



Escola de Tecnologias e Arquitetura

**A dinâmica de relacionamento entre as Tecnologias da Informação e o
Desempenho Organizacional no contexto da indústria da hotelaria.**

Adriana Lopes Fernandes

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências e
Tecnologias da Informação

Orientador
Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, Professor Auxiliar
ISCTE-IUL

Dezembro, 2017

**A dinâmica de relacionamento entre as Tecnologias da Informação e o
Desempenho Organizacional no contexto da indústria da hotelaria.**

Adriana Lopes Fernandes

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências e
Tecnologias da Informação

Doutor Jorge Rodrigues da Costa, Professor Associado com Agregação do ISCTE-IUL
Doutor António Maria Palma dos Reis, Professor Catedrático do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade de Lisboa
Doutor Sandro Márcio da Silva, Professor Adjunto da Pontifícia Universidade Católica
de Minas Gerais
Doutor Maria do Rosário Abreu de Matos Bernardo, Professora Auxiliar do
Departamento de Ciências Sociais e de Gestão da Universidade Aberta
Doutora Virgínia Maria Trigo, Professora Associada do Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE-IUL
Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, Professor Auxiliar do Departamento de
Ciências de Tecnologias da Informação do ISCTE-IUL

Dezembro, 2017

AGRADECIMENTOS

Como é bom chegar aqui!!! Não sei se para todas as pessoas é assim, mas para mim essa foi a última parte a ser escrita, e também a mais prazerosa. Vocês não sabem o quanto esperei por isso! Poder olhar pra trás, lembrar os momentos vividos, cada uma das pessoas que fizeram parte deles e chorar... é inevitável que neste momento as emoções não estejam demasiado afloradas. É hora de agradecer!

Agradeço àqueles que me apoiaram incondicionalmente sempre, que acreditaram em mim mais do que ninguém e, seguramente, são os que mais merecem compartilhar dessa minha alegria: minha família querida. Vocês são meu bem mais precioso, minha fonte de inspiração, aporte para todas as dificuldades. Não é possível expressar meu amor e gratidão por ter vocês como minha família.

Agradeço ao meu orientador Prof. Bráulio Alturas! Obrigada por ter acreditado no meu trabalho e ter me dado tantas oportunidades, pelo encorajamento, apoio, pelo acompanhamento contínuo, pela experiência, amizade e sabedoria. Conte sempre comigo!!!

Às minhas amigas lindas de BH, eta saudade d'ocês!!! Lilian, Daysa, Yaya, Vanessa, Gi, Shayrinha obrigada por permanecerem ao meu lado, mesmo eu estando do outro lado do oceano. Por não me esquecerem, por me apoiarem mesmo de longe, por me deixarem saber que quatro anos não são suficientes para apagar uma amizade. Vocês nunca saberão o quanto sou grata!!

À Núbia, minha *girl on fire*, que foi minha primeira amiga, parceira e colega de quarto! Que me acordava às 7 horas todos os dias com Alicia Keys cantando “*This girl is on fiiiiiiiiireeeee*”! Obrigada minha amiga por tornar meus primeiros meses em Lisboa mais suaves, mais alegres com suas risadas, brincadeiras e cantorias no chuveiro! Por me fazer sentir parte do novo contexto, por me apresentar seus amigos, por compartilhar alegrias e tristezas, por ser confiante, por tentar me ensinar aqueles passinhos que até hoje não sei fazer, por me fazer correr pelo claustro às 5 horas da madrugada de pijamas e descalça pra te salvar (experiência inesquecível), enfim... por estar sempre lá quando precisei.

À Drielle minha poliglota favorita! De “*I wish to be a fish*” a “*Open the door Mariquinha*” você é, e sempre será, a melhor cantora de arrofadado de todo os tempos!!! Ahahahah agradeço por ser minha irmã (assumindo todas as características da minha irmã verdadeira), amiga, confidente. Por escutar minhas reclamações, lamúrias, tristezas, dramas conjugais, e outras coisas que não posso mencionar... Por me acalmar, dar conselhos (alguns meio tortos), fazer brigadeiro e todas as coisas gordas e me tirar da dieta. Por ter sempre um sorriso no rosto, por dizer “*buongiorno*” todas as manhãs quando a minha vontade era de matar alguém e por ser essa alegria encarnada.

À Friedinha minha filhinha, minha menina que eu adotei, meu bebê gigante! Fede meu *BFF*, meu ídolo, que tantas vezes me alegrou tocando seu violão, dançando com seu jeito excêntrico e cantando como um tenor!!! À Carol com sua fome insaciável com quem compartilhei muito feijão com farofa! Obrigada pela companhia em tantos momentos difíceis e por tantas vezes me ouvirem falar da minha tese sem reclamar.

Núbia, Drielle, Fede, Frieda e Carol, vocês são minha família lisboaeta serei eternamente grata. Jamais esquecerei a cumplicidade e amizade que me deram serenidade, e porque não dizer sanidade, para seguir em frente.

Agradeço também aos amigos que passaram por aqui e se foram... mas estarão sempre no meu coração. Felipe, Duane, Wallace, Taty, Wania vocês são pessoas especiais e agradeço todos os dias por tê-los conhecido, por vocês terem feito parte da minha caminhada, por me darem força e coragem para continuar. Muito obrigada por todos os momentos que passamos juntos, foram muitas conversas, jantares, passeios, viagens sorrisos e lágrimas.

Aos amigos do Mosteiro Vânia, Glauber, Mojana e Eds agradeço a oportunidade de ter compartilhado com vocês tantos assuntos nada convencionais (e quanta bobagem falamos), a descontração e os momentos agradáveis.

Ao Gianluca por me amar e me aguentar durante três anos. Você pode não acreditar, mas é muito especial pra mim. Foi amigo, parceiro, companheiro de muitas viagens, almoços e jantares fartos, porque se tem uma coisa que você sabe fazer bem nessa vida é comer!! Obrigada por sempre me apoiar e acreditar que eu era capaz.

Aos amigos da resi, aos Erasmus com quem convivi e que tanto me ensinaram sobre cultura, respeito, diversidade e amizade.

A todos os que contribuíram para a realização desta investigação, em especial, ao meu amigo Bruno Sousa que além de fornecer contatos preciosos, foi amigo, conselheiro e, por vezes, psicólogo. Aos colaboradores que responderam ao questionário e aos gestores que, ao participarem da pesquisa, me ofereceram informações valiosas sobre a hotelaria e o turismo.

Ao ISCTE-IUL por ter me acolhido como aluna e aos colaboradores do ISCTE-IUL, em especial, à Fátima Estevens pelo apoio e incentivo, as meninas do Gabinete de Apoio ao 3º ciclo, Ilda e Cristina, pela disponibilidade, aos professores Abílio, Carlos Costa, Manuela, Maria do Rosário e Henrique O'Neill pelo carinho, atenção, apoio, incentivo e críticas construtivas.

Aos meus colegas de doutoramento, em especial ao Samir que segurou a minha “barra” nos momentos mais difíceis que passei durante o doutoramento. Aos professores, agradeço as trocas e experiências compartilhadas que me trouxeram muito aprendizado.

À CAPES pelo financiamento que tornou este trabalho possível.

E a Deus, pela proteção em todos os momentos de minha vida. É como eu sempre digo, Ele é muito bom pra mim, sempre me dá um novo dia e a oportunidade de ser feliz novamente!

Enfim, obrigada a todos que de alguma forma contribuíram pra que eu chegasse aqui!!!

Para minha mãe Ana Célia...

meu norte, minha inspiração, minha fonte de motivação.
Seguramente estive longe demais para compartilhar tantos
momentos preciosos... mas de certa forma você esteve
comigo o tempo todo. Te amo!

Tenho duas armas para lutar contra o desespero, a tristeza e até a morte: o riso a cavalo e o galope do sonho. É com isso que enfrento essa dura e fascinante tarefa de viver.

Ariano Suassuna

RESUMO

A evolução das Tecnologias da Informação (TI) alteraram radicalmente a forma pela qual as empresas da indústria da hotelaria têm trabalhado, desde o atendimento ao cliente até as mais sofisticadas formas de gestão das receitas, o que levaria a aquisição de vantagens competitivas e, conseqüentemente, a melhoria Desempenho Organizacional (DO). Entretanto, estudos que exploraram a influência das TI no DO apontam que nem sempre essa relação é direta e positiva. Sendo assim, esta investigação teve como objetivo propor e validar um modelo conceptual sobre a influência das TI sobre o DO, tendo em vista o papel da Aprendizagem Organizacional (AO) como mediadora dessa relação e o papel da Cultura Organizacional (CO) como determinante da AO e das TI, no contexto da indústria da hotelaria. Para atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo de cunho quantitativo, de natureza descritiva. Como estratégia de pesquisa foi realizado um *survey* em uma amostra de 295 profissionais que trabalhavam em hotéis das categorias de 3, 4 e 5 estrelas, no Brasil e em Portugal. A análise dos dados foi realizada por meio de um modelo de equações estruturais. Quanto aos resultados, destacam-se a validação de escalas para medir cada um dos construtos em estudo devidamente adaptadas às especificidades da indústria da hotelaria. O fato dos hotéis da categoria 5 estrelas, e de maior porte, apresentarem médias inferiores em todas as dimensões que compõem os construtos estudados, apesar de nem todas as diferenças serem significativas. A questão dos profissionais dos hotéis em estudo considerarem os objetos tecnológicos do local onde trabalham adequados, mas não se considerarem suficientemente capazes para utilizá-los nas operações do negócio, evidenciando um *gap* que pode ser visto como uma oportunidade de desenvolver estratégias de capacitação e criação de um ambiente organizacional que permita que os profissionais dessa indústria sejam capazes de utilizar as TI de forma criativa, gerando um serviço diferenciado e de difícil imitação pelos hotéis concorrentes. Os testes de hipóteses que revelaram que, em oposição ao que é exposto na literatura, as TI afetam de forma direta, e indireta por meio da AO, o DO dos hotéis. Também demonstraram que a CO é uma variável relevante no modelo proposto como preditor positivo da AO e das TI, e revelaram as TI como uma variável mediadora parcial da relação entre a CO e a AO.

Palavras-Chave: Tecnologias da Informação, Aprendizagem Organizacional, Cultura Organizacional, Desempenho Organizacional, Indústria da Hotelaria, Modelo de Equações Estruturais.

ABSTRACT

The development of Information Technology (IT) has radically altered the way companies in the hotel industry have been working, from customer service to the most sophisticated forms of revenue management, which would lead to the acquisition of competitive advantages and, consequently, the improvement of organizational performance. However, studies that have explored the influence of IT on organizational performance indicate this relationship is not always direct and positive. In this context, this study aims to propose and test a conceptual model about the influence of IT on Organizational Performance, given the role of Organizational Learning (OL) as mediator of this relationship and the role of Organizational Culture (OC) as determinant of the OL and IT, in the context of the hotel industry. For achieving the proposed objective, a quantitative descriptive research approach was used. As a research strategy, a survey was carried out on a sample of 295 professionals working in 3, 4 and 5 star hotels, in Brazil and Portugal. Structural Equations were used to analyze the data collected. Regarding the results, we highlighted the validation of scales for measuring each of the constructs under study duly adapted to the specificities of the hotel industry. The fact that 5 stars and large hotels presented inferior means in all the dimensions that compose the studied constructs, although not all the differences were significant. Hotel employees consider that the hotel IT objects are suitable, but they do not consider themselves sufficiently capable to use them in the hotel operations. That reflects a gap that may be considered as an opportunity for developmental training and for creating strategies of an organizational environment that allows the professionals of this industry to be able to use IT in a creative way, generating a differentiated service and difficult imitation by the competing hotels. The tests of the hypotheses reveal, in opposition to what is exposed in the literature, a positive and direct impact of IT on the hotel performance, and indirectly impact mediated by OL. They also demonstrated that CO is a relevant variable in the proposed model as a positive predictor of OL and IT. Furthermore reveals IT as a partial mediating variable in the relationship between CO and AO.

Keywords: Information Technology, Organizational Learning, Organizational Culture, Organizational Performance, Hotel Industry, Structural Equations Modeling.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	xi
ÍNDICE	xv
LISTA DE QUADROS	xix
LISTA DE FIGURAS	xxi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xxiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E OBJETO DE ESTUDO	1
1.2 OBJETIVOS	6
1.3 CONTRIBUTOS DO ESTUDO	6
1.4 ESTRUTURA DA TESE	10
2 ENQUADRAMENTO SETORIAL	13
2.1 A INDÚSTRIA DA HOTELARIA E SUA REPRESENTATIVIDADE NO MUNDO	13
2.1.1 PORTUGAL	14
2.1.2 BRASIL	16
2.2 REGULAMENTAÇÕES DA INDÚSTRIA DA HOTELARIA	18
2.3 PERSPETIVAS FUTURAS PARA A INDÚSTRIA DA HOTELARIA	20
3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	23
3.1 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	23
3.1.1 DA ORIGEM AO PARADOXO DA PRODUTIVIDADE	23
3.1.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	27
3.1.3 O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS EM TI	31
3.1.4 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NA INDÚSTRIA DA HOTELARIA	33
3.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO E FORMAS DE MEDIR NA INDÚSTRIA DA HOTELARIA	51
3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	55
3.3.1 CONCEPÇÃO TEÓRICA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	55
3.3.2 MODELOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	59
3.3.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA DA HOTELARIA	64
3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	68
3.4.1 ORIGEM E DEFINIÇÃO	68
3.4.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	73
3.4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DA INDÚSTRIA DA HOSPITALIDADE	77
3.4.4 TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL E EM PORTUGAL	79
	xv

3.5	FATORES CONTINGENCIAIS DA INDÚSTRIA DA HOTELARIA	84
4	DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES E MODELO CONCEPTUAL	89
4.1	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	89
4.2	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	91
4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	94
4.4	CULTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	96
4.5	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	99
4.6	CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	102
4.7	MODELO CONCEPTUAL	105
5	METODOLOGIA	109
5.1	PONTO DE PARTIDA: REVISÃO DA LITERATURA	109
5.2	CLASSIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	113
5.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	114
5.4	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	116
5.4.1	CONCEÇÃO DO QUESTIONÁRIO	119
5.4.2	ESCALA REFERENTE A CULTURA ORGANIZACIONAL (BLOCO III)	120
5.4.3	ESCALA REFERENTE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (BLOCO IV)	122
5.4.4	ESCALA REFERENTE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (BLOCO V)	125
5.4.5	ESCALA REFERENTE AO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (BLOCO VI)	127
5.5	PRÉ-TESTE	128
5.6	COLETA DE DADOS	131
5.7	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	132
5.8	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	136
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	137
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	137
6.2	VALIDAÇÃO DAS ESCALAS (MODELOS DE MEDIDA)	143
6.2.1	VALIDAÇÃO DA ESCALA REFERENTE A CULTURA ORGANIZACIONAL	144
6.2.2	VALIDAÇÃO DA ESCALA REFERENTE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	149
6.2.3	VALIDAÇÃO DA ESCALA REFERENTE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	154
6.2.4	VALIDAÇÃO DA ESCALA REFERENTE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	158
6.3	A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DOS RECURSOS HUMANOS NOS CONSTRUTOS EM ESTUDO	161
6.3.1	A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DOS RECURSOS HUMANOS	162
6.3.2	A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DOS RECURSOS HUMANOS	168

6.3.3 AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DOS RECURSOS HUMANOS	175
6.3.4 O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS E DOS RECURSOS HUMANOS	181
6.4 VALIDAÇÃO DO MODELO CONCEPTUAL	186
6.4.1 MODELO GERAL DE MEDIDA	186
6.4.2 MODELO ESTRUTURAL	189
6.4.3 TESTE DE HIPÓTESES	191
6.5 ANÁLISE MULTIGRUPO	196
7. CONCLUSÕES	199
<hr/>	
7.1 RESULTADOS FINAIS	199
7.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	204
7.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	206
7.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS INVESTIGAÇÕES	207
REFERÊNCIAS	211
APÊNDICES	235
<hr/>	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de TI utilizadas em um hotel.....	48
Quadro 2: Fatores contingenciais da indústria da hotelaria	88
Quadro 3: Articulação entre Tecnologias da Informação e Desempenho Organizacional	90
Quadro 4: Articulação entre Tecnologias da Informação e Aprendizagem Organizacional....	92
Quadro 5: Articulação entre Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional	95
Quadro 6: Articulação entre Cultura Organizacional e Tecnologias da Informação	98
Quadro 7: Articulação entre Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional	101
Quadro 8: Articulação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional.....	103
Quadro 9: Dados da População e Amostra.....	116
Quadro 10: Definição operacional das variáveis dos Blocos I e II do questionário	117
Quadro 11: Construtos e dimensões operacionalizadas	118
Quadro 12: Escala referente a Cultura Organizacional traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria.....	122
Quadro 13: Escala referente a Aprendizagem Organizacional traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria	124
Quadro 14: Escala referente as Tecnologias da Informação traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria	126
Quadro 15: Escala referente a Desempenho Organizacional traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria	128
Quadro 16: Índices de qualidade de ajustamento global.....	134
Quadro 17: Caracterização dos inquiridos no que respeita a função no hotel e género.....	137
Quadro 18: Caracterização dos inquiridos no que respeita a idade.....	137
Quadro 19: Caracterização dos inquiridos no que respeita ao grau de escolaridade, área e tempo de atuação na empresa e relacionamento com cliente	138
Quadro 20: Características demográficas dos hotéis onde os inquiridos trabalham	139
Quadro 21: Caracterização dos inquiridos no que respeita a idade em Portugal	140
Quadro 22: Características demográficas da amostra em Portugal	141
Quadro 23: Caracterização dos inquiridos no que respeita a idade no Brasil	142
Quadro 24: Características demográficas da amostra no Brasil	142
Quadro 25: Covariâncias entre fatores que compõem o construto Cultura Organizacional ..	146
Quadro 26: Índices de ajustamento global para o modelo de medida da Cultura Organizacional testados de acordo com a Análise Fatorial Confirmatória	146
Quadro 27: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente a Cultura Organizacional.....	147

Quadro 28: Índices de ajustamento global para o modelo de medida da Aprendizagem Organizacional testados de acordo com a Análise Fatorial Confirmatória	151
Quadro 29: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente a Aprendizagem Organizacional	152
Quadro 30: Índices de ajustamento global para o modelo de medida das Tecnologias da Informação testados de acordo com a Análise Fatorial Confirmatória	156
Quadro 31: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente as Tecnologias da Informação.....	157
Quadro 32: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente ao Desempenho Organizacional.....	160
Quadro 33: Estatística descritiva para a escala da Cultura Organizacional.	163
Quadro 34: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com a categoria do hotel.....	164
Quadro 35: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com a dimensão do hotel	165
Quadro 36: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com a clientela do hotel.....	165
Quadro 37: Comparação entre os escores médios da escala de CO de acordo com a função no hotel.....	166
Quadro 38: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com o tempo de trabalho no hotel	167
Quadro 39: Comparação entre os escores médios da escala de CO de acordo com o contato que o profissional possui com o cliente.....	167
Quadro 40: Estatística descritiva para a escala de Aprendizagem Organizacional.....	169
Quadro 41: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a categoria do hotel.....	170
Quadro 42: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a dimensão do hotel	171
Quadro 43: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a clientela do hotel.....	172
Quadro 44: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a função no hotel.....	173
Quadro 45: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com o tempo de trabalho no hotel	173
Quadro 46: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com o contato que o profissional possui com o cliente	174
Quadro 47: Estatística descritiva para a escala de Tecnologias da Informação	175
Quadro 48: Comparação entre os escores médios da escala de Tecnologias da Informação de acordo com a categoria do hotel.....	177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo em estudo.....	5
Figura 2: Objetivos e contributos do estudo.....	10
Figura 3: Contribuições totais do turismo para o PIB de Portugal.....	14
Figura 4: Contribuições totais do turismo para o mercado de trabalho em Portugal.	14
Figura 5: Distribuição de empreendimentos turísticos por tipologia em Portugal.	15
Figura 6: Contribuições totais do turismo para o PIB do Brasil.	16
Figura 7: Contribuições totais do turismo para o mercado de trabalho no Brasil.	16
Figura 8: Distribuição de empreendimentos turísticos no Brasil.	17
Figura 9: Histórico do valor do preço médio por quarto.....	18
Figura 10: Histórico do valor do RevPAR.	18
Figura 11: Da origem ao paradoxo da produtividade.....	26
Figura 12: RBV e suas premissas.....	28
Figura 13: Competências em TI e suas dimensões.....	32
Figura 14: Estágios de utilização das TI pelas empresas de hospitalidade.	37
Figura 15: Espiral do conhecimento ou SECI.	62
Figura 16: Aprendizagem Organizacional como processo dinâmico.....	63
Figura 17: Modelo SLAM (<i>Strategic Learning Assessment Map</i>).....	64
Figura 18: Hierarquia da Cultura.....	72
Figura 19: Cultura Portuguesa em comparação com a Cultura Brasileira.....	80
Figura 20: Modelo conceptual de estudo.....	107
Figura 21: Modelo em estudo.....	112
Figura 22: Metodologia de conceção do questionário.....	119
Figura 23: Modelos e tipologias incorporados na escala de aprendizagem organizacional...	123
Figura 24: Bloco VI do questionário antes do pré-teste.....	130
Figura 25: Modelo de medida do construto Cultura Organizacional proposto por Dawson et al. (2011).	144
Figura 26: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Cultura Organizacional.....	148
Figura 27: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Cultura Organizacional.....	149
Figura 28: Modelo de medida do construto Aprendizagem Organizacional proposto por Lloria & Moreno-Luzon (2014).....	150
Figura 29: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Aprendizagem Organizacional.....	153

Figura 30: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Aprendizagem Organizacional	154
Figura 31: Modelo de medida do construto Tecnologias da Informação proposto por Tippins e Sohi (2003).....	155
Figura 32: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Tecnologias da Informação.....	157
Figura 33: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Tecnologias da Informação.....	158
Figura 34: Modelo de medida do construto Desempenho Organizacional proposto desenvolvida por Bontis et al. (2002), e adaptada por Real et al. (2006).....	159
Figura 35: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Desempenho Organizacional	160
Figura 36: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Desempenho Organizacional	161
Figura 37: Modelo Geral de Medida	187
Figura 38: Modelo estrutural final com trajetórias estandardizadas	190
Figura 39: Análise Multigrupos Portugal X Brasil	196

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AHP	Associação da Hotelaria de Portugal
AO	Aprendizagem Organizacional
BI	<i>Business Intelligence</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CO	Cultura Organizacional
CR	<i>Composite Reliability/</i> Fiabilidade Compósita
CRM	<i>Customer Relationships Management</i>
CRS	<i>Computer Reservation System</i>
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
DO	Desempenho Organizacional
DSS	<i>Decision Support Systems</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
F&B	<i>Food and Beverage</i>
GDS	<i>Global Distribution System</i>
HCS	<i>Hospitality Culture Scale</i>
IMS	<i>Inventory Management Systems</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INE	Instituto Nacional de Estatística
KSK	<i>Self-Service Kiosk /</i> Quiosques de autoatendimento
LMS	<i>Learning Management System</i>
MD	<i>Management Development</i>
MEE	Modelo de Equações Estruturais
OTA	<i>On-line Travel Agencies</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMS	<i>Property Management System</i>
POS	<i>Point Of Sale</i>
RBV	<i>Resource Based View /</i> Visão Baseada em Recursos
RevPAR	<i>Revenue per Available Room /</i> Preço médio por quarto disponível
RH	Recursos Humanos

SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SBM	Sociedade Brasileira de Metrologia
SI	Sistema de Informação
SLAM	<i>Strategic Learning Assessment Map</i>
SSL	<i>Socket Security Layer</i>
TI	Tecnologias da Informação
TLS	<i>Transport Layer Security</i>
UNWTO	<i>United Nations of World Tourism Organization</i>
YMS	<i>Yield Management System</i>
WOF	<i>word-of-mouth</i>
WTO	<i>World Tourism Organization</i>
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

1 INTRODUÇÃO

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena.”

