilização de tecnologias, nos questionamentos, análises e nas tomadas de decisões, na promoção do diálogo, na disseminação da informação e na institucionalização do conhecimento gerado.

Sendo assim, de acordo com a revisão da literatura realizada, a CO parece emergir como variável moderadora ou mediadora da relação entre TI e AO, na medida em que cria o ambiente favorável, ou não, para que os construtos se desenvolvam, o que pode intensificar a relação entre os construtos ou ser um interveniente entre eles.

Revelou-se também interessante o estudo da articulação entre os construtos no segmento hoteleiro, tendo em vista que a concorrência tem-se mostrado cada vez mais acirrada, uma vez que os clientes apresentam maior dificuldade de diferenciar tais organizações, sendo a forma como o colaborador trata o cliente fundamental. Além disso, muitas dessas empresas aumentaram consideravelmente os investimentos em TI, principalmente os relacionados ao comércio eletrônico, permitindo aumentar a participação, sobretudo de pequenos e médios empreendimentos, devido a facilidade de acesso, alinhada à transparência nas transações, que possibilitou dar mais confiança ao consumidor (Sigala, 2003).

Por se tratar de um ensaio teórico o estudo teve o objetivo de contribuir com a literatura referente ao tema. Como oportunidade para estudos futuros se propõe o teste empírico do modelo, não somente no segmento da hotelaria, mas também em outros setores da economia, pois os resultados poderão contribuir para verificação das relações em diferentes realidades, dando credibilidade ao modelo.

Entre as possíveis limitações da proposta é importante considerar ausência de teste empírico o que pode levar o modelo a erros que somente poderão ser identificados e corrigidos após o citado teste.

AGRADECIMENTO

Os autores da presente pesquisa agradecem o apoio da CAPES para sua realização.

REFERÊNCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Almeida, C., Bortoloto, R. G., Maria, N., & Santos, B. F. (2013). Cultura e Desempenho Organizacional: um estudo comparativo dos modelos de análise. *Interfaces Científicas - Humanas E Sociais*, 1(3), 61–79.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*.
- Avison, D. E., & Myers, M. D. (1995). Information systems and anthropology: and anthropological perspective on IT and organizational culture. *Information Technology & People*, 8(3), 43–56. doi:10.1108/09593849510098262
- Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2012). Inovação, competência e desempenho organizacional – articulando contributos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 4(1), 31–60.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. doi:10.2307/258317
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bell, S. J., Whitwell, G. J., & Lukas, B. A. (2002). Schools of thought in organizational learning. *Academy of Marketing Science Journal, Winter*, 30(1), 70. Retrieved from [http://ejournal.narotama.ac.id/files/bell et al, 2002.pdf](http://ejournal.narotama.ac.id/files/bell%20et%20al,%202002.pdf)
- Bido, D. de S., Godoy, A. S., Quiroga, G. M. M., Amaral, D., Yoshida, E. da C., & Riquetti, A. (2010). Relação entre a Aprendizagem Organizacional e o Desempenho Organizacional: uma abordagem baseada no conceito de estoques e fluxos de aprendizagem. In *XXXIV Encontro da ANPAD* (pp. 1–14). ANPAD.
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 29(3), 331–337.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469.
- Boudreau, M.-C., & Robey, D. (2005). Enacting Integrated Information Technology: A Human Agency Perspective. *Organization Science*. doi:10.1287/orsc.1040.0103
- Bulchand-Gidumal, J., & Melián-González, S. (2011). Maximizing the positive influence of IT for improving organizational performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(4), 461–478. doi:10.1016/j.jsis.2011.09.004

- Cabrera, Á., Cabrera, E. F., & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245–261. doi:10.1016/S0268-4012(01)00013-5
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed., p. 242). San Francisco, CA: Jossey-Bass business & management series.
- Carr, N. G. (2003). IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*.
- Carvalho, C. E. (2011). *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro*. Universidade do Vale do Itajaí.
- Clemons, E. K., & Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: the role of structural differences. *MIS Quarterly*, 15(3), 275–292.
- Cooper, D. & Schindler, P. (2003) *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman
- Cyert, R., & March, J. (1963). *Behavioral Theory of the Firm* (NJ., pp. 1–54). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290–300. doi:10.1016/j.ijhm.2010.10.002
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. doi:10.1016/0090-2616(84)90015-9
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313–346.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (2013). Organizational Learning and the Technology of Foolishness : The Case of Virtual Worlds at IBM. *Organization Science*, 7039(Arvanitis 2006), 1–19.
- Dos Santos, B. L., & Peffers, K. (1995). Rewards to Investors in Innovative Information Technology Applications: First Movers and Early Followers in ATMs. *Organization Science*. doi:10.1287/orsc.6.3.241
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*. doi:10.1177/001872679705000903
- Fleury, M. T. L. & Silva, S. M. da. (2003) Cultura organizacional e tecnologia de informação – um estudo de caso em organizações universitárias. IN: Ruben, G., Wainer, J. e Dwyer, T. (orgs.). *Informática, organizações e sociedade no Brasil*. São Paulo. p. 95.
- Garvin, D. a. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10127041>
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783–798. doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.
- Hair Jr., J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham R. L.(2005) *Análise multivariada de dados*. 5. ed., Porto Alegre: Bookman.