Fernando Pessoa

1.1 Tema e objeto de estudo

O propósito principal desta investigação é propor e validar um modelo conceptual sobre a influência das Tecnologias da Informação (TI) sobre o Desempenho Organizacional (DO), tendo em vista o papel da Aprendizagem Organizacional (AO) como mediadora dessa relação e o papel da Cultura Organizacional (CO) como determinante da AO e das TI, no contexto da indústria da hotelaria.

A indústria da hotelaria faz parte de uma ampla variedade de serviços que compõem a indústria da hospitalidade, vista como o coração da indústria do turismo (Brotherton & Wood, 2008; Rogerson & Kotze, 2011; Kock & Ramarumo, 2015; Kandampully, Bilgihan, & Zhang, 2016), sendo responsável por contribuir, significativamente, para a criação de empregos e estimulação da economia (Deng, 2011; Kock & Ramarumo, 2015).

As empresas dessa indústria, devido à crescente competitividade do setor e pressão para aumentar a lucratividade (Rahimi, 2017), reconheceram a necessidade de adotar novos modelos de negócios para sobreviver, prosperar e competir nesse novo cenário, especialmente estratégias envolvendo novos avanços tecnológicos (Bilgihan, Nusair, Okumus, & Cobanoglu, 2015; Kandampully et al., 2016).

A evolução das TI, definidas neste estudo como “o quanto cada empresa tem conhecimento sobre as aplicações, *software* e *hardware* e efetivamente os utiliza para gerir informações dentro da empresa” (Tippins & Sohi, 2003; p4), alteraram radicalmente a forma pela qual as empresas dessa indústria têm trabalhado, principalmente no que respeita ao refinamento do atendimento ao cliente e à melhoria do funcionamento do negócio (Law, Leung, Au, & Lee, 2013), permitindo aumentar a participação, sobretudo de pequenos e médios empreendimentos, devido à facilidade de acesso, alinhada a transparência nas transações, que possibilitou dar mais confiança ao consumidor (Sigala, 2003; Quevedo, 2007; Kandampully et al., 2016).

No passado, as TI estavam associadas quase exclusivamente à melhoria da produtividade (Chen, Cheung, & Law, 2012), entretanto as empresas dessa indústria reconheceram que o valor percebido pelos clientes pode ser consideravelmente mais importante do que a produtividade (Kandampully et al., 2016). Pesquisadores e profissionais da indústria da hotelaria passaram a se preocupar com o potencial das TI para, entre outros aspectos, diminuir custos, melhorar o relacionamento com o cliente e inovar (Bilgihan et al., 2015; Kandampully et al., 2016), levando a aquisição de vantagens competitivas e, conseqüentemente, a melhoria DO (Law et al., 2013; Kandampully et al., 2016).

Entretanto, estudos que exploraram a influência das TI no DO – medido neste estudo a partir da percepção dos colaboradores sobre questões como o sucesso empresarial, o desempenho do grupo e satisfação do colaborador (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002) – apontam que, paradoxalmente ao que era esperado, nem sempre os resultados são positivos (Solow, 1987; Venkatraman, 1994; Barney, 1995; Santos & Peffer, 1995; Byrd & Marshall, 1997; Powell & Dent-Micallef, 1997; Bharadwaj, 2000; Dewett e Jones, 2001; Tippins & Sohi, 2003; Real, Leal, & Roldán, 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011; Kandampully et al., 2016; Mithas & Rust, 2016). Os autores chegaram à conclusão de que os investimentos em TI não estão diretamente relacionados com o aumento da produtividade, pois as TI são vistas como uma *commodity*, e podem fornecer apenas uma vantagem competitiva limitada que pode ser facilmente emulada pelos concorrentes (Kandampully et al., 2016; Mithas & Rust, 2016).

Para que as TI se tornem fonte de vantagem competitiva sustentável elas devem estar associadas a recursos organizacionais internos (Venkatraman, 1994; Barney, 1995; Tippins & Sohi, 2003; Real, Leal, & Roldán, 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011). Esse entendimento traz à tona a discussão do tema sob a égide da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*) (Barney, 1991), 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. De acordo com a RBV, as TI por si só não podem gerar uma vantagem competitiva sustentável, elas podem melhorar a eficiência, entretanto as mesmas TI poderiam ser adotadas por empresas concorrentes (Clemons e Row, 1991; Barney, 1995; Tippins & Sohi, 2003; Real, Leal, & Roldán, 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011).

No entanto, as vantagens geradas pelas TI podem ser protegidas quando a mesma é incorporada numa 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 os concorrentes não poderão beneficiar-se da imitação, ficando impedidos de adotar a mesma estratégia (Powell e Dent-Micallef, 1997; Tippins & Sohi, 2003; Real, Leal, & Roldán, 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011; Kandampully et al., 2016).

Um dos recursos citados na literatura, como importante na criação de vantagem competitiva sustentável, é a AO (Tippins & Sohi, 2003; Real et al., 2006; Sanz-Valle et al., 2011; Lloria & Moreno-Luzon, 2014). Nesse estudo a AO é definida de forma bastante ampla como o processo pelo qual o conhecimento é criado na organização (Lloria & Moreno-Luzon, 2014). Ela é considerada crítica para o sucesso da empresa, pois empresas que são capazes de renovar seus conhecimentos têm mais chances de compreender as consequências das mudanças em seus ambientes e são mais aptas do que as concorrentes para responder mais rápido e melhor (Baker e Sinkula, 2002; Tippins e Sohi, 2003; Sanz-Valle et al., 2011).

Nos estudos de Tippins e Sohi (2003), a respeito dos efeitos das TI no DO, a AO é apresentada como um mediador dessa relação tendo em vista que o efeito não pode ser medido diretamente, ou seja, é por meio da AO que a organização sentirá os benefícios introduzidos pelas TI. Os resultados desse estudo foram posteriormente confirmados por Real et al. (2006). As TI são consideradas úteis na facilitação, exploração e desenvolvimento do processo de AO (Boudreau e Robey, 2005; Kane e Alavi, 2007; Wang e Ramiller, 2009). 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 das TI os membros da empresa podem, mais facilmente, compartilhar interpretações individuais da informação, tornando o desenvolvimento do consenso mais eficiente (Tippins e Sohi, 2003; Real et al., 2006).

Dada a relação entre a AO e as TI, e suas consequências para o DO, estudos têm tentado identificar os determinantes do sucesso da AO (Sanz-Valle et al., 2011) e das TI (Bulchand-Gidumal e Melián-González, 2011). Uma das variáveis constantemente citadas na literatura é a CO, neste estudo entendida como os valores, crenças e premissas ocultas que os membros da organização têm em comum (Cameron & Quinn, 1999; Sanz-Valle et al., 2011). Sob o ponto de vista da RBV, ela também é considerada uma fonte de vantagem competitiva sustentável, se for valiosa, rara e imperfeitamente imitável (Barney, 1986).

A CO é vista como um elemento-chave para a AO, uma vez que influencia fortemente o comportamento dos colaboradores por determinar os valores, crenças, pressupostos e sistemas de trabalho, podendo assim encorajar ou impedir a AO (Argote, McEvily, & Reagans, 2003; Davenport e Prusak, 1998; De Long e Fahey, 2000; Alavi e Leidner 2001; Lee e Chen, 2005; Sanz-Valle et al, 2011; Liao et al, 2012). Em relação às TI, Leidner e Kayworth (2006) afirmam que a CO desempenha um papel nos processos gerenciais que pode, direta ou indiretamente, influenciar o sucesso da implementação e uso das TI.

Na indústria da hotelaria a CO é um tema novo e ainda pouco estudado (Dawson & Abbott, 2011; Dawson, Abbott, & Shoemaker, 2011; Oz, Kaya, & Ciftci, 2015; Bavik, 2016; Rahimi, 2017). Dawson et al. (2011) explica que nessa indústria a maneira como o produto intangível “hospitalidade” é entregue pelo colaborador vai depender dos valores, crenças e pressupostos da CO. Em outras palavras pode-se dizer que a CO tem a função-chave de moldar o comportamento do colaborador, e a forma como o mesmo age irá impactar a satisfação do cliente (Dawson et al., 2011; Chen et al., 2012; Kandampully et al., 2016).

Tendo em vista o importante papel da CO, considerou-se interessante trabalhá-la na relação TI e DO na indústria da hotelaria. É importante salientar que embora a relação TI e DO tenha sido amplamente discutida na literatura, até o momento não foram encontrados estudos que refletissem, ao mesmo tempo, o efeito das variáveis TI, AO e CO sobre o DO. Há muitos estudos que trabalham a relação entre os construtos de forma contingencial na indústria da hotelaria (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016; Kandampully et al., 2016), ou seja, testando o relacionamento entre duas variáveis (Short, Payne, & Ketchen, 2008). A proposta desta pesquisa é expandir as discussões testando simultaneamente o relacionamento entre os três construtos e avaliando o impacto que os mesmos geram no DO, ampliando o modelo examinado por Tippins e Sohi (2003) e Real et al. (2006) sobre a relação TI e DO, mediada pela AO. Em outras palavras, pretende-se compreender se o modelo é impactado pela CO, tendo em vista que ela é considerada um determinante da AO e das TI, e o fato de ter um importante papel na indústria da hotelaria.

Nesse sentido, esta pesquisa procura analisar qual o efeito das TI no DO na indústria da hotelaria, tendo em vista o papel mediador da AO e o papel da CO como determinante da AO e das TI, no contexto da indústria da hotelaria (Figura 1). Essa questão remete a outros questionamentos que também serão discutidos nesta pesquisa, como por exemplo: Como se dá a relação entre TI e DO dentro dessa indústria? Será que a AO é um mediador dessa relação

nessa indústria? Qual o papel da CO nessa relação? Como as características dessas organizações (dimensão, categoria, tipo de cliente) influenciam essa relação?

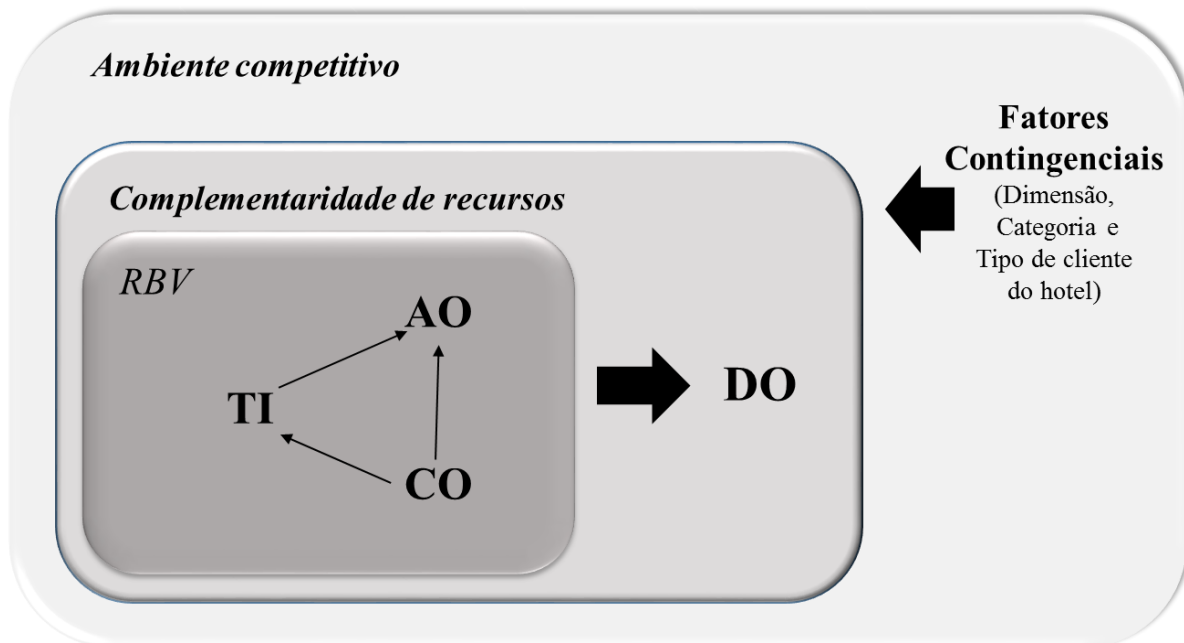


Figura 1: Modelo em estudo

Pretende-se ainda avaliar se o modelo apresentado é invariante¹ nos dois países onde o estudo é realizado, Brasil e Portugal. A escolha dos países se deu pela representatividade econômica da indústria da hotelaria tanto para o Brasil (WTTC, 2016a; Mader, Cunto, Michels, & Gorenstein, 2016) quanto para Portugal (Lusa, 2014; WTTC, 2016b) e também pela proximidade luso-brasileira em relação a laços e raízes históricas, cultura, língua e relações econômicas (Oliveira, 2014).

¹ Invariante: na análise multigrupo é avaliado se a estrutura de um modelo estrutural é equivalente em diferentes grupos ou populações com características diferentes e mutuamente exclusivos.

1.2 Objetivos

Tendo em vista a problemática em estudo e as questões de investigação, esta pesquisa contempla os seguintes objetivos específicos:

- Validar escalas que possam refletir a complexidade teórica e prática dos construtos em estudo, devidamente adaptadas às especificidades da indústria da hotelaria.
- Avaliar a influência das características organizacionais (fatores contingenciais) e dos recursos humanos em cada um dos construtos medidos nesse estudo, identificando as dimensões críticas em cada um deles.
- Explorar as relações entre os construtos em estudo no intuito de melhor compreendê-las.
- Identificar o modelo que melhor explica a articulação entre os construtos.
- Verificar a invariância do modelo entre as duas populações estudadas, Brasil e Portugal.

1.3 Contributos do estudo

O **primeiro** contributo que este estudo pretende trazer está relacionado com o desafio, segundo Cohen e Olsen (2013) e Melián-González e Bulchand-Gidumal (2016), de alcançar uma melhor compreensão sobre como as TI podem melhorar o DO na indústria da hotelaria. Embora exista um grande número de publicações específicas sobre a relação TI e DO, ainda há pouca literatura que demonstre de forma empírica como as TI, em complementaridade com os demais recursos organizacionais internos, podem trazer vantagem competitiva sustentável para as empresas da indústria da hospitalidade e, principalmente, para a hotelaria.

Além disso, o modelo discutido lança luz sobre o papel da CO nessa relação. Dawson et al. (2011), Chen et al. (2012) e Kandampully et al. (2016) discorrem sobre importância da CO nessa indústria, no entanto não foram encontrados estudos que trabalhassem o efeito da CO na relação entre TI e DO na indústria da hotelaria. Segundo os estudos de Kandampully et al. (2016) as empresas da indústria da hotelaria devem ser capazes de desenvolver uma CO que estimule a criatividade de seus colaboradores, essa criatividade deve ser capturada por meio das TI, e é por meio do ajuste, entre a CO e a TI, que a empresa será capaz de inovar numa base contínua para superar a sua concorrência. No entanto, faltam estudos empíricos que trabalhem a relação entre as TI e a CO nessa indústria, e em como essa relação impacta o DO (Kandampully et al., 2016).

Se levarmos em consideração a literatura, não somente sobre a indústria da hospitalidade/hotelaria, mas também sobre estratégia e gestão, fica visível que os construtos trabalhados no modelo em estudo, individualmente considerados, foram exaustivamente pesquisados nos últimos 30 anos. No entanto, ainda há um considerável espaço para a investigação da relação entre eles, principalmente se considerarmos a exploração desses construtos em conjunto. Há evidências teóricas de que CO tem influência direta sobre as TI (Leidner & Kayworth, 2006) e a AO (Sanz-Valle et al., 2011), separadamente, mas não foram encontrados estudos centrados sobre o efeito da CO na relação entre as TI e a AO, e o impacto que a dinâmica de relacionamento entre os três construtos tem sobre o DO. Nesse estudo pretende-se preencher essa lacuna teórica, aumentando a complexidade dos modelos estudados por Tippins e Sohi (2003) e Real et al. (2006) sobre a identificação de quais os recursos organizacionais internos relacionados com as TI são capazes de gerar efeitos positivos no DO.

O **segundo** contributo do estudo está na validação de escalas, baseadas na teoria revisada, que sejam capazes de refletir a complexidade teórica e prática dos construtos em estudo (Heritage, Pollock, & Roberts, 2014), devidamente adaptadas às especificidades da indústria da hotelaria. Esses instrumentos, de forma separada, podem ser utilizados em estudos futuros que tenham como objetivo medir e relacionar os construtos aqui apresentados a outros construtos, contribuindo metodologicamente para novos estudos nessa indústria.

Em relação, especificamente ao instrumento de medida da TI, é importante salientar que alguns trabalhos têm sido feitos com o objetivo de verificar o efeito que os objetos de TI (*hardware, software, aplicações...*) possuem no DO (Kandampully et al., 2016; Ozturk, 2016; Chen, Yen, Dunk, & Widjaja, 2016; Piccoli, Lui, & Grün, 2017) nessa indústria. No entanto, para entender a influência que as TI têm sobre as variáveis organizacionais é necessário considerar mais do que apenas objetos de TI (Real et al., 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011). Também é importante entender como esses objetos de TI são utilizadas para gerenciar as informações dentro da empresa e se os atores organizacionais os dominam como ferramentas de trabalho (Tippins & Sohi, 2003). Nesse sentido, é fundamental ter uma ferramenta de avaliação da TI adaptada à indústria da hotelaria, capaz de refletir essa complexidade.

Além disso, os instrumentos validados podem ser utilizados por gestores da indústria da hotelaria como um instrumento de auditoria, pois permite identificar as dimensões, de cada um dos construtos em estudo, que necessitam de atenção especial e traçar estratégias para corrigi-

las ou melhorá-las, ou seja, a informação gerada servirá de base para subsidiar a tomada de decisão.

O **terceiro** contributo está na avaliação da influência das características organizacionais dos hotéis em cada um dos construtos medidos nesse estudo. Desde meados da década de 1960, quando surgem os primeiros estudos da abordagem contingencial, os pesquisadores reconhecem a existência de uma série de fatores que afetam a estrutura organizacional, o comportamento organizacional e os resultados (Motta, 1976; Carvalho, 2011). Na indústria da hotelaria alguns autores analisaram os fatores contingenciais como localização, internacionalização (Parte-esteban & Ferrer, 2014), categoria, afiliação, tipo de cliente (Alonso-Almeida, Celemín-Pedroche, Rubio-Andrada, & Rodríguez-Antón, 2016), dimensão e tempo de existência (Bremser, Alonso-almeida, & Göhlich, 2014), no intuito de fornecer uma imagem mais completa dos fatores que, de alguma forma, influenciam o comportamento organizacional.

Neste estudo pretende-se trazer mais informações sobre como as características organizacionais, ou fatores contingenciais, e as características dos recursos humanos que trabalham nos hotéis, influenciam cada um dos construtos em estudo, na indústria da hotelaria, tendo em vista a necessidade de mais estudos para que se compreenda se esses fatores podem ser considerados uma das razões das diferenças no desempenho entre os diferentes hotéis.

O **quarto** contributo está em ampliar a compreensão sobre as relações entre os construtos em estudo, principalmente sobre as relações entre as TI e os construtos considerados recursos complementares (Barney, 1991), a CO (Kandampully et al., 2016) e a AO (Tippins & Sohi, 2003), contribuindo assim para os estudos sobre a perspectiva da RBV. Nessa perspectiva as TI são consideradas uma *commodity*, que só terão valor se forem protegidas pela presença de recursos organizacionais exclusivo, de forma que concorrentes não poderão se beneficiar da imitação. O presente estudo tentará contribuir para aumentar a complexidade dos modelos de estudo sob a égide da RBV, aproximando-os da realidade organizacional vivida pelas empresas da indústria da hotelaria, e afastando os pesquisadores da busca por relações simplistas de causa e efeito (Carvalho, 2011).

Acredita-se que seria ingénuo apontar para uma grande precisão na determinação das relações, entretanto, considera-se que este estudo contribuirá para a teoria em torno dos construtos, e irá fornecer provas concretas sobre a relação entre TI e DO, na presença dos construtos CO e AO.

Uma outra contribuição ligada a compreensão sobre as relações entre os construtos em estudo, está relacionada a utilização de metodologia hipotético-dedutiva baseada no teste de modelos de equações estruturais. A literatura sobre a relação entre as TI e o DO na indústria da hotelaria encontra-se voltada para estudos de caso descritivos ou tratam da relação somente entre as duas variáveis (Kandampully et al., 2016). Ao tratarmos a relação por meio do modelo de equações estruturais (MEE), na qual se propõe testar simultaneamente um conjunto de relações que prediz uma variável dependente, neste caso o desempenho dos hotéis, validando empiricamente um modelo, o estudo supera o estágio de simples criação indutiva de *insights* conceituais, proporcionando evolução dos estudos nessa indústria (Olsen, 2004; Carvalho, 2011), questão que foi apontada por Chen et al. (2012) ao revisar a literatura sobre CO nessa indústria. Os autores afirmam que menos de 2% dos estudos trabalham com modelos de equações estruturais, e que são necessários mais estudos que relacione a CO e as TI nessa indústria (Chen et al., 2012).

Em termos práticos, a análise global do modelo apresentado poderia permitir aos gestores extrair muitas conclusões interessantes sobre como a organização pode tirar melhor proveito das TI adotadas e criar vantagens competitivas sustentáveis. Os resultados podem alertá-los para o fato de que prestar atenção aos recursos exclusivos da organização, que por meio da complementaridade, podem aumentar o valor das TI, como é o caso da AO (Tippins & Sohi, 2003; Real et al., 2006), pode levar a um melhor DO. Além disso, deve prestar atenção a CO, pois além de ter influência direta nas TI e na AO, separadamente, ela poderá melhorar a relação entre essas variáveis, levando a um melhor DO.

O **quinto** contributo está relacionado com necessidade de mais estudos que envolvam a realidade brasileira e portuguesa, pois há carência de estudos acadêmicos que busquem investigar os dois países (Oliveira, 2014). Além disso, Bavik (2016) afirma que há uma ausência de investigações sobre a indústria da hospitalidade no hemisfério sul, pois a grande maioria dos estudos é operacionalizada num cenário anglo-americano (Bellou, 2010). Bellou (2010) aponta que a globalização alargou a necessidade de estudar e compreender importantes fenômenos organizacionais em outros países, simplesmente porque as variações são suscetíveis de existir. E argumenta que mais dados de diversos contextos nacionais são necessários, antes de construir com segurança modelos teóricos gerais.

Por fim, o estudo em questão é igualmente relevante pelo fato de abordar a visão não só dos gestores, mas também dos colaboradores das empresas da hotelaria. Estudos anteriores abordaram apenas a visão dos gestores seniores (Tajeddini, 2011; Fraj, Matute, & Melero, 2015; Alonso-Almeida et al., 2016), o que é considerada uma limitação, pois embora esses executivos sejam considerados como fontes confiáveis de informação, tendo em conta a sua experiência e conhecimentos, suas opiniões podem não necessariamente ser totalmente objetivas (Alonso-Almeida et al., 2016). Estudos que trabalhem a visão dos colaboradores do *front office*, responsáveis por entregar o principal produto dessa indústria, a hospitalidade, são necessários para melhor compreender, não somente as relações entre os construtos, mas os construtos em si.

1.4 Estrutura da tese

Esta investigação está estruturada em sete capítulos, incluindo a presente introdução que teve como finalidade contextualizar o leitor quanto à problemática em foco, os objetivos do estudo e suas contribuições, como apresentado na Figura 2. No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento setorial no intuito de melhor compreender a indústria da hotelaria e demonstrar a importância dessa indústria para os países em estudo.

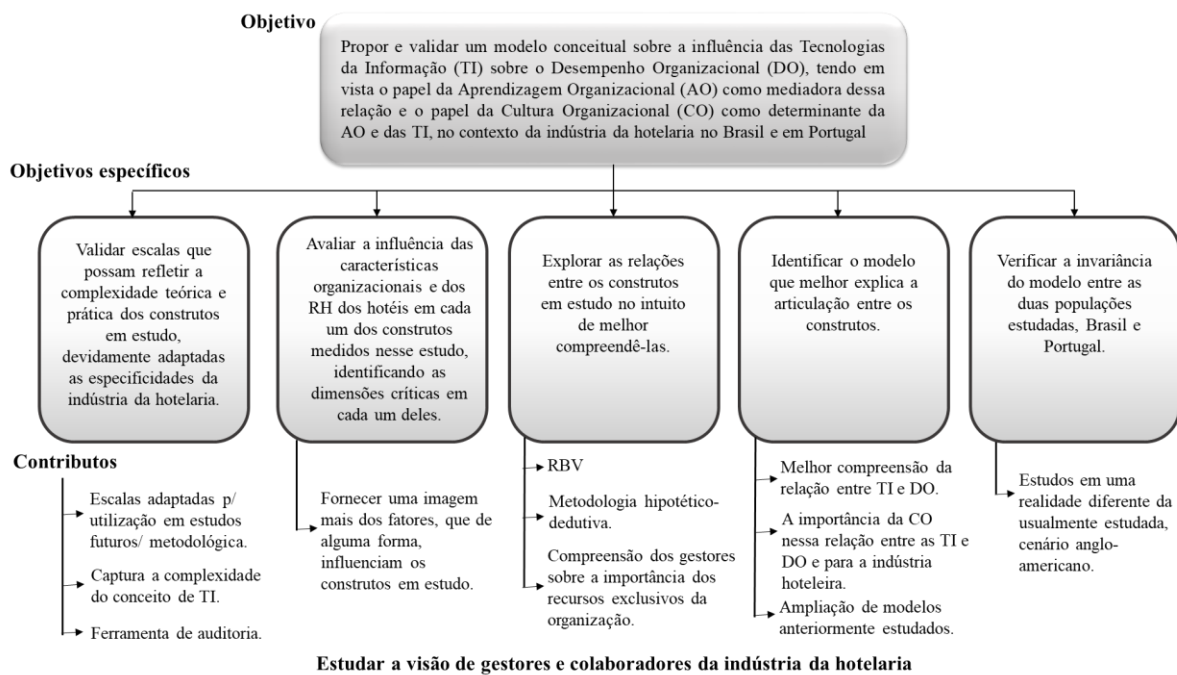


Figura 2: Objetivos e contributos do estudo

O terceiro capítulo traz o enquadramento teórico, em que se realiza uma discussão, por meio de revisão bibliográfica, sobre os conceitos de TI, AO, CO e DO, a abordagem da RBV, e sobre os fatores contingenciais da indústria da hotelaria, no intuito de fornecer ao leitor uma base de sustentação para compreensão da importância de cada um dos construtos nessa indústria e da dinâmica de relacionamento dentre eles. No capítulo seguinte são apresentadas e discutidas as relações entre os construtos em estudo, por meio dessa discussão são concebidas as hipóteses de trabalho, e finalmente é apresentado o modelo conceptual da investigação.

No quinto capítulo, é apresentado o percurso metodológico adotado nesta investigação, ou seja, os passos seguidos pela pesquisadora para se alcançar o objetivo principal proposto, destacando-se nessa fase o desenvolvimento e validação das escalas que são utilizadas para medir cada um dos construtos.

No sexto capítulo, são apresentados os resultados da validação dos instrumentos de medida e do modelo conceptual, as respostas aos objetivos expostos nesta introdução, bem como a análise dos resultados encontrados. E, por fim, o sétimo capítulo apresenta as conclusões alcançadas, as limitações do trabalho, os contributos nos âmbitos académico e de gestão e as propostas de investigação futura.

É ainda importante salientar que o presente documento foi escrito na variedade do Português Brasileiro, com ressalva de algumas palavras utilizadas em Português Europeu, que em Português Brasileiro não se fariam entender, como é o caso de “conceptual”.

Segundo Castilho (2013), uma língua pode se dividir em inúmeras variedades dialetais, sendo um dos parâmetros da divisão a variação geográfica, como é o caso do Português Brasileiro e o Português Europeu, ou do Inglês Britânico e o Inglês Americano. A opção pela variedade do Português Brasileiro não é uma oposição ao Português Europeu e justifica-se, principalmente, no fato da pesquisadora ter obtido financiamento para desenvolvimento do estudo em uma agência de fomento brasileira, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), vinculada ao Ministério da Educação do Brasil.

Ao finalizar o doutoramento a pesquisadora deverá submeter o presente documento à CAPES, juntamente com o diploma de conclusão do curso, e a uma comissão brasileira de investigadores que terão o objetivo de validá-los e reconhecê-los em cumprimento ao que dispõe o Artigo 48, § 3º, da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – LDB (*Lei de Diretrizes e Base da*

Educação Nacional, 1996)- e o Art. 4º da Resolução/CES nº 1 de 3 de abril de 2001, do Conselho Nacional de Educação – CNE (Conselho Nacional de Educação, 2001).

2 ENQUADRAMENTO SETORIAL

“Travel makes one modest. You see what a tiny place you occupy in the world.”
Gustave Flaubert

2.1 A indústria da hotelaria e sua representatividade no mundo

Ao longo das últimas seis décadas o turismo se tornou um dos maiores e de mais rápido crescimento setores econômicos do mundo, transformando-se em um motor essencial do progresso socioeconômico através da criação de empregos e empresas, de receitas com a exportação e do desenvolvimento de infraestruturas para receber o turista (UNWTO, 2016).

Além dos já tradicionais destinos, Europa e América do Norte, muitos outros emergiram apesar das crises econômicas em diversos países, demonstrando a força e a resiliência do setor. As chegadas de turistas internacionais aumentaram de 25 milhões globalmente na década de 1950 para 1186 milhões no ano de 2015. Da mesma forma, as receitas do turismo internacional obtidas por destinos em todo o mundo aumentaram de 2 mil milhões de dólares na década de 1950 para 1260 mil milhões de dólares no ano de 2015 (UNWTO, 2016).

Em relação ao ano de 2015, o número de chegadas de turistas internacionais aumentou 4,6% em relação ao ano anterior, um aumento de 52 milhões. Foi o sexto ano consecutivo de crescimento acima da média do turismo internacional após a crise econômica global de 2009. Nesse ano o turismo ainda foi impulsionado por fatores como as flutuações de câmbio invulgarmente fortes, a queda no preço do petróleo e outras *commodities* e o aumento da preocupação global com a segurança. As previsões preparadas pela Organização Mundial do Turismo (*World Tourism Organization – WTO*), em Janeiro de 2016, apontam para uma continuação do crescimento das chegadas de turistas internacionais a uma taxa entre 3,5% a 4,5% em 2016 (UNWTO, 2016).

A indústria da hospitalidade é vista como o coração da indústria do turismo (Claver-cortés, Molina-Azorín, & Pereira-Moliner, 2006; Rogerson & Kotze, 2011; Kock & Ramarumo, 2015). Ela é composta por uma ampla variedade de indústrias de serviços, incluindo hotéis, serviço de alimentação, casinos, clubes e empresas de eventos e turismo (Brotherton & Wood, 2008). A indústria da hotelaria (parte da indústria da hospitalidade), foco deste estudo, teve em 2011 uma

receita global de 457 mil milhões de dólares, e a previsão para 2016 é de 550 mil milhões de dólares, um aumento na receita de quase 100 mil milhões de dólares em cinco anos (Killarney Hotels, 2015). Em países como Brasil e Portugal ela representa uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB), além de contribuir para a criação de empregos e estimulação da economia (Deng, 2011; Kock & Ramarumo, 2015), questões que serão abordadas nos próximos tópicos tendo em vista que esses países são foco deste estudo.

2.1.1 Portugal

Segundo o relatório anual da *World Travel & Tourism Council* (WTTC) a contribuição direta do turismo para o PIB de Portugal foi de 11,3 mil milhões de euros (6,4% do PIB total) em 2015, prevendo-se um aumento de 3,6% em 2016, e um aumento de 2,2% ao ano, de 2016-2026, totalizando 14,6 mil milhões de euros (7,3% do PIB total) em 2026 (WTTC, 2016b). Em relação ao mercado de trabalho, o turismo foi responsável direto por 363 mil postos de trabalho (7,9% do emprego total) e prevê-se um aumento de 4,6% em 2016, além de aumentos sucessivos de 1,5% ao ano, totalizando 441 mil postos de trabalho (9,6% do emprego total) em 2026 (Figuras 3 e 4).

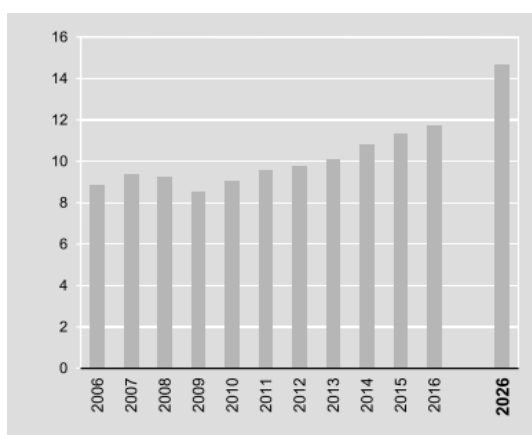


Figura 3: Contribuições totais do turismo para o PIB de Portugal.

Obs: Em mil milhões de euros.

Fonte: WTTC (2016b)

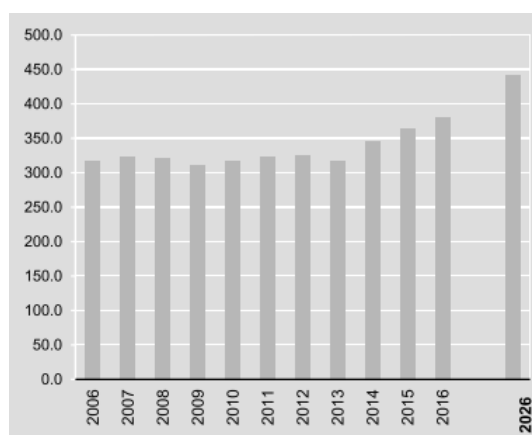


Figura 4: Contribuições totais do turismo para o mercado de trabalho em Portugal.

Obs: Em milhares de postos de trabalho

Fonte: WTTC (2016b)

A indústria da hotelaria, uma das principais componentes da indústria do turismo, é bastante representativa em Portugal e tem recebido grande atenção de investidores, principalmente por

parte dos mercados secundários na região EMEA², como foi apontado no relatório internacional da *JLL Hotels & Hospitality Group* (Pera, 2016). Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) o número de hotéis em Portugal quase duplicou entre 2002 e 2012, com um crescimento de 90%, passando de 520 para 988 unidades (Lusa, 2014).

De 2012 para 2016 houve outro salto, um aumento de 84%. Segundo o Atlas da Hotelaria da Deloitte (Deloitte, 2016), em 2016 registrou-se um número de 1.864 empreendimentos turísticos³ em Portugal, sendo que destes 1.580 são hotéis. As categorias que possuem maior representatividade são as dos hotéis de 3 e 4 estrelas, com respetivamente 643 e 695 unidades (Figura 5).



Figura 5: Distribuição de empreendimentos turísticos por tipologia em Portugal.
Fonte: Deloitte (2016)

Seguindo a tendência do aumento do número de quartos, os preços no setor também aumentaram. Segundo a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) o preço médio por quarto vendido passou de em média 68,44 euros, em 2015, para 74,70 euros, em 2016. O RevPAR (*Revenue per Available Room*), um dos principais indicadores do setor, teve um aumento de 13,54% de 2015 para 2016. As regiões, segundo o NUTS II⁴, que mais se destacaram são: a região de Lisboa, com preços médios por quarto em torno de 75,8 euros e o RevPAR de 56,3 euros; e a região autónoma da Madeira com preço médio em torno de 55,10 euros e RevPAR de 41,4 (Deloitte, 2016).

² EMEA (*Europe, the Middle East and Africa*) é uma designação geográfica usada principalmente pelas empresas para descrever seus negócios nessas regiões (Pera, 2016).

³ Por empreendimentos turísticos serão considerados hotéis e pousadas (Deloitte, 2016).

⁴ Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS) criada pelo EUROSTAT com os Institutos Nacionais de Estatística dos diferentes países da União Europeia (UE) para efeitos de análise estatística de dados. O Decreto-Lei n.º 46/89 definiu que o NUTS II seria constituído por sete unidades, das quais cinco no continente e os territórios das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira (Ministério do Planeamento e da Administração do Território, 1989).

Destaca-se ainda que Lisboa é a região mais visitada de Portugal, tanto no inverno (57% das visitas) quanto no verão (45% das visitas). O clima e a paisagem são os fatores mais valorizados pelos turistas, principalmente os provenientes do Reino Unido, e os preços acessíveis os fatores mais valorizados por turistas franceses e italianos.

2.1.2 Brasil

Segundo o relatório anual da WTTC (WTTC, 2016a) a contribuição direta do turismo para o PIB do Brasil foi de 190,5 mil milhões de reais (3,3% do PIB total, o equivalente a 48 mil milhões de euros) em 2015, prevendo-se uma queda de 0,9% para o ano de 2016, e um aumento de 2,9% ao ano, de 2016-2026, totalizando 251.8 mil milhões de Reais (3,7% do PIB total, o equivalente a 63 mil milhões de euros) em 2026 (Figura 6). Em relação ao mercado de trabalho, em 2015 o turismo foi responsável por 2,6 milhões de postos de trabalho (2,9% do emprego total) e se prevê um aumento de 2,5% em 2016, além de aumentos sucessivos de 1,9% ao ano até 2026 (Figura 7).

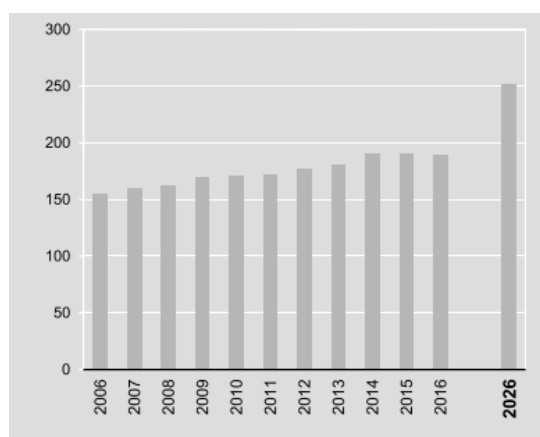


Figura 6: Contribuições totais do turismo para o PIB do Brasil.

Obs: Em mil milhões de reais

Fonte: WTTC (2016a)

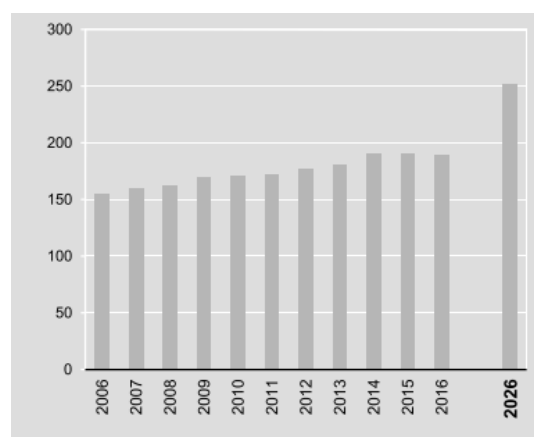


Figura 7: Contribuições totais do turismo para o mercado de trabalho no Brasil.

Obs: Em milhões de postos de trabalho

Fonte: WTTC (2016a)

Segundo o relatório da *JLL Hotels & Hospitality Group*, sobre o ano de 2015, não existem dados oficiais sobre o número total de hotéis no Brasil. Desta forma, para a estimativa desse total, a instituição utilizou-se de dados secundários, obtidos por meio de *websites* especializados e informações do mercado (Mader et al., 2016). A Figura 8 apresenta um total de 10.206 empreendimentos turísticos no Brasil, considerando-se como empreendimento turístico hotéis e *flats* de marcas nacionais e internacionais. A representatividade de hotéis e *flats* afiliados a

redes hoteleiras ainda é bastante pequeno (10,2%), entretanto em número de quartos os hotéis afiliados a redes têm em média maior número de quartos, especialmente aqueles afiliados a redes internacionais.

Total de hotéis e flats no Brasil ¹ Total number of hotels and condo hotels in Brazil ¹					
Tipo Property type	Hotéis Hotels	%	Quartos Rooms	%	
Hotéis e flats de marcas nacionais Hotel and condo hotel national brands	509	5.0%	82,251	15.8%	
Hotéis e flats de marcas internacionais Hotel and condo hotel international brands	535	5.2%	93,633	18.0%	
Hotéis independentes com até 20 qtos Independent hotels up to 20 rooms	3,707	36.3%	41,206	7.9%	
Hotéis independentes com mais de 20 qtos Independent hotels with more than 20 rooms	5,455	53.4%	304,495	58.4%	
Total	10,206	100.0%	521,585	100.0%	

Figura 8: Distribuição de empreendimentos turísticos no Brasil.
Fonte: Mader et al. (2016)

Quanto a evolução da indústria da hotelaria, a *JLL Hotels & Hospitality Group*, com base em questionários preenchidos por aproximadamente 500 hotéis, resorts e *flats* no Brasil, sobre a performance no ano de 2015, revelou que a taxa de ocupação dos hotéis seguiu uma tendência de queda, que já vinha acontecendo desde 2013, porém em 2015 atingiu um nível de aproximadamente 8%, levando a média de ocupação para abaixo de 60%, o que não acontecia desde 2006. Como consequência, após dez anos consecutivos de crescimento, os hotéis urbanos brasileiros (hotéis + *flats*) apresentaram uma queda do valor do preço médio por quarto de -7%, devido a políticas mais agressivas de preços, (Figura 9) e no valor do RevPAR de 14,5% (Figura 10), em relação a 2014. Para além da queda do RevPAR, a alta da inflação chegando a aproximadamente 10% em 2015, também impactou negativamente as margens de lucro dos hotéis. A taxa de ocupação também foi afetada negativamente pelo crescimento da oferta de hotéis, que levou a um aumento de 4,2% no número de quartos (Mader et al., 2016).

Diária média (R\$) Average daily rate (R\$)		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Varição Change
2004	124.0	
2005	131.0	5.6%
2006	140.0	6.9%
2007	148.0	5.7%
2008	153.0	3.4%
2009	165.0	7.8%
2010	180.0	9.1%
2011	211.0	17.2%
2012	243.0	15.2%
2013	259.0	6.6%
2014	267.0	3.1%
2015	248.0	-7.1%

Figura 9: Histórico do valor do preço médio por quarto
Obs: Em R\$
Fonte: WTTC (2016a)

RevPAR (R\$)		
Ano Year	Hotéis urbanos (hotéis & flats) City hotels (hotels & condo hotels)	Varição Change
2004	68.0	
2005	78.0	14.7%
2006	82.0	5.1%
2007	93.0	13.4%
2008	99.0	6.5%
2009	104.0	5.1%
2010	122.0	17.3%
2011	147.0	20.5%
2012	160.0	8.8%
2013	171.0	6.9%
2014	173.0	1.2%
2015	148.0	-14.5%

Figura 10: Histórico do valor do RevPAR.
Obs: Em R\$
Fonte: WTTC (2016a)

Por outro lado o mercado manteve a tendência de crescimento iniciada em 2013 para os hotéis *Resorts*, devido à forte desvalorização da moeda (Real) a partir de 2013, que atraiu turistas estrangeiros e os turistas brasileiros que tiveram que cancelar suas viagens para o exterior e procurar destinos mais baratos. A taxa de ocupação dos *Resorts* cresceu de 50% em 2014 para 57% em 2015. O facturamento médio dos *Resorts* apresentou crescimento de aproximadamente 4%, o que é altamente positivo se comparado com a queda de quase 15% dos hotéis urbanos (Mader et al., 2016).

Importantes transações aconteceram na indústria da hotelaria em 2015 no Brasil, como exemplo pode-se citar a compra dos hotéis Tivoli pela Minor Hotels, o investimento do Fundo Soberano de Abu Dhabi (ADIA) no projeto em construção do Hotel Four Seasons em São Paulo, e a compra de alguns hotéis existentes por parte de *family-offices* locais. Segundo o relatório da *JLL Hotels & Hospitality Group* essas transações demonstram que o Brasil continua a ser uma grande opção de investimento de longo prazo, e pode se tornar ainda mais atrativo para os investidores estrangeiros em razão da desvalorização da moeda aliada ao desempenho mais fraco, o que resulta em uma diminuição do preço dos ativos (Mader et al., 2016).

2.2 Regulamentações da indústria da hotelaria

De acordo com um estudo conduzido conjuntamente pela WTO e *International Hotel and Restaurant Association*, o sistema de classificação hoteleira é o mecanismo pelo qual os estabelecimentos foram divididos (classes, categorias ou graus) tendo em vista as características

físicas e de serviço comuns (Leung, Lee, & Law, 2011). Em outras palavras pode-se dizer que é um sistema que fornece avaliação dos padrões de qualidade de propriedades de hospitalidade em termos de características físicas.