- Hofstede, G. (1981). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *The Academy of Management Review*.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. doi:10.1287/orsc.2.1.88
- Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., & Vers, U. N. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing : Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(96), 97–111.
- Jack, Meredith (1993) Theory Building through Conceptual Methods, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 13 Iss: 5, pp.3 - 11
- Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57–83. doi:10.1016/j.infoandorg.2011.03.003
- Júnior, F. T., & Oliveira, F. C. de. (2003). Influência da Tecnologia da Informação na Cultura Organizacional: um estudo de caso. In *ENANPAD 2003*. Atibaia, SP.
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture - the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 77–93.
- Lee, C., & Chen, W. (2005). The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry. *International Journal of Management*, 22(4), 13.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict., 30(2), 357–399.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483–498. doi:10.1016/S0166-4972(02)00102-5
- Leopoldino, C. B., & Loiola, E. (2010). Desempenho Organizacional e Aprendizagem Organizacional: O que podemos aprender sobre essa relação? In *XXXIV Encontro da ANPAD* (pp. 1–17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Liao, S., & Wu, C. C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64–76. doi:10.1108/09696470410521628
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Hu, D.-C., & Yueh, Y.-L. (2012). 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. doi:10.1080/09585192.2011.599947
- Lipshitz, R., Popper, M., & Oz, S. (1996). Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292–305. doi:10.1177/0021886396323004
- Lloria, M. B., & Moreno-Luzon, M. D. (2014). Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of Business Research*, 67(5), 692–697.
- McAdam, R., & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Malhotra, M. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*. doi:10.1016/S0272-6963(98)00021-7
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, 4(2), 209–225. doi:10.2307/2635200
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*.
- Nold III, H. A. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of Intellectual Capital*, 16–38.
- Ogaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance - evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23–34. doi:10.1111/j.1471-5740.2005.00109.x
- Ornelas, A. L., & Nogueira, H. G. P. (2014). Cultura Organizacional Brasileira: Antigos Dilemas e Novas Perspectivas. In *VIII Encontro Nacional de Estudos Organizacionais* (pp. 1–16). Gramado: ANPAD.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375–405.
- Real, J. C., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505–521.
- Rostock, F. L. P. (2011). *O impacto da tecnologia da informação na geração de recursos competitivos nas empresas: uma abordagem baseada em estudos de casos*. EAESP/FGV.
- Salgueiro, M.F. (2012) *Modelos com equações estruturais*. XX Congresso anual da Sociedade Portuguesa de Estatística. 179p. ISBN: 9789728890261.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015. doi:10.1108/13673271111179334
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9–20.
- Sigala, M. (2003). The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1224–1245. doi:10.1108/01443570310496643
- Silva, L. M. T. da, Medeiros, C. A. F., & Costa, B. K. (2006). Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos: Um Estudo de Suas Relações. In *XXXII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). Rio de Janeiro.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63.
- Solow, R. M. (1987). We'd Better Watch Out. *New York Times Book Review*, 36.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct, 19(2), 175–218.
- Templeton, G. F., Morris, S. A., Snyder, C. A., & Lewis, B. R. (2004). Methodological and thematic prescriptions for defining and measuring the organizational learning concept. *Information Systems Frontiers*, 6(3), 263–276.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761. doi:10.1002/smj.337

- Venkatraman, N. (1994). IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefin ... *Review, Sloan Management*, 35(2), 73.
- Wang, B. P., & Ramiller, N. C. (2009). Community learning in information technology innovation. *MIS Quarterly*, 33(4), 709–734.
- Weick, K. E. (1990). Technology and Equivoque: Sensemaking in New Technologies. In P. S. Goodman & L. S. Sproull (Eds.), *Technology and Organizations* (pp. 1–44). Jossey-Bass Publishers.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481.
- Yu, Y., Dong, X. Y., Shen, K. N., Khalifa, M., & Hao, J. X. (2013). Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, 66(12), 2507–2514.