Segundo Pierret (2013) os sistemas de classificação surgiram devido: a necessidade de informar e fornecer confiança aos consumidores antes, durante e após a sua estadia; para permitir aos operadores turísticos e as agências de viagens, disporem de uma referência para a elaboração dos seus catálogos e produtos personalizados; para permitir que os hotéis promovam suas características específicas, e os seus serviços adicionais, com base na "plataforma de certificação" fornecido por suas estrelas; a necessidade de ter uma ferramenta para medir a qualidade do setor de forma consistente; e, por fim, por necessidade governamental para implementação de políticas públicas, como a concessão de subsídios ou certas isenções fiscais.

Entretanto, apesar do sistema de classificação dos meios de hospitalidade por estrelas ser mundialmente reconhecido (Callan, 1995; Leung et al., 2011), é um sistema particularmente complexo, primeiramente devido à grande diversidade de tipos de acomodações turísticas e segundo pela diversidade de sistemas de classificação uma vez que não existe um sistema de classificação por estrelas global (Pierret, 2013). Os sistemas de classificação podem ser categorizados em dois grupos: oficiais e não oficiais. Os sistemas oficiais de classificação são estabelecidos e geridos pelas autoridades de turismo dos países e os não oficiais fornecidos por *websites* agregadores ou de distribuição *on-line* que, ao contrário dos sistemas oficiais, não revelam completamente os critérios de classificação geral do hotel nem garantem a sua precisão (Leung et al., 2011). Tendo em vista que os sistemas oficiais apresentam diferenças torna-se necessário discutir esses sistemas nos dois países foco deste estudo.

No Brasil o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), regulamentado pela Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011 (Ministério do Turismo, 2011), é uma iniciativa que autoriza o uso de estrelas para classificar os sete tipos de empreendimentos de hospedagem estabelecidos: hotéis, hotéis fazenda, *bed and breakfast*, *resorts*, hotéis históricos, pousadas e *flats/apart-hotéis* (Ministério do Turismo do Brasil, 2012).

Esse sistema é uma parceria do Ministério do Turismo com o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), a Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM) e a sociedade civil, e utiliza o símbolo "estrela" para identificação das categorias, em uma escala de 1 a 5

estrelas. Para adquirir estrelas, os locais devem atender a determinados requisitos, que vão desde as condições de infraestrutura, equipamentos, serviços oferecidos aos hóspedes até práticas de sustentabilidade. Além disso, é obrigatório que o meio de hospedagem tenha um cadastro válido no sistema Cadastur⁵ para solicitar a classificação (Ministério do Turismo, 2011).

Segundo o SBClass para um empreendimento ser considerado um hotel deve possuir um serviço de recepção e alojamento temporário, ofertado em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária. A partir desses requisitos gerais os hotéis passam a ser avaliados, e a cada característica ou serviço oferecido além dos requisitos gerais, passam a receber estrelas como forma de valorizar os serviços extras, a qualidade e a infraestrutura.

Já em Portugal, o sistema de classificação dos empreendimentos turísticos é regulamentado pela Portaria n.º 309/2015, de 25 de Setembro 2015 (*Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro do Ministérios da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia*, 2015). Esse sistema regulamenta a classificação em estrelas de quatro tipos de empreendimentos, sendo: estabelecimentos hoteleiros; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos e hotéis ruais. E, assim como no Brasil, os estabelecimentos hoteleiros são classificados em categorias de 1 a 5 estrelas, de acordo com os requisitos expressos na citada legislação, que levam em consideração aspetos como a instalações, equipamentos e mobiliários, serviços, a infraestrutura de lazer e negócios, qualidade e sustentabilidade.

Diferentemente do Brasil, em Portugal são fixados os requisitos mínimos obrigatórios em cada categoria e os requisitos opcionais. Para cada requisito opcional é fixado um determinado número de pontos e a atribuição de uma categoria pressupõe o cumprimento dos requisitos obrigatórios, bem como a obtenção da pontuação em requisitos opcionais fixada para a mesma.

2.3 Perspetivas futuras para a indústria da hotelaria

O turismo, e principalmente a indústria da hospitalidade, entrou numa nova era de crescimento e transformação, como apresentado no tópico 2.1, e como consequência espera-se que haja um

⁵ Cadastur é o cadastro dos prestadores de serviços turísticos do Brasil (www.cadastur.turismo.gov.br)

aumento do número de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo. Os relatórios de previsões a longo prazo da WTO apontam que o aumento pode chegar a 3,3% ao ano, entre 2010 e 2030 (UNWTO, 2016).

Os últimos anos foram marcados por uma combinação de forças, incluindo mudanças na economia global, inovações tecnológicas, turbulências geopolíticas, desastres naturais, pandemias e demandas crescentes dos consumidores que remodelaram o panorama do turismo, e as perspectivas não são diferentes para os próximos anos (Deloitte, 2017). As empresas líderes desse mercado já aceitaram o ritmo frenético de perturbações constantes como a norma, e se mostram permanentemente vigilantes se concentrando, principalmente, em quatro principais catalisadores da mudança: a economia, a tecnologia habilitadora, as plataformas e a mentalidade dos consumidores (Deloitte, 2017).

Em relação à economia hotéis, companhias aéreas e outros segmentos de viagens devem se manter atentos, pois são particularmente vulneráveis aos fluxos e refluxos das condições econômicas, pois em tempos de crise e recessão os consumidores são rápidos em cortar viagens de seus orçamentos. Em contrapartida se a economia se mostra estável há um aumento em gastos com viagens, lazer e bem estar (Deloitte, 2017).

O segundo catalisador, a tecnologia habilitadora, está ligado as experiências que as empresas dessa indústria pretendem oferecer. A partir da determinação dos objetivos explora-se o tipo de tecnologia mais adequada para atendê-los. Como exemplos dessas tecnologias pode-se destacar as aplicações móveis, *Internet of Things*, a inteligência artificial (Guo, Liu, & Chai, 2014; Deloitte, 2017).

Em relação ao terceiro catalisador, as plataformas, as empresas da indústria do turismo tem que estar muito atentas as plataformas de crescimento (*platforms for growth*), pois estas podem ser tanto positivas (por proporcionar um acesso fácil a uma vasta gama de serviços) como negativas (devido a concorrência desleal, redução da segurança do emprego, entre outros)(UNWTO, 2011). Segundo a Deloitte (2017) nos próximos 12 meses, as empresas de viagens devem alavancar uma maior conscientização das expectativas dos clientes, estratégias tecnológicas e ofertas diferenciadas para oferecer experiências de viagem inigualáveis.

Por fim as empresas devem se concentrar na forma de pensar dos consumidores, uma vez que os valores, preferências e expectativas dos clientes não são fixos, nem são universais. Os

consumidores começaram a esperar uma experiência altamente personalizada e adaptada às suas necessidades e exigências. Nos próximos anos a expectativa é de continuidade dessa tendência, os consumidores buscam ainda mais autenticidade, personalização, remoção de atrito e funcionalidade sob demanda em suas experiências de viagem (Deloitte, 2017).

Tendo em vista os tópicos abordados neste capítulo, fica evidente a importância do turismo e de suas indústrias, principalmente a indústria da hotelaria, tanto para o Brasil quanto para Portugal. Dentre os fatores explorados na discussão destaca-se a tecnologia e sua importância no desenvolvimento passado dessa indústria e em suas perspectivas futuras. Assim, no próximo capítulo tratar-se-á especificamente das Tecnologias da Informação e sua influência no DO, e dos recursos considerados na literatura complementares as TI, sendo a AO e a CO.

3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1 Tecnologias da Informação

“No século XXI, a mudança é descontínua, abrupta, indócil...
vivemos num mundo que é só descontinuidade, sem equilíbrio”
Gary Hamel

3.1.1 Da origem ao Paradoxo da Produtividade

O primeiro estudo empírico envolvendo as tecnologias e as organizações foi realizado por Joan Woodward, de 1953 a 1958, na região sudeste de Essex, no Reino Unido. A pesquisadora liderava um grupo cujo objetivo era investigar os aspetos específicos das organizações, tais como: número de níveis de autoridade entre o topo e a base, amplitude de controlo dos supervisores, a forma como eram definidas as atribuições dos cargos, o volume de comunicações escritas e a extensão da divisão de funções entre especialistas. Woodward e seu grupo concluíram que, no que diz respeito aos aspetos organizacionais específicos estudados, a tecnologia revelava-se como fator cuja influência tinha de ser considerada como de primeira ordem. Assim, ela classificou as organizações em sistemas produtivos que variavam, em termos de grau de complexidade tecnológica, e demonstrou que o sucesso da empresa é função de uma adequada adaptação tecnologia-estrutura. Woodward entendeu que deveria haver estruturas e práticas administrativas diversas para organizações de unidades organizacionais diversas, sendo essa uma das principais conclusões da Teoria da Contingência, que exalta o caráter altamente complexo e inter-relacionado das características organizacionais (Motta, 1976; Motta & Vasconcelos, 2006).

A partir desse *insight* sobre o relacionamento entre as tecnologias e a estrutura organizacional, surgiram outros estudos, principalmente focados nas Tecnologias da Informação (TI). Segundo Bilgihan e Wang (2016), a partir da década de 1980 – quando as organizações iniciaram as implementações de TI com foco na automação de tarefas simples e repetitivas, a fim de melhorar a produtividade (Somogyi & Galliers, 1987; Kim, Lee, & Law, 2008) – muitos trabalhos conceituais foram realizados no intuito de comprovar que os investimentos em TI levariam à melhoria da produtividade e à criação de vantagem competitiva (Cash & Konsynski, 1985; Porter, 1985; Porter & Millar, 1985; Clemons, 1986).

Entretanto, em 1987, o economista norte-americano Robert M. Solow publicou no New York Times um texto no qual fazia a seguinte afirmativa “nós vemos computadores por toda parte, exceto nas estatísticas de produtividade” (Solow, 1987). O economista questionava o fato das empresas investirem altas quantias em TI, mas não observarem aumento da produtividade. Solow (1987) afirmava que paradoxalmente ao que era esperado os investimentos em TI pareciam não proporcionar resultados positivos, ou melhoria na produtividade. Um ano mais tarde o também economista Stephen S. Roach, em concordância com os argumentos de Solow, cunhou a expressão “Paradoxo da Produtividade” (Rostock, 2011).

As observações de Solow e Roach iniciaram um amplo debate nos Estados Unidos, na Europa, e, na sequência, em outras regiões, que segue sem conclusão definitiva até o presente momento, sobre a verdadeira relação entre investimentos em TI e a produtividade/DO (Tippins & Sohi, 2003; Real et al., 2006; Rostock, 2011; Chae, Koh, & Prybutok, 2014; Piccoli & Lui, 2014).

De um lado pesquisas como a de Erik Brynjolfsson, professor do MIT nos EUA, que encontram uma relação positiva entre as TI e a produtividade. Segundo Brynjolfsson (1993) a relação entre TI e produtividade, apesar de muito debatida, é pouco compreendida, e a falta de evidências não indica falta de contribuição positiva para a produtividade das empresas. O autor afirma ainda que as TI são parcialmente responsáveis pelo sucesso das empresas, e contribuem significativamente para a ascensão das nações que mais investem nela. No lado oposto, evidências empíricas descrevem como desapontadores os ganhos com investimentos em TI (Powell & Dent-Micallef, 1997; Carr, 2003).

Barney (1995) explica que quando a empresa adquire determinadas TI, para automatizar tarefas, reduzir custos e aumentar as receitas, ela está adquirindo vantagem competitiva temporária perante os concorrentes mais próximos, mas não vantagens competitivas sustentáveis. O autor afirma que uma empresa só terá vantagem competitiva sustentável quando: 1) implementar uma estratégia não implementada, simultaneamente, por muitas empresas concorrentes e; 2) quando as empresas concorrentes enfrentarem desvantagens significativas na aquisição dos recursos necessários para implementar esta estratégia. Em outras palavras, o autor compreende que qualquer estratégia que explore somente a aquisição de TI para automatizar processos poderia ser imitada com facilidade pelos concorrentes não gerando vantagem alguma.

Na visão de Carr (2003) as TI tornaram-se uma *commodity*, ou seja, à medida que os recursos de TI foram disseminados e incorporados às tarefas diárias das pessoas e aos processos de

negócios das empresas, ficando economicamente acessíveis e disponíveis a todos, e o conhecimento de TI deixou de ser exclusividade de uns poucos e se espalhou, as TI deixam de ser uma vantagem e se tornaram uma *commodity*, podendo ser adquirida por qualquer concorrente.

Tippins & Sohi (2003) em seus estudos também compreendem que os investimentos em TI isoladamente não representam nenhum diferencial competitivo para a empresa, não sendo suficientes para impactar o DO. Afirmam que as TI devem ser utilizadas para alavancar outros recursos organizacionais dentro de um contexto de mercado específico. Real et al. (2006) e Bulchand-Gidumal & Melián-González (2011) compartilham do mesmo pensamento e demonstram de forma empírica que quando as TI são trabalhadas em conjunto com outros recursos (humanos e organizacionais), o impacto sobre o DO poderá ser possível.

Explorando uma visão mais estratégica da relação Venkatraman (1994) sustenta um discurso de que as TI não melhoram a produtividade ou outras medidas de desempenho do negócio quando tratadas como uma ferramenta de automação. Defende a ideia de que assim como as estratégias de negócios evoluíram – de um foco onde buscava-se apenas baixos custos de produção para estratégias que objetivavam simultaneamente baixo custo, alta qualidade, e respostas rápidas e flexíveis para as necessidades dos consumidores – o papel das TI deveria evoluir de uma ferramenta predominantemente voltada para a eficiência organizacional, para um recurso capaz de viabilizar a criação e manutenção de uma rede de negócios flexível (Rostock, 2011). Argumenta ainda que as empresas só sentirão os benefícios potenciais das TI se passarem por mudanças que levem a uma transformação nos processos, o que então levaria à criação de novas oportunidades de negócio e, conseqüentemente, ao estabelecimento de vantagens competitivas (Venkatraman, 1994; Rostock, 2011).

Um outro importante estudo, que trabalhou a relação TI e DO foi o de Bharadwaj (2000). A autora trabalha o conceito de capacidade de TI, que abrange a infra-estrutura de TI, recursos humanos de TI (compostos de habilidades técnicas e gerenciais de TI) e ativos intangíveis como conhecimento e orientação para o cliente (Bharadwaj, 2000). Em seus estudos ela argumenta que a capacidade de TI pode ser específica da empresa, rara, difícil de imitar ou substituir, e pode se tornar uma importante fonte de diferenciação e uma vantagem competitiva. A autora realizou o estudo com empresas líderes de TI com capacidade de TI superior e um grupo de controle com empresas não líderes. As empresas líderes foram selecionadas a partir das

listagens *Information Week 500*, de 1991 a 1994. E as empresas de controlo foram seleccionadas da base de dados *Compustat da Standard & Poor's*. Cada uma das empresas de controlo escolhidas correspondiam a uma empresa líder de TI em termos de indústria e receita. As comparações entre líderes de TI e empresas de controlo revelaram que os líderes de TI tiveram um desempenho superior em termos de lucros e custos.

Posteriormente, o estudo de Bharadwaj (2000) foi replicado por Chae et al. (2014), com empresas líderes de TI seleccionadas a partir da mesma listagem *Information Week 500*, mas dos anos de 2001 a 2004, exatamente dez anos após o primeiro estudo, e os resultados se mostraram contraditórios. Os autores argumentam que, embora sejam necessárias mais pesquisas para entender a causa e o significado da mudança nos achados, entre o estudo por eles realizado e o estudo anterior, as razões da contradição podem estar no papel e no valor das TI que pode ter se alterado ao longo dos anos, fazendo com que as TI se tornassem preditores mais fraco para o DO.

Chae et al. (2014) aponta que as TI sofreram grandes transformações a partir da década de 1990. O advento da Internet, a terceirização e a crescente adoção de pacotes *Enterprise Resource Planning* (ERP), juntamente com o custo decrescente da computação, tornou a TI mais acessível - técnica e economicamente - e universalmente disponível, qualquer empresa pode simplesmente pagar e adquiri-la, como uma *commodity* (Carr, 2003). Os autores citam como o melhor exemplo dessa tendência os ERP que são adotados pelas empresas por incorporarem as melhores práticas da indústria em seus processos de negócios. Entretanto, se todas as empresas adotam as mesmas TI, essas já não proporcionarão mais vantagens competitivas (Rostock, 2011; Chae et al., 2014). A Figura 11 resume a evolução das TI ao longo dos anos.

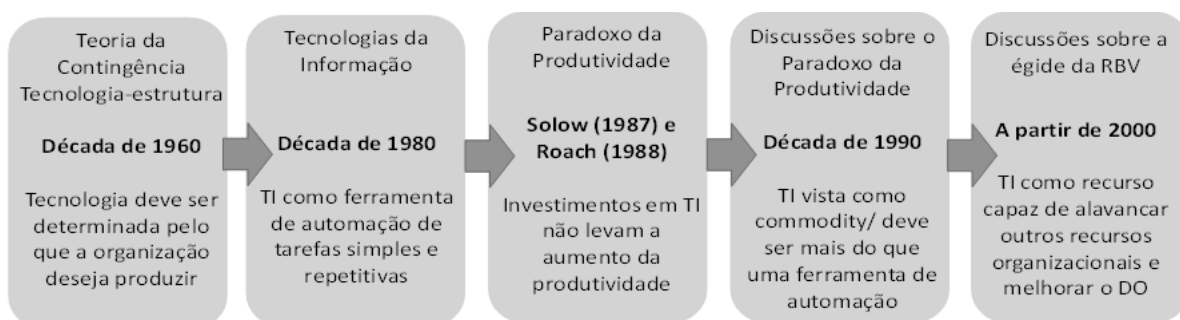


Figura 11: Da origem ao paradoxo da produtividade

Tendo em vista os diversos questionamentos quanto à relação entre as TI e seu impacto na produtividade/DO, compreende-se que essa relação não deve ser tratada de forma simplista. No presente estudo, seguindo a lógica de estudos anteriores (Tippins & Sohi, 2003; Real et al.,

2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011), essa relação será tratada sob a égide da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV), que será o assunto do próximo tópico deste estudo.

3.1.2 A Visão Baseada em Recursos e as Tecnologias da Informação

A RBV é resultado da necessidade crescente dos pesquisadores de compreender as razões pelas quais algumas empresas possuíam um DO superior, uma vez que o ambiente competitivo era o mesmo para todas as empresas (Wilk & Fensterseifer, 2003). Barney (1991) e Grant (1991) foram um dos principais autores que impulsionaram as discussões que davam ênfase ao ambiente interno das empresas na busca de fatores como conhecimento, cultura, competências gerenciais e outros ativos intangíveis, que pudessem explicar as diferenças de DO entre as empresas.

A partir da década de 1990 a RBV ganhou considerável atenção, e embora Jay Barney seja o principal autor referenciado sobre o tema, o livro de Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, em 1959, é considerado por muitos estudiosos do campo da estratégia como o trabalho seminal que forneceu as bases intelectuais para a RBV da empresa, pois desde aquele momento a autora já se referia a necessidade de se examinar a natureza interna das organizações (Rugman & Verbeke, 2002; Tippins & Sohi, 2003).

A RBV fundamenta-se no preceito de que as empresas competem com base em recursos que são distribuídos de forma heterogênea entre elas (Barney, 1991), assim devem se concentrar em vantagens decorrentes de recursos organizacionais internos (Tippins & Sohi, 2003). Segundo Barney (1991) as empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis pela implantação de estratégias que exploram suas forças internas, ou seja, pela acumulação de recursos que produzem valor econômico, que sejam relativamente escassos, e que possam sustentar as tentativas dos concorrentes de imitação, aquisição ou substituição.

A RBV baseia-se em duas premissas fundamentais (Barney, 1991; 1995):

- [1] A heterogeneidade de recursos: o autor aponta que os recursos e capacidades possuídas por empresas concorrentes podem ser diferentes, ou seja, os recursos estão distribuídos de maneira desigual entre as empresas competidoras de forma que nem todas as

empresas possuem os mesmos recursos, e quando os possuem, as quantidades podem ser diferentes.

[2] A imobilidade de recursos: o autor afirma que as diferenças entre recursos possuídos pelas empresas podem ser duradouras. Em outras palavras os recursos são imperfeitamente móveis, não são facilmente, nem perfeitamente, transferidos de uma empresa para a outra.

Segundo Barney (1995) as condições de heterogeneidade e imobilidade de recursos estão ligadas a vantagem competitiva sustentável quando uma empresa possui um recurso ou capacidade valiosa, que não é possuída por muitas outras empresas concorrentes (raro), e que seja imperfeitamente imitável e não substituível. Esses atributos estão ligados a estrutura VRIN (Valioso, Raro, Imperfeitamente Imitável, Não-substituível) proposta por Barney (1991) que propõe que nem todos os recursos internos são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis (Figura 12). Quando esse recurso ou capacidade é possuído por muitas empresas concorrentes é fonte de paridade competitiva, e quando é adquirida por uma organização antes dos seus concorrentes, mas é um recurso ou capacidade que pode ser facilmente copiada, é considerada uma fonte de vantagem competitiva temporária (Barney, 1995).

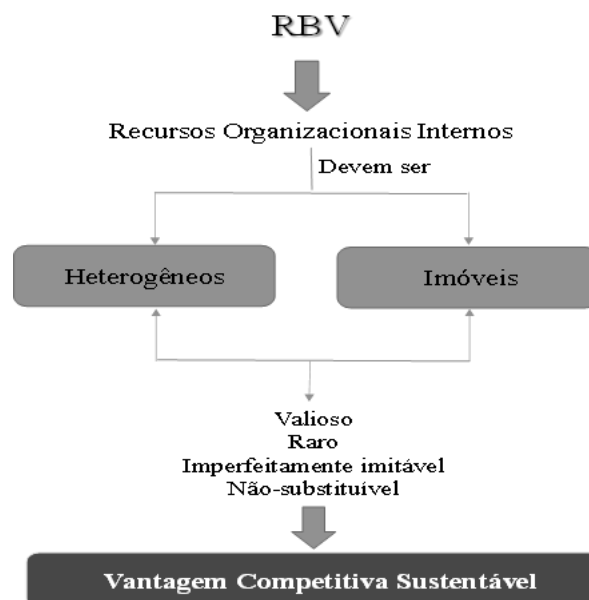


Figura 12: RBV e suas premissas

Ao analisar a obtenção de vantagem competitiva sustentável por meio das TI, Barney (1995) entende que este recurso, por si só, não pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável para nenhuma empresa. Tendo como base as duas principais premissas da RBV, o autor afirma que as TI não atendem às exigências de heterogeneidade e imobilidade de recursos, porque

podem ser facilmente adquiridas no mercado. Entende que na melhor das hipóteses as TI podem ser uma vantagem competitiva temporária, quando adquirida por uma empresa antes dos seus concorrentes (Barney, 1995).

Entretanto, compreende que uma empresa pode usar os recursos de TI para auxiliar a implementar estratégias como: liderança de custos, diferenciação de produtos, criação de alianças estratégicas, estratégias de diversificação e estratégias de integração vertical. Se esses recursos de TI forem distribuídos de forma heterogênea entre as empresas concorrentes, e se as empresas sem esses recursos de TI considerarem dispendioso desenvolvê-los e/ou adquiri-los para implementar estratégias similares, esses recursos podem ser uma fonte vantagem competitiva sustentável (Barney, 1995).

Além disso, afirma que uma empresa pode imitar os recursos e as capacidades de outra empresa, a um custo baixo, somente se a empresa imitadora sabe o que na empresa de sucesso deve ser imitado. Quando há ambiguidade causal – quando não se tem conhecimento de quais recursos levam a determinado resultado – sobre a fonte de vantagem competitiva, a imitação torna-se mais dispendiosa. Barney (1995) afirma que há duas fontes de ambiguidade causal: a primeira está no fato da fonte de vantagem competitiva ser um atributo tácito, descrito como "bens invisíveis", como por exemplo a confiabilidade, reputação entre clientes, ou a cultura organizacional que influencia a forma como os gestores se comunicam, como fornecem orientação aos outros gestores em situações incertas e complexas, o que torna a tomada de decisão mais eficiente. A segunda está ligada ao fato de que a vantagem competitiva de uma empresa pode depender de um grande número de pequenas decisões e ações quase "invisíveis" e difíceis de se imitar (Barney, 1995).

Tendo em vista essas questões, Barney (1995) argumenta que a busca por fontes de vantagem competitiva sustentável baseada em TI deve focar menos nas TI, e mais no processo de organização e no gerenciamento de TI dentro de uma empresa.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Tippins e Sohi (2003), Melville, Kraemer, e Gurbaxani (2004), Wade e Hulland (2004), Real et al. (2006), Bilgihan e Wang (2016), entre outros, também argumentam que as TI não podem gerar uma vantagem competitiva sustentável sendo trabalhadas de forma isolada, pois as consideram uma *commodity*, por serem facilmente imitadas e adquiridas.

Segundo Tippins e Sohi (2003) as vantagens competitivas sustentáveis das TI nas organizações podem ser alcançadas por meio da complementaridade e co-especialização. A complementaridade existe quando o valor de um recurso é reforçado pela presença de outro recurso (Powell & Dent-Micallef, 1997). Em seus estudos Tippins e Sohi (2003) apresentaram como um importante recurso complementar a AO e afirmam ser ela a mediadora do impacto das TI no DO. Em relação à co-especialização entende-se que ela existe se um recurso tem pouco ou nenhum valor sem outro (Clemons & Row, 1991), como exemplo pode-se citar a aquisição de um hardware de TI sem possuir as habilidades e conhecimentos necessários para utilizá-lo com êxito.

Real et al. (2006) em seus estudos obtém resultados bastante similares ao de Tippins e Sohi (2003) ao destacarem a AO como um recurso complementar, pelo meio do qual as TI impactam o DO. Real et al. (2006) afirmam que o efeito das TI sobre o DO é praticamente nulo, o que implica que o efeito das TI nos resultados da empresa será mediado por elementos complementares, no caso as competências tecnológicas e a AO. Explicam que a sustentabilidade das vantagens competitivas geradas pelas TI residem na habilidade de gerenciamento das TI, e destacam a importância dos recursos humanos e dos recursos intangíveis da organização, “bens invisíveis” (Barney, 1995), para permitir a melhoria no DO.

Em estudos mais recentes Bilgihan e Wang (2016) afirmam que o impacto associado à aquisição e utilização de TI dependem de uma grande quantidade de fatores organizacionais, como a missão, a visão, a sofisticação tecnológica, as habilidades de gerenciamento de tecnologia, a capacidade de integrar recursos para criar sinergia tecnológica e a disponibilidade de recursos críticos para apoiar operações tecnológicas. A um nível mais elevado, afirmam que as TI podem auxiliar na diferenciação da empresa através da melhoria da partilha de informação, da comunicação e do processo de tomada de decisão, melhorando a geração de receita e aumentando a produtividade dos colaboradores. De maneira resumida explicam que para que sejam geradas vantagens competitivas sustentáveis as TI devem se enquadrar na estratégia, na cultura e na estrutura organizacional.

Entende-se que os conceitos propostos pela RBV iniciaram uma discussão que deixa de focar o ambiente externo das organizações e coloca a ênfase, da diferenciação e da aquisição de vantagens competitivas, no interior das organizações. As organizações passam a ser vistas como um apanhado de recursos que são particulares a ela e do qual os resultados da organização são dependentes. Destaca-se também nessa perspectiva a importância do lado humano para a geração

de recursos inimitáveis e imperfeitamente móveis capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis. No próximo tópico será discutido o conceito de competências em TI, desenvolvido por Tippins e Sohi (2003) tendo como base as premissas da RBV e a importância do fator humano para proteção dos recursos de TI.

3.1.3 O conceito de Competências em TI

As TI foram definidas de diversas formas ao longo dos anos. Silva e Fleury (2000; p4) assumiram as TI como “um termo que engloba todas as formas de tecnologia utilizadas para criar, armazenar, trocar e usar informação em suas várias formas (dados, voz, imagens estáticas e em movimento)”. Posteriormente Oz (2005) define TI como “todo hardware, software, telecomunicação, e os serviços do pessoal de TI, quer seja colaborador *in-house* (dentro da organização) ou comprado”. Pode-se notar que as duas definições estão relacionadas somente aos artefactos de TI.

Uma outra definição bastante utilizada na literatura, e tratada anteriormente, é a de capacidade de TI (*IT-capability*) (Bharadwaj, 2000; Liu, Lu, & Hu, 2008; Chae et al., 2014), vista como a capacidade de uma organização, em virtude de seus ativos de TI e *know-how*, para criar valor de negócios (Bharadwaj, 2000). Essa definição amplia a visão de TI e a considera uma combinação dos artefactos tecnológicos com os recursos humanos de TI e os ativos intangíveis habilitados para TI (Real et al., 2006).

Neste estudo utilizar-se-á a definição de TI desenvolvida por Tippins e Sohi (2003), tendo como base a RBV. Como dito anteriormente, os autores acreditam que as TI só serão capazes de gerar vantagens para a organização quando combinadas com outros recursos organizacionais por meio da complementaridade e por meio da co-especialização.

É nesta perspectiva da co-especialização, entendida como o fato de um recurso ter pouco ou nenhum valor sem a presença de outro, que Tippins e Sohi (2003) desenvolveram o conceito de competências em TI (*IT competency*). Esta traduz “o quanto cada empresa tem conhecimento sobre as aplicações, *software* e *hardware* e efetivamente os utiliza para gerir informações dentro da empresa” (Tippins & Sohi, 2003; p4). Em outras palavras a competência de TI representa a

combinação de recursos humanos e tecnológicos para gerenciar as informações do mercado e dos clientes (Bolívar-Ramos *et al.*, 2012; Leung & Law, 2013; Diffley & Mccole, 2015).

Segundo Tippins e Sohi (2003) o conceito de competências em TI contempla três dimensões das TI, ou seja, três fatores que devem ser consideradas simultaneamente para a implantação e utilização bem-sucedida das TI, como apresentado na Figura 13.

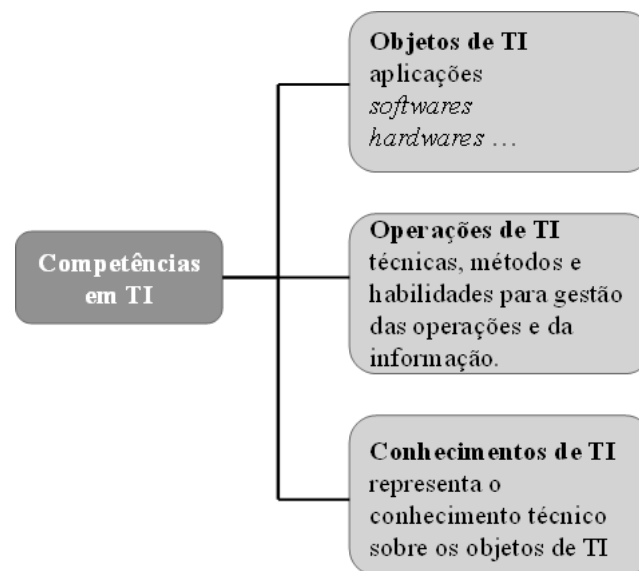


Figura 13: Competências em TI e suas dimensões

O primeiro corresponde aos objetos de TI que estão relacionados com as ferramentas ou artefactos que auxiliam na "aquisição, processamento, armazenamento, disseminação e uso" da informação, como *software*, *hardware*, sistemas operacionais, o pessoal de apoio de TI, internet, intranet, entre outros. Estes atuam como "facilitadores" e são amplamente responsáveis pelos atuais aumentos na produção e divulgação de informação (Tippins & Sohi, 2003; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016).

A segunda dimensão está relacionada com as operações de TI, entendidas como a forma como a empresa utiliza as TI para gerenciar as informações do mercado e os dados sobre os clientes, ou seja, refere-se às técnicas, métodos e habilidades necessárias para a gestão das operações e da informação. E por último, a terceira dimensão traduz os conhecimentos de TI que refletem o quanto a empresa tem conhecimento técnico sobre os objetos de TI, e o quanto esse conhecimento é utilizado para provocar a mudança em direção aos fins desejados (Tippins & Sohi, 2003).

Ao longo deste trabalho os objetos de TI, sejam *hardware* ou *software*, os sistemas ou aplicações de TI, os conhecimentos necessários para sua utilização, bem como os processos de

negócios desenvolvidos com base nestas ferramentas, sistemas ou aplicações, ou seja, as competências em TI, serão aqui simplesmente denominados TI.

3.1.4 Tecnologias da Informação na Indústria da Hotelaria

As TI, nos últimos 50 anos, vem alterando radicalmente a forma pela qual as empresas da indústria da hospitalidade têm trabalhado, se tornando um dos principais fatores de influência e mudança, principalmente em relação à interação com clientes, permitindo uma escala e escopo de personalização de serviços sem precedentes (Buhalis & Law, 2008; Tavitiyaman, Qu, & Zhang, 2011; Ip, Leung, & Law, 2011; Law, Leung, Au, & Lee, 2013; Leung, Xue, & Bai, 2015; Piccoli, Lui, & Grün, 2017).

O desenvolvimento do *Computer Reservation System* (CRS) (ex.: Galileo) na década de 1970, *Global Distribution System* (GDS) (ex.: Travelport, Amadeus e SABRE) no final da década de 1980, da Web 1.0 nos anos 90 e a Web 2.0/ambiente de mídia social a partir dos anos 2000, revolucionaram a gestão operacional e estratégica, trazendo uma ampla reengenharia de processos de negócios (Buhalis & Law, 2008; Tavitiyaman et al., 2011; Ip et al., 2011; Law, Buhalis, & Cobanoglu, 2014; Leung et al., 2015), principalmente na indústria da hotelaria, que não é tecnologicamente orientada por natureza, mas passou a abraçar as TI para atender a crescente demanda de consumidores sofisticados (Ip et al., 2011; Law, Leung, Au, & Lee, 2013; Hua, Morosan, & DeFranco, 2015; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016).

As TI permitiram que os clientes buscassem e adquirissem produtos personalizados de maneira fácil e dinâmica, aumentando o poder de barganha dos mesmos e as exigências quanto à qualidade do serviço oferecido pela indústria da hotelaria (Tavitiyaman et al., 2011; Chen et al., 2016). Por sua vez os hoteleiros tiveram que desenvolver, com base nos desejos dos clientes, estratégias avançadas de TI para diminuir o poder de barganha dos mesmos (Tavitiyaman et al., 2011) e se diferenciar (Chen et al., 2016), pois perceberam que o luxo de hoje é a expectativa e o padrão de amanhã (Bilgihan, Smith, Ricci, & Bujisic, 2016). Por exemplo, possuir internet sem fio no quarto era um recurso de valor agregado há vários anos, no entanto hoje a maioria dos hotéis possuem internet sem fio nos quartos.

Mas as TI também beneficiaram, e ainda beneficiam, os fornecedores da indústria da hotelaria à medida que permitem o desenvolvimento e distribuição de produtos sem limites de tempo e restrições geográficas (Buhalis & Law, 2008), fornecendo uma plataforma para acessar o mercado global (Law et al., 2015; Piccoli et al., 2017). Além disso, estudiosos e profissionais descobriram que as tecnologias tornam os colaboradores dos hotéis mais produtivos, fazendo com que os clientes recebam melhores serviços, gerando comodidade e satisfação (Buhalis & Law, 2008; Tavitiyaman et al., 2011; Kandampully et al., 2016).

Como exemplo de hotéis que se utilizam das TI para satisfazer clientes, pode-se citar: o grupo Starwood Hotels que investiu na tecnologia de *check-in* móvel e substituiu os *keycards* dos quartos pela entrada sem chave usando dispositivos móveis; o grupo Marriott Corporation que uniu-se à IKEA para desenvolver um novo conceito de hotel altamente tecnológico chamado Moxy, que visa atrair consumidores jovens e sensíveis à tecnologia (Kandampully et al., 2016).

Além disso, pode-se citar a utilização de quiosques de autoatendimento (KSK), que privilegiam a fusão das TI com os colaboradores no *front office* dos hotéis, para envolver e criar intimidade com os clientes, pois apesar das TI agilizarem os processos, as pessoas continuam a manter o maior valor na perspectiva dos clientes (Kandampully et al., 2016). Chen et al. (2016) entendem que ao ter o processo de atendimento agilizado pelas TI os colaboradores terão o tempo necessário para fornecer a “hospitalidade”, ao invés de estar somente a executar tarefas rotineiras.

Entretanto, possuir TI capazes de atrair e influenciar os clientes, para gerenciar a informação do mercado e auxiliar na tomada de decisões envolve um investimento financeiro elevado (Tavitiyaman et al., 2011) e nem sempre as empresas de hospitalidade obtém um retorno de seus investimentos em TI (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016). As pesquisas existentes forneceram pouca evidência empírica sobre como as TI podem contribuir para o desempenho das empresas de hotelaria (Cohen & Olsen, 2013).

Alguns estudos, que possuem como base a RBV, compreendem que as vantagens competitivas advindas da implantação das TI nessa indústria só serão possíveis a partir do momento que as TI sejam utilizadas para apoiar os colaboradores e aumentar a capacidade dos mesmos de oferecer um serviço superior aos clientes, criando assim diferenciação em relação à concorrência (Tavitiyaman et al., 2011; Kandampully et al., 2016).

Kandampully et al. (2016) afirmam que para criar diferenciação as TI devem ser capazes de suportar uma ampla partilha de conhecimentos, entre os atores internos (colaboradores) e externos (clientes) da empresa, permitindo formas adicionais de colaboração para a inovação como a inteligência coletiva e o *crowdsourcing*⁶, que são possíveis através das mídias sociais. Em outras palavras as TI devem ser capazes de facilitar a interação entre as pessoas (internas e externas a organização) de forma a permitir a co-criação de valor, proporcionando vantagens competitivas sustentáveis.

Bilgihan e Wang (2016) apontam ainda que a vantagem competitiva será gerada na indústria da hospitalidade a partir da interação dos recursos físicos (ex.: edifícios, recursos financeiros), humanos (ex.: inovação, know-how) e organizacionais (ex.: TI, cultura, filosofia de gestão), pois mais importante do que identificar e adquirir TI inovadoras, promissoras e sofisticadas no mercado, é ter as competências necessárias para executá-las.

Após realizar um estudo com gestores de hotéis sobre o uso das TI, Bilgihan e Wang (2016) identificam quatro diferentes estágios de utilização das TI pelas empresas da hospitalidade, sendo: estágio de operação, estágio de aprimoramento, estágio estratégico e estágio de transformação. Considerou-se aqui importante citá-los para melhor compreender que tipo de vantagem competitiva pode ser gerada pelo uso de diferentes tipos de TI, desde que sejam exploradas em conjunto com recursos humanos e organizacionais existentes.

- Estágio de operação: no primeiro estágio as TI são utilizadas para atender às necessidades básicas da empresa, de forma a manter o negócio funcionando. Os gestores só necessitam de conhecimentos básicos para operar as TI, a integração de recursos não existe, oferece um baixo custo de transações rotineiras, geralmente substituindo humanos por máquinas, o que não oferece vantagem competitiva significativa. As tecnologias nesta fase são maduras mas não inovadoras. Como exemplos pode-se citar os sistemas de fechamento eletrônico, as comunicações de e-mail entre departamentos, sistemas de segurança, software de controlo de custos e *website* do hotel (Bilgihan & Wang, 2016).

⁶ *Crowdsourcing* é o processo de obtenção de serviços, ideias ou conteúdo mediante a solicitação de contribuições de um grande grupo de pessoas e, especialmente, de uma comunidade online, em vez de usar fornecedores tradicionais ou uma equipe de colaboradores (Kandampully et al., 2016)

- Estágio de aprimoramento: no segundo estágio as tecnologias são usadas principalmente para aumentar a produtividade e a eficiência da operação, melhorando o gerenciamento dos negócios. Esta etapa requer habilidades de gerenciamento mais elevadas, combinando softwares e redes sociais para adquirir informações e gerar oportunidade para criação de valor. Tecnologias como sistemas de gestão de receita (*Revenue Management Systems*), sistemas de gestão de propriedade (*Property Management System - PMS*), ponto de venda (*point of sale - POS*), quiosques de autoatendimento (*self-service kiosks - KSK*) e *websites* de redes sociais foram mencionadas para esta etapa (Bilgihan & Wang, 2016).
- Estágio estratégico: neste estágio as TI utilizadas melhoram estrategicamente os processos de negócio intra-organizacionais e inter-organizacionais, além de aumentar a produtividade e a eficiência. As TI nesta fase auxiliam as organizações a atingir metas estratégicas, como reduzir custos, melhorar o atendimento ao cliente e agregar mais valor à organização através de melhores processos de tomada de decisão. *Customer Relationships Management (CRM)*, *CRS* e *GDS* são algumas ferramentas tecnológicas citadas nesta fase, entretanto todas elas poderiam ser duplicados pelos concorrentes. Para gerar vantagem competitiva essas TI devem ser usadas para criar inteligência com a intenção de fornecer valor agregado aos clientes. As aplicações tecnológicas de interoperabilidade⁷ foram também mencionadas nesta fase.
- Estágio de transformação: esta é a fase mais avançada e nela as TI são utilizadas de forma integrada e sinérgica para gerar uma vantagem competitiva definitiva. As TI evoluem de simples componentes inter-relacionados que trabalham em conjunto para coletar, processar, armazenar e disseminar informações para apoiar a tomada de decisões, coordenação, controlo e análise, para apoiar mecanismos dinâmicos e interoperáveis de coleta, processamento e disseminação de inteligência em toda a organização. Essa evolução requer habilidades de gestão mais elevadas e a missão, a visão e os objetivos das organizações devem ser perfeitamente suportados pelas aplicações de TI. Sistemas integrados e bases de dados partilhadas que trabalham em conjunto para criar sinergia são geralmente necessários para atingir este nível. Nesta fase as TI permitirão que as organizações colem uma grande quantidade de dados altamente valiosos dos clientes. A utilização eficaz de conhecimentos

⁷ A interoperabilidade é a capacidade de diferentes sistemas para trocar informações e usar essas informações para apoiar os processos de negócios (Bilgihan & Wang, 2016).

derivados de dados é uma vantagem competitiva e a não utilização eficaz deste conhecimento constitui uma desvantagem concorrencial. *Decision Support Systems* (DSS), sistemas de *Business Intelligence* (BI) e *Data Mining* são algumas ferramentas tecnológicas citas nesta fase (Bilgihan & Wang, 2016).

Tendo em vista os estágios apresentados fica claro que quanto mais complexa a TI utilizada, e se devidamente associada aos recursos humanos e organizacionais, maior será o impacto na organizações e no desenvolvimento de vantagens competitivas de longo prazo. A Figura 14 apresenta a estrutura conceitual criada pelos autores.

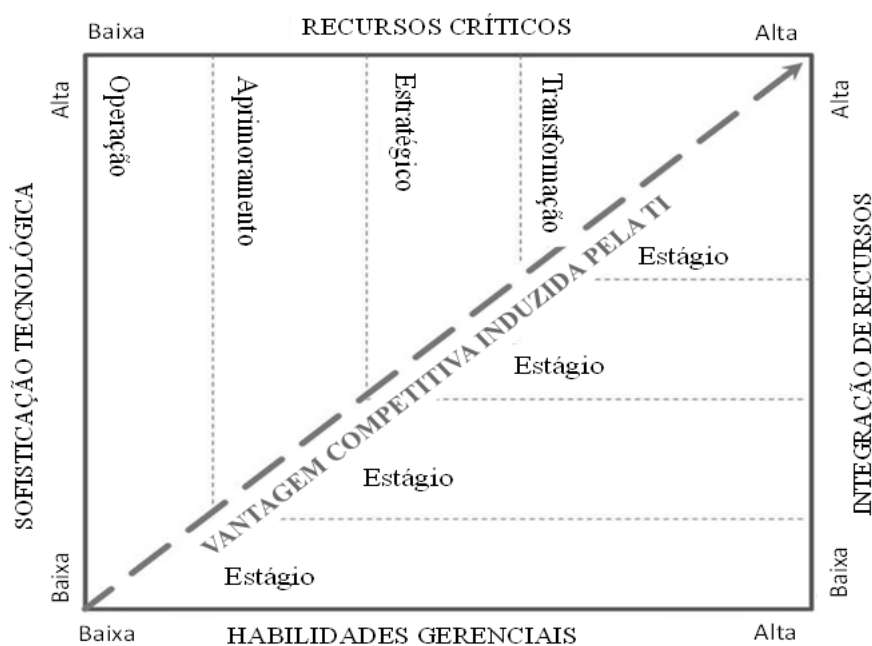


Figura 14: Estágios de utilização das TI pelas empresas de hospitalidade.
Fonte: Adaptado de Bilgihan e Wang (2016)

Para que se possa ter uma melhor compreensão das TI utilizadas na indústria da hotelaria, o próximo tópico aborda as principais funções desenvolvidas em um hotel e as TI que auxiliam no desenvolvimento dessas funções.

Áreas de utilização das Tecnologias da Informação nos hotéis

Ao revisar a literatura sobre as contribuições das TI para a indústria da hospitalidade, alguns autores como Law, Leung, e Buhalis (2009), Ip et al. (2011) e Schuckert, Liu, e Law (2015) identificaram dimensões, que nada mais são do que as áreas funcionais de um hotel, em que as TI são utilizada. Neste tópico utilizaram-se as dimensões citadas para demonstrar que tipo de

tecnologia é utilizada por cada departamento funcional e como ela contribui para a melhoria do serviço.

Gestão estratégica e operacional

Quanto à utilização das TI para a gestão estratégica e operacional de um hotel, percebeu-se que, numa fase inicial, os profissionais dessa indústria compreendiam a importância desse recurso para melhorar o atendimento e a eficiência operacional, entretanto a inclusão das TI no processo de tomada de decisão de alto nível ainda era uma raridade (Ip et al., 2011; Law et al., 2014). Posteriormente, descobriu-se que os tomadores de decisão dos hotéis não entendiam a importância das TI nas práticas de negócios e, por isso, as TI não eram usadas em processos de tomada de decisão de alto nível (Ip et al., 2011). Hoje é considerada uma ferramenta estratégica, utilizada no apoio às operações de negócio e na tomada de decisões de gestão (Law et al., 2013; Law et al., 2014; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016), permitindo o fornecimento de serviços de alta qualidade e personalizados a um custo razoável, aumentando a rentabilidade e criando vantagens competitivas (Tavitiyaman et al., 2011; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016).

Para a gestão hoteleira propriamente dita foram desenvolvidos programas específicos como o PMS (ex.: Opera, Micros-Fidelio PMS). Martín e Herrero (2012) apontam que o PMS é uma ferramenta essencial de gestão estratégica, por incluir todos os módulos necessários para realizar o trabalho de um hotel, independentemente do número de quartos e sua estrutura. É utilizado para gerenciar todas as atividades do hotel e suas interações, executando desta forma inúmeras tarefas como coordenar funções operacionais de *front office*, vendas e planejamento, automatizar as funções como reservas de clientes, informações de clientes, reservas *on-line*, pontos de venda (*point-of-sale* - POS), telefone, contas a receber, vendas e marketing, custos de F&B, gestão de materiais, RH e folha de pagamento, gestão da manutenção e gestão da qualidade. (Ku, 2014; Martín & Herrero, 2012; Leung & Law, 2013). Os PMS podem interagir com os sistemas de reserva central e os sistemas de gestão de receita ou rendimento, *front office*, *back office*, POS, sistemas de *e-procurement*⁸, bloqueio de portas, otimização de *housekeeping*, vídeos sob demanda, gestão de energia, autorização de cartões de pagamento e *channel management systems*. Podem ainda dar informações precisas e oportunas sobre os indicadores

⁸ A ferramenta de TI que se utiliza da internet para otimizar o relacionamento e a negociação entre compradores e fornecedores durante o processo de compras (Kothari et al., 2007).

básicos de performance como RevPAR ou taxa de ocupação e ajudar no controlo de alimentos e bebidas nos quartos auxiliando na gestão de estoque dos mesmos. O sistema também pode ser uma excelente ferramenta de marketing, pois pode gerar listas de discussão, notas de agradecimento e informações promocionais (Karadag, Cobanoglu, & Dickinson, 2009; Ku, 2014; Bilgihan & Wang, 2016).

Os gerentes de hotel afirmam que os principais benefícios do uso de um PMS são o aumento da eficiência e precisão da transmissão de informações internas, economias nos custos de papelada e trabalho de processamento de informação e maior eficácia da gestão, especialmente em termos de caixa, conta, estoque e gestão de rendimento (Ku, 2014).

Um outro sistema também utilizado nessa indústria é o ERP capaz de integrar todos os dados e processos do hotel, melhorar as operações e a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, gerar vantagens competitivas quando bem integrado aos demais recursos organizacionais (Leung & Law, 2013; Chen et al., 2016).

Em um nível mais estratégico, devido à necessidade de integração de *softwares*, integração de dados e orquestração de processos de negócios, Bilgihan e Wang (2016) citam os DSS, sistemas de BI e ferramentas de *data mining* como TI necessárias para adquirir e manter vantagens competitivas.

Serviços aos clientes

As TI nesse tópico devem ser analisadas sob duas diferentes perspectivas, a do cliente e a do hotel. Em relação à perspectiva dos clientes Bilgihan et al. (2016) destacam que os clientes querem, e esperam, que os hotéis ofereçam as mesmas TI que desfrutam em casa. Em seus estudos os autores demonstram que as amenidades tecnológicas são a terceira comodidade mais importante quando os clientes avaliam um hotel, logo atrás do banheiro e da cama.

Autores que trabalharam com amenidades tecnológicas nos quartos apontam como importantes a internet sem fio de alta velocidade (Beldona & Cobanoglu, 2007; Heo & Hyun, 2015; Bilgihan et al., 2016) tecnologias em que os clientes possam mudar as atribuições físicas do quarto como cor, som e cheiro (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016); *smartphone check-ins* e mídia social para postar comentários, fotos e memórias (Beldona & Cobanoglu, 2007; Bilgihan et al., 2016); *express check-out* (Leung & Law, 2013), mensagens de boas-vindas

personalizadas em televisores de alta definição (HD), vídeo sob demanda, *smart TV*, *videogames* e *tablets* (Cobanoglu, Berezina, Kasavana, & Erdem, 2011; Bilgihan et al., 2016). Essas tecnologias permitem experiências personalizadas, que podem ser fonte de receita (por exemplo, vídeo sob demanda) e que motivarão os hóspedes a se tornarem fiéis à marca do hotel (Ip et al., 2011; Bilgihan et al., 2016).

Fora do quarto, os hotéis também podem oferecer uma série de TI para melhorar a relação com o cliente, como exemplo podemos citar os KSK que auxiliam os clientes fornecendo informações essenciais para a estadia no hotel (mapa do hotel, restaurantes, instalações, ou informações turísticas sobre a cidade), são uma forma de *check-in* conveniente e rápido; são uma forma de fazer solicitações de amenidades para o quarto, são considerados seguros (informações pessoais) e possuem uma alta capacidade de resposta, sendo utilizados como um meio para resolver problemas de tempo de espera (Chen et al., 2016).

Uma outra TI considerada relevante nos serviços prestados aos clientes são as aplicações para dispositivos móveis, percebidas como fonte de informação pelos mesmos. Wang et al., (2016) relataram em suas pesquisas que os clientes utilizam os canais móveis para buscar por endereços de hotéis (29%), procurar atrações/coisas para fazer perto de hotéis (23%), ler comentários de hotéis (22%), comparar preços e disponibilidade de hotéis (21%), e reservar quartos (18%). Os autores apontam que os aplicativos para dispositivos móveis desempenham um papel importante não só na distribuição de produtos, mas também no estabelecimento e fortalecimento das relações com os clientes e fidelidade à marca.

Na perspectiva dos hotéis Ip et al. (2011), Martín e Herrero (2012), Bilgihan et al. (2016), Chen et al. (2016) e Piccoli et al. (2017) destacam a importância de um Sistema de Atendimento ao Cliente com capacidade para acompanhar os padrões e preferências de permanência dos clientes criando produtos personalizados de forma rápida e eficaz, melhorando assim a fidelidade dos clientes.

Ainda dentro da lógica de atendimento ao cliente, o CRM foi bastante citado (Martín & Herrero, 2012; Diffley & Mccole, 2015; Bilgihan et al., 2016) por melhorar a relação entre a empresa e o cliente. O CRM é definido como sendo uma estratégia básica de negócio, que integra processos e funções internas, bem como redes externas, a fim de criar e fornecer valor aos clientes (Bilgihan et al., 2016). O desenvolvimento de uma aplicação CRM requer um sério conhecimento sobre as necessidades de consumo comportamento e preferências dos clientes

para que se possa segmentá-los e planejar estratégias para melhor atendê-los. Uma outra função do CRM, segundo Diffley e Mccole (2015), é a co-criação de valor por meio do processo de interação com os clientes e gerenciamento das informações obtidas a partir dessas interações, principalmente por meio de interações em mídias sociais, estendendo assim o CRM a um contexto social de CRM.

Também pode-se citar os canais eletrônicos (*websites* e redes sociais) como TI que contribuem para melhor atendimento ao cliente na indústria da hotelaria. Ip et al. (2011) recomendam aos gestores hoteleiros que utilizem os canais eletrônicos para promover um "verdadeiro diálogo" entre os hotéis e os clientes, fornecendo *feedback* imediato aos comentários dos clientes no intuito de ganhar respeito e confiança. É preciso estar atento ao fato de que os clientes buscam informações geradas por outros clientes ao invés de confiar cegamente nas informações fornecidas pelos hotéis, assim é preciso estar atento aos comentários e respondê-los com a devida agilidade.

Uma tecnologia citada anteriormente, na perspectiva do cliente, que também deve ser trabalhada na perspectiva dos hotéis são os KSK. De acordo com Chen et al. (2016) os KSK são propositadamente projetados para integrar perfeitamente com o principal sistema de informação gerencial do hotel e seus sistemas operacionais (sistemas de gerenciamento de propriedades, distribuição de chaves eletrônicas de quarto, captura de assinatura eletrônica, impressão de informações de permanência dos clientes, entre outros). Esta integração dos diferentes sistemas fornece aos KSK acesso a informações em tempo real sobre as preferências dos clientes, sobre *service-recovery alert*, bem como presta um serviço preciso no momento do *check-in* dos clientes.

Marketing

Segundo Ip et al. (2011) a internet é a ferramenta de marketing mais poderosa utilizada pelas empresas ligadas à hospitalidade, principalmente pela indústria da hotelaria onde a concorrência é vigorosa. Os autores explicam que a internet é a principal fonte de informação para os clientes, e se um *website* ou mídia social não possuem uma visibilidade elevada nos *Search Engine Ranking* (ranking dos motores de busca) da internet o poder competitivo desse hotel será reduzido. Assim, se o ranking dos motores de busca era, muitas vezes, negligenciada por gestores de hotéis, hoje passa a fazer parte da estratégia de marketing na internet (e-

marketing). O desenvolvimento do e-marketing já não envolve simplesmente o estabelecimento de um *website* com informações sobre o hotel, mas fazer com que esse *website* seja visível e facilmente encontrado pelos clientes nos motores de busca (Ip et al., 2011; Law et al., 2014).

Uma outra ferramenta que deve ser explorada pelo e-marketing dos hotéis é o e-WOM (*electronic word-of-mouth*). Nos estudos de Litvin, Goldsmith, e Pan (2008) e Law et al. (2014) percebeu-se uma influência positiva do e-WOM sobre a intenção dos clientes de comprar um serviço, principalmente pelo fato do principal produto da indústria ser intangível e difícil de avaliar antes de seu consumo. Além disso, o e-WOM produz um efeito em larga escala e, quando bem administrado, é potencialmente eficaz em termos de custos para o marketing da hotelaria. Ip et al. (2011) afirma ainda que monitorar e avaliar os comentários dos clientes em *websites* de OTA, mídias sociais, blogs de viagens e no próprio *website* do hotel leva ao entendimento dos pensamentos e preferências dos turistas em termos de valor de viagem, crenças e expectativas, o que possibilita o desenvolvimento de melhores estratégias de marketing e de preços. Uma outra estratégia utilizada pelos profissionais de marketing, também no contexto do e-WOM, é a identificação dos embaixadores digitais, ou seja, pessoas que possuem um bom relacionamento com o público, com influência nas redes sociais e que tenham o mesmo estilo/perfil que a empresa, que recebem em primeira mão os lançamentos para testar e, em alguns, casos participam de eventos exclusivos. O trabalho conjunto com esses embaixadores pode ser um mecanismo de marketing muito eficaz e de baixo custo (Law et al., 2014).

Em todos os casos de e-WOM o cliente passa a ser co-criador de valor da marca, ou seja, as TI concedem às empresas de serviços novos meios para mudar fundamentalmente o contexto em que prestam serviços, de modo que essas empresas possam estabelecer e manter relações mais personalizadas com clientes (Kandampully et al., 2016).

Por fim, é imprescindível citar as contribuições do CRM neste tópico. Na indústria da hotelaria a competitividade depende significativamente da capacidade dos hotéis de satisfazer eficazmente os seus clientes (Padilla-Melendez & Garrido-Moreno, 2014; Ku, 2014) e é nesse sentido que o CRM ganha importância, pois é por meio dele que os hotéis são capazes de traduzir o conhecimento gerado em serviços personalizados. O software de CRM permite a integração de bancos de dados e por meio da análise de comentários em mídias sociais detectar mudanças nas necessidades dos clientes. Além disso, essa TI permite que o hotel colete e armazene uma quantidade sem precedentes de dados do cliente, o que leva à construção de

relacionamentos, diferenciação do serviço e criação de vantagem competitiva (Daghfous & Barkhi, 2009; Garrido-Moreno, Lockett, & García-Morales, 2014; Ku, 2014).

Reservas e Canais de distribuição

De acordo com os números atuais, 71% das reservas de viagens independentes e 36% dos pacotes de viagens são reservados *on-line* (Schuckert et al., 2015), ou seja, as reservas efetuadas em OTA e as vendas *on-line* por meio de *websites* constituem a maior parte da receita dos hotéis (Buhalis & Law, 2008; Martín & Herrero, 2012). Do ponto de vista da demanda, Buhalis e Law (2008) afirmam que a internet influenciou a forma como os viajantes interagem e se envolvem com fornecedores de hospitalidade e efetuam suas compras. Do ponto de vista da oferta, os operadores de hotéis percebem essas novas tecnologias como benéficas, uma vez que reduzem significativamente os custos de distribuição, e aumentam a competitividade global, a visibilidade do hotel devido à exposição através de publicidade agressiva na mídia, e eleva a satisfação do cliente (Martín & Herrero, 2012; Lee, Guillet, & Law, 2013; Law et al., 2014; Inversini & Masiero, 2014).

Um outro fator que tem contribuído para o crescimento de reservas por meio da internet é o crescimento da utilização de dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets* e seus aplicativos (Wang, Xiang, Law, & Ki, 2016). PhoCusWright (2012) aponta que houve um aumento expressivo na receita de hotéis por meio de reservas feitas em canais móveis, de US\$ 753 milhões em 2011 para US\$ 1.368 milhões em 2012 nos Estados Unidos. Devido ao cenário otimista sobre os canais de reservas móveis, grupos como Choice Hotels, o Starwood Hotels & Resorts, o Intercontinental Hotel Group, Marriott e Hyatt desenvolveram suas próprias aplicações móveis, e as principais OTA, como Expedia, Travelocity, Tripadvisor e Hotwire, também lançaram aplicações para dispositivos móveis para aumentar o uso de suas plataformas para reserva de hotéis (Wang et al., 2016).

Com relação às TI utilizadas dentro dos hotéis para auxiliar na gestão das reservas e da distribuição Martín e Herrero (2012) e Leung e Law (2013) destacam os *Computer Reservations System* (CRS) definidos como sistemas informatizados cujo principal objetivo é gerir e armazenar as reservas dos clientes, entretanto também auxiliam os hotéis ao preencher seus quartos e maximizar suas receitas potenciais, expondo o estoque dos hotéis a diferentes canais de marketing e vendas (ex.: Amadeus, Galileo, Sabre). E o *Global Distribution Systems* (GDS)

um canal mundial entre fornecedores de viagens e hotéis com o objetivo de comunicar dados de produtos, preços e disponibilidade em tempo real para agências de viagens e mecanismos de reserva *on-line*, além de permitir transações automatizadas (Sigala, 2003; Leung & Law, 2013; Law et al., 2015).

Dinâmica de Preços e Gerenciamento de Receita (*Revenue Management*)

Quanto à dinâmica de preços e gerenciamento de receita o comércio eletrônico tem alterado significativamente a forma como hotéis trabalham. Na visão dos gestores de hotéis as redes de distribuição eletrônica (ex. OTA) são rentáveis e eficientes em termos de mão-de-obra (Ip et al., 2011). No entanto, uma forte dependência desses intermediários *on-line* pode levar a redução da taxa do quarto e diminuição da rentabilidade do hotel (Carroll & Sigauw, 2005).

Assim, o crescente volume de negócios em canais *on-line* leva os gestores de hotéis a colocar mais esforço no planejamento de suas estratégias de preços *on-line*. Embora existam alguns desafios relacionados aos canais de distribuição *on-line*, Ip et al. (2011) propõem que os gestores de hotéis devem fornecer um preço diferenciado no *website* do hotel e manter um preço rígido em diferentes canais, assim teriam mais oportunidade de aproveitar as transações diretas, no próprio *website*, para oferecer produtos especiais, no intuito de atrair mais clientes e desenvolver um relacionamento mais próximo com os mesmos (Ip et al., 2011).

Além do desafio do estabelecimento do preço, os gestores de hotéis também enfrentam o desafio de decidir o número de quartos a alocar para cada canal de venda (Christodoulidou, Brewer, Feinstein, & Bai, 2007), pois ao aumentar as transações diretas, os hotéis reduziriam o custo e a dependência dos canais de distribuição *on-line*, e aumentariam a margem de lucro. Além disso, conseguiriam oferecer taxas de última hora para maximizar o rendimento. Assim Ip et al. (2011) demonstraram em seus estudos que para superar esses desafios e obter sucesso, os gestores da indústria da hotelaria dependem em grande parte do desenvolvimento de sistemas de gestão de receita que possam analisar dados e fazer previsões adequadas. Além disso, um sistema de gestão de receita (*Revenue Management Systems – RMS*) e um sistema de gestão de rendimento (*Yield Management System - YMS*) ajudaria os gestores de hotéis a monitorar as taxas de ocupação, identificar padrões de reservas dos clientes e segmentá-los de forma a desenvolver uma melhor estratégia de preços (Ip et al., 2011; Leung & Law, 2013; Ku, 2014).

Quanto ao gerenciamento de receitas provenientes do consumo dos clientes os hotéis tem adotado o *Menu Engineering Systems* que quando estão em interface com POS e sistemas de

gerenciamento de inventário (*Inventory Management Systems - IMS*) podem facilmente gerar relatórios de cálculo de custos e fornecer análises estratégicas da popularidade do item. Como resultado, os gerentes de alimentos e bebidas podem alterar seus itens de menu para maximizar o lucro e minimizar os custos (Leung & Law, 2013). O POS também é considerado uma importante TI, tendo em vista sua função de receber o pagamento dos clientes nos *websites* dos hotéis e sua interface com os PMS (Leung & Law, 2013).

Gestão de Compras

Segundo Kothari, Hu, e Roehl (2007) é preciso um grande volume de suprimentos e equipamentos para manter um hotel funcionando e em função desse grande volume a indústria da hotelaria enfrenta desafios significativos para o gerenciamento de práticas de compras.

A gestão de compras de um hotel refere-se à coordenação de todas as atividades envolvidas no processo de compra de bens e serviços necessários para realizar a missão da empresa (Kothari, Hu, & Roehl, 2005). Kothari et al. (2007) afirmam que essa função poderia se beneficiar das TI uma vez que sua utilização aumentaria a eficiência da cadeia de suprimentos, fornecendo informações em tempo real sobre a disponibilidade dos produtos, o nível de estoque, o status da remessa e os requisitos dos produtos. Por exemplo, quando um grupo hoteleiro, com múltiplas propriedades, decide adotar as TI para melhorar a gestão do processo de aquisição (*procurement*), ele pode reduzir os custos operacionais e aumentar a rentabilidade.

Assim uma tecnologia citada nessa área é o *e-procurement* definido como toda tecnologia que pode facilitar a aquisição de bens por meio da internet (Daghfous & Barkhi, 2009; Leung & Law, 2013). O *e-procurement* oferece o potencial para reduzir custos, gerar novos fluxos de receita e melhorar o controle de auditoria (Kothari et al., 2007). A interconectividade dos sistemas de gerenciamento de inventário (*Inventory Management Systems - IMS*) com o *e-procurement* que pode auxiliar os departamentos de compras na reposição automática de itens consumidos pelos clientes nos quartos, pois o sistema é capaz de realizar cotações de fornecedores selecionados, atualizar automaticamente o sistema de suprimento e emitir ordens de compra sem demora aos fornecedores (Leung & Law, 2013).

Recursos humanos, educação e treinamento

Um grande número de tecnologias têm sido aplicadas para facilitar a gestão de recursos humanos na indústria da hotelaria (Choochote & Chochiang, 2015), como os Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (*Human Resources Management* – HRM) para auxiliar na gestão, por exemplo, de questões trabalhistas (Leung e Law, 2013). Em termos de recursos humanos e formação, uma vez que a indústria da hospitalidade é um negócio baseado no conhecimento (*knowledge-based business*), os colaboradores de um hotel necessitam estar constantemente adquirindo novos conhecimentos para melhorar a eficiência operacional, a qualidade do serviço e gerar inovação no negócio (Ip et al., 2011).

Uma das formas de oferecer treinamento e estimular o aprendizado nessa indústria é por meio dos sistemas de gestão da aprendizagem (*Learning Management System* - LMS), também denominados *e-learning* (Li, Andy Lee, & Law, 2012). Um LMS (ex.: WebCT e *Blackboard*) é um aplicativo de software que fornece, rastreia e gerencia o aprendizado. Apenas algumas empresas de hospitalidade usam LMS como uma ferramenta para disseminar materiais de aprendizagem pré-estruturados. Li et al. (2012) argumentam que os colaboradores da indústria da hospitalidade muitas vezes aprendem através da experiência de trabalho em um ambiente de negócios real, assim embora muitos LMS no ambiente de educação formal incluam funcionalidades que possibilitem a aprendizagem colaborativa, as organizações de hospitalidade ainda resistem a esse tipo de treinamento por considerarem que programas educacionais pré-concebidos e cursos de treinamento limitam o aprendizado, e não refletem as práticas de trabalho em constante mudança.

Um outro recurso de TI utilizado pela área de RH para treinar e desenvolver os colaboradores são os treinamentos baseados na web, uma vez que é conveniente usar a internet e o custo de usá-la é relativamente barato (Ip et al., 2011). Um exemplo são os motores de busca, como o Google, que fornecem um *link* direto para o conhecimento no domínio público, por se conectar a milhares de *websites*, e permitem aos usuários reunir informações específicas de uma base diversa e rica de conhecimento público (Li et al., 2012).

Um outro exemplo são os *websites* de comunidades que envolvem o uso de tecnologias de quadros de avisos (*Bulletin Board Technologies*) que permitem que os membros publiquem e troquem livremente experiências ou pontos de vistas. São considerados bons veículos para construir e manter bases de conhecimento e são cada vez mais utilizados em programas

educacionais (Li et al., 2012). Embora os *websites* de comunidades permitam que os gerentes de diferentes organizações de hospitalidade aprendam de forma colaborativa, algumas organizações relutam em incorporar a ideia em sua provisão de *Management Development* (MD), pois há uma preocupação em distribuir informações aos concorrentes. Como alternativa, os gerentes de hospitalidade utilizam *websites* da comunidade *on-line* como o TripAdvisor para obter informações sobre uma questão de interesse ou um conjunto de problemas compartilhados entre os membros, principalmente os clientes, de forma contínua (Soto, Vizcano, Portillo, Piattini, & Kusche, 2009; Li et al., 2012).

Segurança e Privacidade *on-line*

A segurança na indústria da hotelaria normalmente se refere à proteção e prevenção de perdas. Entretanto, as responsabilidades de segurança adicionais da indústria da hotelaria atual foram estendidas à segurança de TI (Ip et al., 2011). Com o número crescente de reservas pela Internet, diferentes tipos de informações de clientes, como cartões de crédito e números de passaporte são armazenados em servidores de banco de dados. Como resultado, a segurança de dados em *websites* de hotéis deve ser reforçada para proteger os dados pessoais dos clientes. A retenção desses dados pode levar a problemas de privacidade dos dados pessoais se houver falta de orientação e legislação (Piccoli, 2008).

O'Connor (2007) analisou o comportamento dos hotéis em termos de privacidade dos consumidores *on-line* e descobriu que embora a utilização da reserva *on-line* seja conveniente, existem "termos e condições" que são uma armadilha para os clientes, pois muitas vezes o cliente autoriza a utilização de seus dados pessoais sem realmente ter a intenção de o fazer. O autor aponta que os hotéis nos Estados Unidos geralmente cumprem a lei que exige que os clientes sejam alertados sobre os termos e condições para fazer reservas. No entanto, hotéis diferentes usam abordagens diferentes, e uma vez que uma reserva ainda pode ser transacionada sem que os clientes tenham que clicar no botão "concordar" em termos e condições há sempre um risco de má utilização dos dados (Ip et al., 2011).

Além disso, muitos hotéis usam as ferramentas/técnicas mais básicas e negligenciam algumas ferramentas/técnicas importantes de segurança de rede, como dispositivos biométricos que além de trazer conveniência ao consumidor e eficiência operacional, também melhoram a segurança (Law et al., 2014). Outras TI citadas como essenciais são a implementação de criptografia de

dados e a *Socket Security Layer (SSL)/ Transport Layer Security (TLS)*, protocolo de segurança que protege as telecomunicações via internet, que podem ajudar a proteger dados confidenciais de utilização não autorizada (Cobanoglu & Demicco, 2007; Ip et al., 2011).

Tendo por base a literatura apresentada, elaborou-se o Quadro 1 que resume os tipos de TI utilizadas por cada uma das funções desenvolvidas em um hotel.

Quadro 1: Tipos de TI utilizadas em um hotel

Dimensões	Tipo de TI utilizada	Referências
Gestão Estratégica e Operacional	<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	Leung e Law (2013); Chen et al. (2016)
	<i>Property Management System (PMS)</i>	Karadag, Cobanoglu e Dickinson, (2009); Martín e Herrero (2012); Leung e Law (2013); Ku (2014); Bilgihan e Wang (2016)
	<i>Decision Support Systems (DSS)</i>	Bilgihan e Wang (2016)
	<i>Business Intelligence (BI)</i>	Bilgihan e Wang (2016)
	<i>Data Mining</i>	Bilgihan e Wang (2016)
Serviços aos Clientes	<i>Smart tvs nos quartos</i>	Cobanoglu et al. (2011); Bilgihan et al. (2016)
	<i>Tablets e videogames</i>	Cobanoglu et al. (2011); Bilgihan et al. (2016)
	<i>Smartphone check-in</i>	Beldona e Cobanoglu (2007); Bilgihan et al. (2016)
	<i>Express check-out</i>	Leung e Law (2013)
	<i>Internet sem fio de alta velocidade</i>	Beldona e Cobanoglu (2007); Heo e Hyun (2015); Bilgihan et al. (2016)
	<i>Vídeos sob demanda</i>	Cobanoglu et al. (2011); Bilgihan et al. (2016)
	<i>Mídias sociais/websites</i>	Beldona e Cobanoglu (2007); Bilgihan et al. (2016)
	<i>Sistemas de controlo do ambiente físico do quarto</i>	Melián-González e Bulchand-Gidumal (2016)
	<i>Aplicativos para dispositivos móveis</i>	Wang et al. (2016)
	<i>Quiosques de autoatendimento (KSK)</i>	Chen et al. (2016)
	<i>Sistemas de Atendimento ao Cliente</i>	Ip et al. (2011); Martín e Herrero (2012); Bilgihan et al. (2016); Chen et al. (2016); Piccoli et al. (2017)
<i>CRM</i>	Martín e Herrero (2012); Duffley e Mccole (2015); Bilgihan et al. (2016)	

Quadro 1: Tipos de TI utilizadas em um hotel (continuação)

Dimensões	Tipo de TI utilizada	Referências
Marketing	Mídias sociais	Ip et al. (2011); Law et al. (2014)
	<i>Search Engine Ranking</i>	Ip et al. (2011); Law et al. (2014)
	<i>website</i> ,	Ip et al. (2011); Law et al. (2014)
	e-WOM	Litvin et al. (2008); Ip et al. (2011); Law et al. (2014); Kandampully et al. (2016)
	Embaixadores digitais	Law et al. (2014)
	OTA	Ip et al. (2011)
	<i>CRM</i>	Daghfous e Barkhi (2009); Garrido-Moreno et al. (2014); Ku (2014); Padilla-Melendez e Garrido-Moreno (2014)
Reservas e Canais de distribuição	OTA	Buhalis e Law (2008); Martín e Herrero (2012)
	<i>Website</i>	Buhalis e Law (2008); Martín e Herrero (2012)
	<i>Mobile channels</i> (smartphones, tablets, etc...)	Wang et al. (2016); PhoCusWright (2012)
	<i>Computer Reservation System</i> (CRS)	Martín e Herrero (2012); Leung e Law (2013)
	<i>Global Distribution System</i> (GDS)	Sigala (2003); Leung e Law (2013); Law et al. (2015)
Dinâmica de Preços e Gerenciamento de Receita (<i>Revenue Management</i>)	<i>Website</i>	(Ip et al., 2011)
	<i>Menu Engineering Systems</i>	Leung e Law (2013)
	<i>Inventory Management Systems</i> (IMS)	Leung e Law (2013)
	<i>Point-of-Sale</i> (POS)	Leung e Law (2013)
	OTA	(Ip et al., 2011)
	<i>Revenue Management Systems</i>	Ip et al. (2011); Leung e Law (2013); Ku (2014)
	<i>Yield Management System</i>	Ip et al. (2011); Leung e Law (2013); Ku (2014)
Gestão de Compras	<i>E-procurement</i>	Kothari et al. (2007); Daghfous e Barkhi (2009); Leung e Law (2013);
	Internet	Daghfous e Barkhi (2009); Leung e Law (2013)
Recursos Humanos, Educação e Treinamento	<i>HRM</i>	Leung e Law (2013)
	<i>Websites de comunidades on-line</i>	Ip et al. (2011)
	<i>Learning Management System</i> (LMS)	Li et al. (2012)
	Motores de busca (Google)	Ip et al. (2011)
Segurança e Privacidade online	<i>Bulletin Board Technologies</i>	Soto et al. (2009); Li et al. (2012)
	Tecnologias biométricas	Law et al. (2014)
	<i>Socket Security Layer/ Transport Layer Security</i>	Cobanoglu e Demicco (2007); Ip et al. (2011)

Este capítulo é finalizado com a compreensão de que as TI desempenham um importante papel nas organizações, principalmente na indústria da hotelaria onde a intensa concorrência, e a progressiva necessidade de aumentar a eficiência e melhorar a satisfação dos clientes, levou os gestores a se tornarem gradualmente mais dependentes das TI para auxiliar na conclusão de

tarefas e criar diferenciação do serviço. Fica evidente que a melhoria das TI estabelecerá padrões cada vez mais elevados para os serviços e operações hoteleiras. No entanto, a adoção das TI deve passar por um processo complexo de planeamento, avaliação do custo-benefício e adequação das TI aos recursos organizacionais, pois o simples fato de adquirir novas tecnologias não levará a organização a desenvolver vantagem competitiva, pois as vantagens introduzidas pela TI são interdependentes da integração de recursos, sejam eles humanos ou organizacionais.

3.2 Desempenho Organizacional: definição e formas de medir na indústria da hotelaria

“All organizations are perfectly designed to get the results they are now getting. If we want different results, we must change the way we do things.”

Tom Northup

O Desempenho Organizacional (DO) é um tema recorrente na literatura de gestão estratégica, para não mencionar economia, finanças e contabilidade, sendo do interesse tanto de acadêmicos, quanto de gestores (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Perin & Sampaio, 1999; Santos, 2008; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2008; Barbosa & Cintra, 2012; Young, 2016). Embora a importância do tema seja amplamente reconhecida, o tratamento do DO em ambientes de pesquisa é talvez uma das questões mais espinhosas enfrentadas pelos pesquisadores (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Barbosa & Cintra, 2012).

A comunidade acadêmica tem se preocupado com discussões e debates sobre questões de terminologia, níveis de análise (indivíduo, unidade de trabalho ou organização como um todo), bases conceituais para a avaliação e medição do construto (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Perin & Sampaio, 1999; Barbosa & Cintra, 2012), mas apesar da vasta discussão, estudos empíricos têm chegado a resultados conflitantes (Manoel, Carneiro, Ferreira, & Rocha, 2007; Barbosa & Cintra, 2012).

Santos (2008), ao revisar a literatura sobre o tema, argumenta que inicialmente, na década de 1950, o DO era tratado como uma superação de metas, ou seja, o bom desempenho estava associado à elaboração e à superação dos objetivos da organização (Cameron, 1981). Entretanto, tal perspectiva gerava certa relatividade por dificultar, principalmente para os acadêmicos, a comparação de organizações e a identificação dos diferentes aspectos do DO, uma vez que não é possível haver metas padronizadas para todas as organizações (Barbosa & Cintra, 2012).

Em meados da década de 1970 surgiram duas correntes de análise sendo uma relacionada com eficiência da estrutura organizacional e dos processos e outra relacionado com capacidade de obter resultados e se adaptar ao ambiente organizacional onde se insere (Cameron, 1981; Barbosa & Cintra, 2012). Posteriormente, na década 1980, o DO passa a estar associado à satisfação dos interesses dos grupos que se relacionam com a organização, ou seja, dos

stakeholders (Tavitiyaman et al., 2011). Santos (2008) afirma que nessa perspectiva quanto maior a satisfação das partes envolvidas, melhor seria o DO. Essa perspectiva permite conceber o DO de forma ampla, envolvendo aspetos financeiros (lucratividade, crescimento e valor de mercado) e não financeiros (satisfação dos clientes, qualidade, inovação, satisfação de colaboradores e reputação) (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Tavitiyaman et al., 2011).

É importante salientar que essas correntes coexistem até ao momento, pois o DO está condicionado por vários fatores (Santos, 2008; Leopoldino & Loiola, 2010). Mudanças no ambiente organizacional, nas tecnologias utilizadas, ou nos meios de produção e de distribuição podem levar subitamente a empresa de um estado de DO satisfatório para um estado de crise. Ou o DO, pode ainda, ser fruto de problemas internos de gestão, o que remete às perspectivas de DO da década de 1970. O DO também pode ser afetado pela identificação inadequada das partes interessadas e suas demandas e/ou pela divisão inadequada do peso que deve ser atribuído a cada uma dessas demandas (Santos, 2008), perspectiva da década de 1980.

Assim, levando em consideração os vários fatores apresentados, fica claro que medir o DO é uma ação não trivial e exige a monitoração de múltiplos aspetos, internos e externos às organizações (Leopoldino & Loiola, 2010) e, em consequência da complexidade e multidimensionalidade do construto, há uma grande variabilidade de definições e de indicadores de DO (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Richard et al., 2008; Carvalho, 2011; Barbosa & Cintra, 2012; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016).

Cameron (1986) aponta que muitos pesquisadores passaram a analisar o construto DO sendo mais impulsionados pelo problema de pesquisa do que pela teoria, ou seja, diferentes campos de estudo começaram a utilizar diferentes medidas de DO por causa das diferenças nos problemas abordados pelo pesquisador (Carvalho, 2011; Barbosa & Cintra, 2012). E apesar de historicamente, muitas organizações concentrarem a atenção gerencial nas medidas financeiras (Carvalho, 2011; Barbosa & Cintra, 2012), muitos pesquisadores, devido à dificuldade de acesso ou inexistência de dados secundários confiáveis, têm preferido utilizar medidas subjetivas de DO, fundamentadas na percepção, por sua natureza multidimensional, pela maior facilidade de obter respostas e pela possibilidade de comparar diferentes indústrias e segmentos (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Perin & Sampaio, 1999; Werlang, 2014).

Dessa forma, alguns estudos tem procurado demonstrar a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de

inexistência de dados secundários confiáveis (Perin & Sampaio, 1999; Carvalho, 2011). Perin e Sampaio (1999) concluem em seus estudos que os dados informados pelos respondentes, tanto os objetivos do tipo *self-report*, quanto os dados subjetivos, apresentaram forte correlação com os dados secundários. Bontis et al. (2002) também apresentam uma medida de DO a partir da percepção dos colaboradores, em três níveis (nível da empresa, do grupo e do indivíduo) sobre questões como o sucesso empresarial, o desempenho do grupo e satisfação do colaboradores, demonstrando que as medidas percebidas de DO podem ser um substituto razoável para medidas objetivas de desempenho e que essas medidas têm uma correlação significativa com medidas objetivas de desempenho financeiro (Venkatraman & Ramanujam, 1987). Outros estudos, que também utilizaram medidas percebidas de desempenho, são os de Tippins e Sohi (2003) e Real et al. (2006) levando à conclusão de que as medidas de DO baseadas na percepção são confiáveis (Tippins & Sohi, 2003).

Na indústria da hotelaria o conceito de DO, e como os gestores o medem, é um tema recente (Oltean, Gabor, & Conțiu, 2014). Tendo em vista as peculiaridades dessa indústria Tavitiyaman et al. (2011) afirmam que o DO dos hotéis é influenciado por fatores internos (treinamento dos colaboradores, investimentos em equipamentos e disponibilidade de opções de financiamento) e fatores externos (isto é, ambientes institucionais e sistemas de padronização de serviços). Além disso, apontam que os ativos organizacionais (estrutura organizacional, a gestão e as políticas de recursos humanos) e ativos reputacionais (reputação da empresa, reputação do serviço ao cliente e reputação do produto) estão significativamente e positivamente associados ao DO dos hotéis. Tendo em vista esses fatores, para medir e avaliar o DO de um hotel é necessário a utilização de indicadores financeiros e não-financeiros (Avci, Madanoglu, & Okumus, 2011; Oltean et al., 2014).

Como exemplos de indicadores financeiros utilizados na literatura para medir o DO nos hotéis pode-se citar a rentabilidade, crescimento de vendas e receita por quarto disponível (RevPAR) (Cohen & Olsen, 2013; Oltean et al., 2014; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016; Yu & Chen, 2016). Entretanto estas medidas financeiras apenas se concentram no desempenho dos produtos/serviços e não refletem a natureza multidimensional de um hotel (Yu & Chen, 2016). Para superar essa desvantagem, um número considerável de estudos começou a aplicar medidas não-financeiras (Cohen & Olsen, 2013; Oltean et al., 2014; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016; Yu & Chen, 2016).

Melián-González e Bulchand-Gidumal (2016) afirmam que as medidas de DO não-financeiras em hotéis se concentram no sucesso de longo prazo de uma empresa, como exemplo citam as medidas que consideram os clientes, a satisfação dos colaboradores, a produtividade e as medidas de eficiência que agregam simultaneamente múltiplas entradas e saídas (Kim, 2011; Yu & Chen, 2016), como é o caso da Análise Envolvória de Dados (*Data Envelopment Analysis* - DEA).

Yu e Chen (2016) afirmam que a DEA é a abordagem mais comum na análise do DO em hotéis. É considerada uma técnica de programação linear não paramétrica, para monitoramento de produtividade de unidades de decisão, que fornece dados quantitativos sobre possíveis direções para a melhoria do *status quo* das unidades (quando ineficientes), permitindo comparar dados de entrada e saída sem suposições de ordem estatísticas (Assaf, Barros, & Josiassen, 2012). Além disso, a DEA tem sido aplicada para monitorar o desempenho de vários períodos (mudança de produtividade) e para avaliação das diferenças de eficiência entre hotéis de rede e hotéis independentes (Yang & Su, 2009; Yu & Chen, 2016).

Em estudos mais recentes (Assaf et al., 2012; Chiu, Huang & Ting, 2012) essa mesma abordagem foi utilizada para avaliar a eficiência de hotéis em que diferentes dimensões, classificações e estilos operacionais poderiam alcançar diferentes níveis de eficiência, e para avaliar as lacunas tecnológicas dos hotéis de turismo internacional nos processos produtivos e de serviços de acordo com seus estilos operacionais.

Há ainda estudos em que o pesquisador desenvolve métodos próprios para medir o DO, apresentando indicadores que incidem sobre a eficiência do trabalho como: volume de negócios para cada categoria de atividade, a quota de mercado, a ocupação de acomodações, valor da renda e do valor das despesas (Ham et al., 2005; Oltean et al., 2014).

No presente estudo trabalhar-se-á com as medidas percebidas de DO desenvolvidas por Bontis et al. (2002), que foram adaptadas ao campo de estudo e as necessidades desta pesquisa, como anteriormente realizado na literatura. Essa medida de DO será posteriormente discutida no tópico 5.4.5, sobre as escalas que fizeram parte do modelo de medida deste estudo. No capítulo 4 será discutida a influência de cada um dos construtos apresentados nesse estudo sobre o DO. Para tal, nos próximos tópicos apresentar-se-á uma discussão sobre a definição de AO e CO e a importância desses construtos para a indústria da hotelaria.

3.3 Aprendizagem Organizacional

*Knowing is not enough, we must apply.
Willing is not enough, we must do.*
Goethe

3.3.1 Conceção teórica da Aprendizagem Organizacional

A AO tornou-se um tema amplamente pesquisado devido ao seu potencial para afetar positivamente os resultados almejados pelas empresas (Sanz-Valle et al., 2011; Alonso-Almeida et al., 2016; Singh, Leader, & Limited, 2016). As exigências de um ambiente externo turbulento e dinâmico, juntamente com a percepção da necessidade de inovação, colocou a AO no foco das discussões de pesquisadores e consultores, uma vez que ela está associada ao desenvolvimento de novos conhecimentos, o que mantém a organização atualizada e gera vantagem competitiva (Versiani & Fischer, 2008; Liao & Wu, 2009; Leopoldino & Loiola, 2010; Menezes et al., 2011; Sanz-Valle et al., 2011; Lloria & Moreno-Luzon, 2014).

Com o crescimento exponencial do tema 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), diversos trabalhos têm abordado a análise desta construção a partir de diferentes pontos de vista (Easterby-Smith, 1997; Versiani & Fischer, 2008; Liao & Wu, 2009), como a psicologia, sociologia, a antropologia e a gestão (Liao & Wu, 2009; Antonello & Godoy, 2010).

Ao revisar esses trabalhos verificou-se que é praticamente impossível atribuir a origem da AO a um único teórico, trabalho ou mesmo área de estudo. Templeton, Lewis e Snyder (2002) afirma que o início das discussões sobre AO se deu na década de 1960 com o estudo “*Behavioral Theory of the Firm*”, de Cyert e March (1963), os primeiros a cunhar a expressão “aprendizagem organizacional” e a associá-la a um fenômeno organizacional. Um outro estudo dessa década, que fomentou a discussão sobre o tema, foi o de Cangelosi e Dill (1965). Os autores analisaram o processo de aprendizagem em grupos de indivíduos e, posteriormente, o compararam ao processo de AO.

A partir dessas primeiras contribuições as pesquisas avançaram e na década de 1970, com os trabalhos de Argyris e Schön (1978), já se destacava a importância da AO como condição de sobrevivência para as empresas em ambientes instáveis, por estimular a mudança contínua, a

renovação e respostas rápidas aos desafios (Sanz-Valle et al., 2011; Flores, Zheng, Rau, & Thomas, 2012; Lloria & Moreno-Luzon, 2014). Mas foi a partir da década de 1990 que ocorreu a popularização do tema com os trabalhos de Peter Senge (1990) sobre as organizações que aprendem (Antonello & Godoy, 2010; Almeida e Silva, 2012).

Diversas revisões da literatura (Huber, 1991; Dodgson, 1993; Easterby-Smith, 1997; Templeton, Morris, Snyder, & Lewis, 2004), e até mesmo tentativas para a criação de uma teoria geral (Crossan, Lane, & White, 1999), contribuíram para a consolidação e progresso no campo. Entretanto os 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, continuam devido à falta de consenso entre os pesquisadores.

Templeton et al. (2002) ao revisar a literatura sobre AO encontraram 78 definições explícitas, uma variedade quase tão grande quanto o número de autores que estudam o tema (Bastos, Gondim, & Loiola, 2004). Neste estudo, como uma pequena amostra dessa diversidade, apresentar-se-ão as principais definições que contribuíram para o avanço dos estudos sobre o tema.

Inicialmente Cyert e March (1963) concebem a AO como um processo de adaptação e mudança organizacional. Eles afirmam que as organizações mudam seus objetivos, mudam sua atenção e revisam seus procedimentos em consequência de suas experiências. Na sequência Cangelosi e Dill (1965) também entendem a AO como uma adaptação, mas trabalham o conceito em três níveis, explicando que ela resulta das interações entre as adaptações dos indivíduos, dos grupos e da própria organização. Posteriormente, Argyris e Schön (1978), seguindo a mesma linha, definem a AO como um processo que envolve a detecção e correção do erro. Esses três conceitos apresentam em comum a existência de uma ação anterior que levaria ao processo de transformação, adaptação, correção e mudança.

Na década de 1980, os autores continuam a enxergar a AO como um processo de adaptação e mudança, mas trazem à tona a palavra “conhecimento” para as definições. Como exemplos podemos citar Shrivastava (1983) que entende a AO como um processo pelo qual o conhecimento organizacional é desenvolvido e partilhado, e Fiol e Lyles (1985) que a compreendem como um processo de melhoria de ações, através de um melhor conhecimento e compreensão. Em uma visão mais abrangente Levitt e March (1988) concebem a AO como a codificação das novas interferências nas rotinas organizacionais, o que resulta em novas experiências que guiam o

comportamento, ou seja, a ênfase está na mudança potencial, em fatos ou intervenções que podem vir a ocorrer e que geram novos conhecimentos que, absorvidos pela organização, fazem com que ela se altere.

Já na década de 1990, com o crescimento significativo das pesquisas sobre o tema, devido ao interesse tanto no meio acadêmico quanto entre os gestores, muitas definições foram apresentadas, sob diferentes perspectivas.

Senge (1990), sob a perspectiva das organizações que aprendem, desenvolvida principalmente por estudiosos orientados para transformação organizacional e por consultores, afirma que a AO ocorre quando todos os membros da organização se voltam para a aprendizagem coletiva, o foco está no comprometimento com resultados e na prescrição do que as organizações precisam para aprender (Bastos et al., 2004). Nessa mesma perspectiva Garvin (1993) define organizações que aprendem como aquelas capazes de produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento das pessoas.

Sob a perspectiva da AO, que focaliza o processo de aprendizagem em si, alguns autores se destacaram e apresentaram definições que são utilizadas até o presente momento. Um deles é George P. Huber (1991), que revisa a literatura sobre AO, e a entende como um processo organizacional importante e básico através do qual a informação e o conhecimento podem ser processados e os atributos, comportamentos, capacidades e desempenho de uma organização podem ser alterados (Hu, 2014). Argumentam que esse processo inclui quatro fases, a aquisição de informações e conhecimentos existentes tanto do ambiente interno como do externo da organização, sua distribuição dentro da empresa, sua interpretação e, finalmente, seu armazenamento (memória) para uso futuro (Antonello & Godoy, 2010; Sanz-Valle et al., 2011; Bolívar-Ramos et al., 2012).

Seguindo esse mesmo raciocínio, e também bastante citados na literatura, Slater e Narver (1995; p.63) concebem a AO como “o desenvolvimento de novos conhecimentos ou *insights* que têm o potencial de influenciar o comportamento”, ou seja, é a melhoria da capacidade organizacional por meio da aplicação do aprendizado ou do uso do conhecimento gerado pelas experiências comuns das pessoas dentro da organização (Tippins & Sohi, 2003; Perin, Sampaio, Duhá, & Bitencourt, 2006; Sanz-Valle et al., 2011; Hu, 2014). Os autores afirmam ainda que o resultado deste processo será o desenvolvimento do conhecimento organizacional, que será refletido nas

teorias em uso pela organização, modelos mentais compartilhados, bases de dados de informação, procedimentos e rotinas formalizados e modelos culturais formais que orientam o comportamento (Liao & Wu, 2009). Tanto Huber (1991) quanto Slater e Narver (1995) entendem o processo de AO como algo capaz de alterar o DO.

Muitas outras definições foram elaboradas tendo em vista a influência da AO no desempenho e a sua divisão em subprocessos, como a definição de Dodgson (1993; p.377) “forma como a firma constrói, suplementa e organiza o conhecimento e as rotinas ao redor de suas atividades e em sua cultura, bem como adapta e desenvolve a eficiência organizacional pela melhoria da utilização das habilidades de sua força de trabalho”; ou DiBella, Nevis e Gould (1996, p.365) “é a capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento”.

Pode-se notar que em cada uma das definições citadas os autores tendem a focalizar em alguns aspectos, como “cultura” ou “capacidade”, e a deixar de fora outros que foram explorados por outros autores. Na tentativa de solucionar o problema e apresentar um conceito abrangente de AO, Templeton et al. (2002) revisaram a literatura, sintetizaram o conceito de 78 autores e conceberam uma definição que revelou um amplo apoio aos componentes da AO contidos na taxonomia de Huber (1991). Além disso, a definição apresenta a AO como uma construção de nível organizacional e um processo contínuo, sendo:

“A aprendizagem organizacional é o conjunto de ações (aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e memória organizacional) dentro da organização que intencionalmente e não intencionalmente influenciam a mudança organizacional positiva.” (Templeton et al., 2002, p.189)

Há de se observar que a definição aponta que a mudança organizacional positiva pode acontecer de forma intencional ou não intencional, sendo que o não intencional remete ao processo de aprendizagem de forma não consciente, o que remete ao *insight*, citado nas definições de Garvin (1993) e Slater e Narver (1995).

Com uma visão diferenciada, e levando em consideração a teoria existente até à época, Bontis et al. (2002) concebem a AO como um processo de mudança, que pode ser cognitiva ou comportamental, envolvendo indivíduos e grupos, que posteriormente torna-se institucionalizada. Entendem que em resultado da aprendizagem, o conhecimento, é incorporado em repositórios não-humanos tais como rotinas, sistema estruturas, cultura e estratégia. Os autores trabalham o caráter dinâmico do processo de AO, ou seja, o fato do

conhecimento mudar e se aprimorar, o que irá impactar futuras aprendizagens (Bido et al., 2010), além disso, trabalha os três níveis onde a aprendizagem ocorre, o nível individual, grupal e organizacional. Bontis et al. (2002) acreditam que o processo de AO deve estar alinhado aos sistemas, estruturas e procedimentos a fim de dar suporte à orientação estratégica da empresa.

Apesar de haver uma diversidade de conceitos e interpretações do que seria a AO é possível observar que todas as definições apresentam o aspecto da mudança, seja ela real ou potencial, no comportamento dos indivíduos ou nos resultados da organização (Lipshitz, Popper, & Oz, 1996; Hult, Ferrell, & Vers, 1997; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Bastos et al., 2004; Real et al., 2006; Antonello & Godoy, 2010). E que há um consenso em relação ao fato do conhecimento estar, de alguma forma, associado ao processo de AO. Sendo assim, para os fins deste estudo utilizar-se-á a definição recentemente trabalhada por Lloria e Moreno-Luzon (2014), em que as autoras reconhecem que a aprendizagem, a informação e o conhecimento se relacionam entre si de tal forma que a informação atua como um *input* significativo que gera os processos de aprendizagem e constitui a base para adquirir conhecimento. Assim “aprender é o processo de criação de conhecimento e conhecimento é algo que as pessoas aprendem” (Moreno-Luzón & Lloria, 2008), ou seja, o conhecimento é um recurso estratégico chave para a AO.

Para melhor compreender como o processo de AO ocorre, serão apresentados no próximo tópico alguns dos principais tipologias e modelos de AO e de criação do conhecimento. É importante salientar que esses modelos fizeram parte da escala, desenvolvida por Lloria e Moreno-Luzon (2014) para medir a AO, utilizada nesse estudo.

3.3.2 Modelos de Aprendizagem Organizacional

Alguns pesquisadores, no intuito de auxiliar as organizações a enfrentar as mudanças no ambiente externo organizacional, propuseram diferentes modelos e/ou tipologias que apresentam aos gestores os caminhos pelos quais as organizações aprendem.

O primeiro modelo expressivo de AO, é representado pelo trabalho seminal de Argyris e Schön (1978). Os autores que relacionam a AO a correção de erros e mudança, entendem que as organizações podem apresentar três diferentes tipos ou estilos de AO: *single-loop*, *double-loop*

e *deutero*. A AO em *single-loop* é reativa, se uma ação não funciona, um curso de ação alternativo é seguido, ou seja, quando um problema é identificado é desenvolvida e implementada uma estratégia para lidar com ele (Argyris & Schön, 1978; Caldwell, 2011). Desse modo, apenas a ação foi alterada, sem nenhum questionamento sobre os valores e teorias em prática, ou seja, há uma adaptação por meio da correção de erros (Souza & Trez, 2006; Abbade, 2012). Esse tipo de AO é indicada para atividades de rotina e aspectos repetitivos da organização (Abbate, 2012), trata-se de uma mudança incremental (Templeton et al., 2002).

Já AO em *double-loop* representa uma mudança radical (Templeton et al., 2002), o questionamento dos valores e regras vigentes (Souza & Trez, 2006; Abbade, 2012). Esse tipo de AO é autorreflexiva e prescritiva, quebra o ciclo de aprendizagem em *single-loop* pela detecção e correção de erros onde a correção requer mudanças não apenas em estratégias de ação, mas também nos valores que governam a teoria em uso, é relativamente duradoura e racional (Argyris & Schön, 1978). É indicada para aspectos complexos e não programáveis da organização (Abbate, 2012).

Por fim, tem-se a AO *deutero* caracteriza o processo ou a capacidade de “aprender a aprender” (Argyris & Schön, 1978), é considerado o comportamento mais inteligente que as organizações podem exibir (Templeton et al., 2002). Em outras palavras esse tipo de AO pressupõe o entendimento das aprendizagens de *single-loop* e *double-loop*, com o intuito de incrementá-las (Perin, 2001; Baker & Sinkula, 1999; Hallin & Marnburg, 2008). Pode-se dizer que essa tipologia desenvolvida por Argyris e Schön (1978) apresenta convergência com diversos trabalhos posteriores sobre os tipos de AO incluindo os trabalhos de Senge (1990)⁹ que apresentam dois tipos de aprendizagem, sendo “*Adaptive learning*” comparado ao *single-loop* e “*Generative learning*” comparado ao *double-loop*.

Um outro importante estudo, que também deu origem ao desenvolvimento de outras tipologias e incitou diversos debates na literatura, foi o de March (1991) que desenvolve uma tipologia da AO, em que se distinguem dois tipos de aprendizagem. A *exploitation* que se refere ao refinamento, implementação e eficiência de um conhecimento pré-existente, em que o foco estaria no aumento da competência naquilo que já é sabido, e pode ser conectado à ideia do *single-loop*. E *exploration* em que o foco está no uso de novos conhecimentos, no intuito de

⁹ A tipologia apresentada por Senge (1990) não será aqui descrita por não manter correlação com a escala desenvolvida para esse estudo.

trabalhar com risco, flexibilidade, variabilidade e experimentação (Lloria & Moreno-Luzon, 2014), associado à ideia do *double-loop*. Segundo March (1991) os retornos da *exploration* são menos seguros do que os da *exploitation*, mais remotos, e mais distantes do local onde ocorre a ação e a adaptação.

Posteriormente, Nonaka (1994) propõe um modelo de criação do conhecimento, que distingue dois tipos de conhecimento: tácito e explícito, incorporados há outros estudos sobre o processo de AO e criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Crossan et al., 1999; Bontis et al., 2002). O modelo de Nonaka (1994) parte do pressuposto de que o conhecimento surge através da conversão entre conhecimento tácito e explícito (Lloria & Moreno-Luzon, 2014). O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, expresso por palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado (Nonaka & Takeuchi, 1995), enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, mais difícil de ser formalizado e, conseqüentemente, de ser comunicado e compartilhado (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka (1994) afirma que o conhecimento surge através da conversão entre o conhecimento tácito e explícito, ou seja, o conhecimento é criado por meio de um processo dinâmico que consiste em quatro modos de conversão do conhecimento: (1) Socialização, do conhecimento tácito ao conhecimento tácito; (2) Combinação do conhecimento explícito ao conhecimento explícito; (3) Externalização do conhecimento tácito ao conhecimento explícito; E (4) Internalização do conhecimento explícito ao conhecimento tácito (Nonaka, 1994: p.18).

O autor aponta ainda que a conversão do conhecimento deve ser gerenciada de forma a criar uma articulação entre os diferentes níveis ontológicos (individual/grupal/ organizacional/inter-organizacional), fazendo com que seja um processo cíclico, denominado “espiral de criação de conhecimento” (Nonaka & Takeuchi, 1995: 79), pois a organização, por si só, não cria o conhecimento. O conhecimento tácito dos indivíduos é a base para a criação do conhecimento organizacional, mas a organização deve ser capaz de mobilizar esse conhecimento, que emerge e se acumula em nível individual, para outros níveis ontológicos (Lloria & Moreno-Luzon, 2014), como pode ser observado na Figura 15.



Figura 15: Espiral do conhecimento ou SECI.
 Fonte: Nonaka e Takeushi (1995, p.80)

Um outro importante modelo teórico de AO foi o criado por Crossan et al. (1999), que consideravam a AO como um processo dinâmico fonte do principal meio para a renovação estratégica de uma empresa. Esse modelo incorpora a tipologia de March (1991), propondo que os gestores devem reconhecer e gerir a tensão existente entre a assimilação de novos conhecimentos (*exploration*) e o uso do que tem sido aprendido (*exploitation*) (Bido et al., 2010). A característica mais marcante deste modelo é a identificação de quatro subprocessos (4I) de AO, sendo:

- 1) Intuição: uma característica da aprendizagem a nível individual que implica o reconhecimento de um padrão e/ou possibilidades decorrentes da experiência pessoal (Lloria & Moreno-Luzon, 2014). Este processo pode afetar as ações individuais intuitivas, mas somente afetará outros quando houver interação entre as pessoas (Bido et al., 2010).
- 2) Interpretação: serve como ponte entre níveis individual e de grupo, e consiste na explicação de uma ideia por meio de palavras ou ações (Crossan et al., 1999).
- 3) Integração: atua como ponto de encontro entre os grupos e os níveis organizacionais, e refere-se ao desenvolvimento de um entendimento compartilhado entre os indivíduos e ao empreendimento de ações que implicam um ajuste mútuo (Crossan et al., 1999; Lloria & Moreno-Luzon, 2014).

4) Institucionalização: pertence ao nível organizacional e refere-se à introdução de rotinas que servem de guia para os indivíduos dentro da organização (Crossan et al., 1999; Lloria & Moreno-Luzon, 2014). Está relacionado ao processo de aprendizagem que acontece a partir dos indivíduos e grupos no interior das organizações, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias (Bido et al., 2010).

Nesses subprocessos há uma interação entre os três níveis ontológicos – individuais, grupais e organizacionais, propostos anteriormente por Nonaka (1994) – e essa interação se dá por meio de dois procedimentos, o *feedback* (processo descendente da organização para o indivíduo) e o *feed-forward* (processo ascendente da organização para o indivíduo), demonstrando a natureza dinâmica do processo de AO (Crossan et al., 1999).

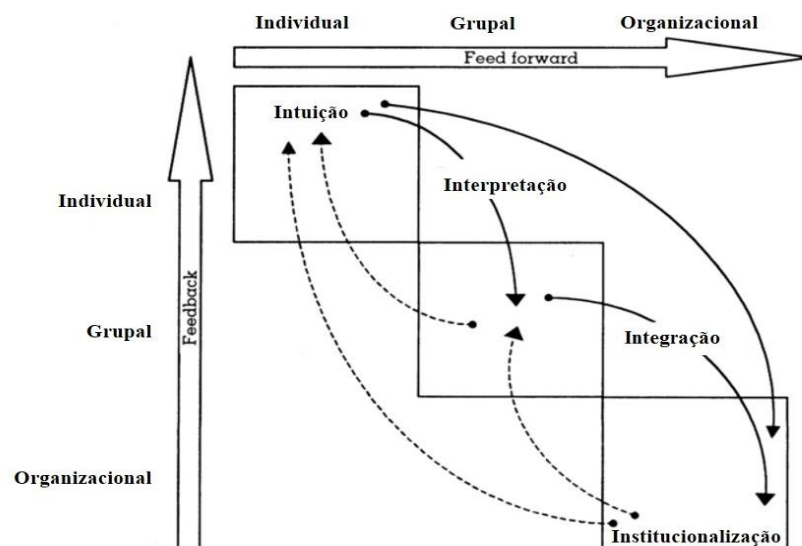


Figura 16: Aprendizagem Organizacional como processo dinâmico
Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p.532)

O modelo de Crossan et al. (1999), apresentado na Figura 16, foi posteriormente simplificado e apresentado em Bontis et al. (2002), acrescido da ideia de integração entre fluxo de aprendizagem e estoques de conhecimento, denominado Modelo SLAM (*Strategic Learning Assessment Map*), em que também figuram os três estoques de aprendizagem (individual, grupal e organizacional), propostos por Nonaka (1994), e duas construções de fluxo de aprendizagem correspondentes aos processos de *exploration* e *exploitation* (*feed-forward* e *feedback*) de March (1991).

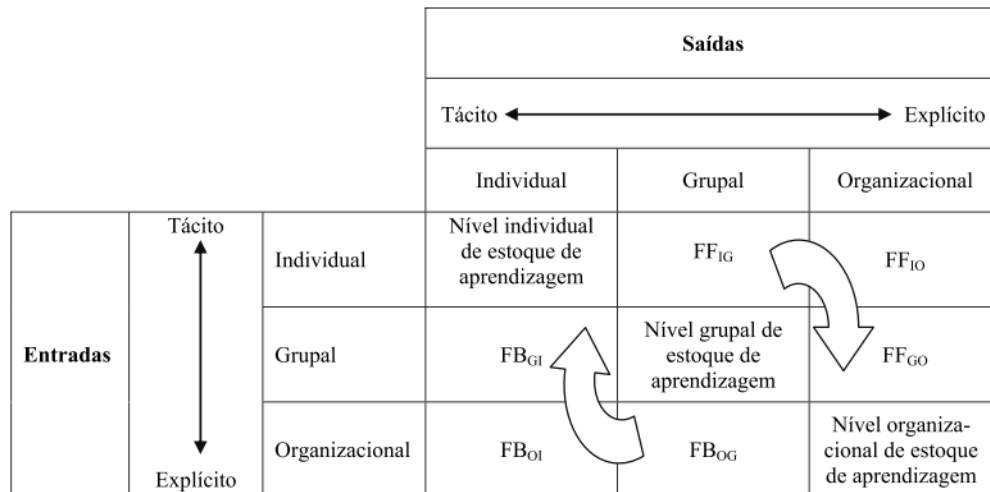


Figura 17: Modelo SLAM (*Strategic Learning Assessment Map*)

Fonte: Bido et al. (2010)

Obs: FF = *Feed-forward*; FB = *Feed-back*; I = individual; G = grupal; O = organizacional

Nesse modelo (Figura 17) o conceito de fluxos de aprendizagem toma forma na transferência e difusão do conhecimento dentro e ao longo dos limites da organização (Bontis et al., 2002). O conhecimento, por meio do fluxo de *feed-forward*, passa do indivíduo e do grupo para a organização através do processo de aprendizagem. 4I: intuir - interpretar, interpretar - integrar, integrar - institucionalizar e institucionalizar - intuir. Ao mesmo tempo, um fluxo análogo, *feedback*, retorna da organização ao indivíduo e ao grupo, formando uma nova variação de processos: institucionalização - integração, integração - interpretação, interpretação - intuição e intuição - institucionalização (Real et al., 2006).

Os modelos e tipologias apresentados nesse tópico contribuiram para a elaboração de um instrumento de medida da AO, desenvolvido por Lloria & Moreno-Luzon (2014), que reflete a complexidade teórica e prática do conceito em estudo, e que será melhor discutido no capítulo 5. Assim, no próximo tópico torna-se necessário discutir a AO na indústria da hotelaria.

3.3.3 Aprendizagem Organizacional na indústria da hotelaria

Como visto anteriormente, a capacidade de aprender das organizações é fundamental para a melhoria do desempenho e para o seu sucesso a longo prazo (Dodgson et al., 2013; Zhang, Guo, & Huo, 2015). Na indústria da hotelaria a aprendizagem é considerada um ponto de viragem na capacidade de reduzir as ineficiências e de se adaptar às mudanças (Ghaderi et al., 2014; Fraj et al., 2015), pois os hotéis estão em um dos mais dinâmicos ambientes de negócios, onde as incertezas e a competição entre as empresas do setor é intensa (Kokt & Ramarumo,

2015). A Internet, como tratado anteriormente no tópico 3.1, foi um dos fatores que redefiniu a forma de fazer negócio nessa indústria, pelo aumento do conteúdo gerado pelos usuários, em redes sociais e *websites* sobre a reputação dos hotéis, modificando o comportamento do consumidor e fazendo com que os hotéis se diferenciem não só no seu ambiente físico, mas também nos serviços oferecidos ao mercado (Fotis, Buhalis, & Rossides, 2011).

Além das mudanças devido às novas tecnologias, fatores como a exigência por qualidade e diferenciação dos serviços por parte dos clientes, alteração do comportamento de compra e da forma como os clientes percebem a variação nos preços, o aparecimento dos *websites* agregadores e agências de viagens *on-line*, as incertezas do mercado e sazonalidade da procura e da oferta, e a precificação dinâmica passaram a ser um desafio para os gestores dessas organizações (Rana & Oliveira, 2014; Viglia, Mauri, & Carricano, 2016). Assim, a capacidade de adquirir conhecimento interno e externo, e de desenvolver sistemas empresariais mais flexíveis, tornou-se essencial para responder eficazmente às expectativas das partes interessadas, e às mudanças ambientais (Fraj et al., 2015).

Aprender passou a ser palavra de ordem, pois a aprendizagem é essencial para uma organização se adaptar eficientemente às novas condições ambientais e gerar valor a longo prazo sobre os concorrentes (Boer, 2015; Piccoli et al., 2017). Em seus estudos Fraj et al. (2015) afirmam que hotéis que são orientados para AO estão mais preparados para implementação de mudanças em diferentes áreas. Além disso, o processo de AO pode ser visto como uma ferramenta para reduzir as ineficiências e aumentar a capacidade de gerar continuamente inovações, o que levaria ao sucesso dessas organizações (Fraj et al., 2015).

Piccoli et al. (2017) afirmam ainda que aprender continuamente se torna uma condição para sobrevivência para qualquer empresa, não apenas para os hotéis, pois a AO pode ser vista como uma forma de melhor compreender o cliente, por meio da recolha de dados importantes sobre as preferências dos mesmos e essa compreensão clara das necessidades e preferências dos clientes levaria ao fornecimento de serviços personalizados, essenciais para satisfazê-los. No entanto, para aprender, uma organização precisa erradicar o conhecimento obsoleto e superar barreiras à aquisição de novas informações, ou seja, para gerar um valioso aprendizado de ordem superior, uma organização precisa apoiar uma CO que promova a absorção individual e coletiva do conhecimento (Baker & Sinkula, 1999; Fraj et al., 2015). As questões relacionadas a uma CO adequada para empresas da hospitalidade serão tratadas no tópico 3.4.

Entretanto, é importante evidenciar que, embora o tema AO tenha crescido em importância na literatura (Sanz-Valle et al. 2011; Dodgson et al., 2013; Lloria e Moreno-Luzon, 2014; Alonso-Almeida et al., 2016) como foi apresentado anteriormente, ocasionado debates em torno da definição do termo e dos modelos e tipologias de aprendizagem, na indústria da hospitalidade, mais especificamente na hotelaria, a informação em torno do tema ainda é dispersa (Ghaderi et al., 2014; Alonso-Almeida et al., 2016).

A pouca literatura existente envolvendo a indústria da hotelaria tem abordado, não só a AO, mas também temas relacionados, como é o caso das organizações orientadas para aprendizagem, ou seja, aquelas que possuem uma CO que encoraja o questionamento de normas organizacionais que orientam as atividades e ações, fazendo com que haja um aprendizado contínuo (Baker & Sinkula, 1999).

Como exemplo, de trabalhos envolvendo a indústria hoteleira e AO, pode-se citar: Kyriakidou e Gore (2005) que realizaram um estudo em empresas de pequena e média dimensão da indústria da hospitalidade, incluindo hotéis, em que reconhecem a CO como facilitadora da AO. Nessa mesma perspectiva pode-se citar também o recente estudo de Alonso-Almeida et al. (2016) com 370 gestores de hotéis na Espanha, em que identificam facilitadores da AO e apontam a CO e a TI como exemplos.

O estudo de Yang e Wan (2004) que examinam, por meio de entrevistas semi-estruturadas, em quatro hotéis internacionais de cinco estrelas em Taiwan, como é feita a partilha de conhecimento e quais os obstáculos relacionados à AO, chegando à conclusão de que a organização deve desenvolver uma gestão do conhecimento e uma CO adequada, que suporte a aquisição, compartilhamento e armazenamento do conhecimento.

Em relação à influência da aprendizagem individual na AO, pode-se citar dois estudos. O de Yang (2004) que, por meio de entrevistas semi-estruturadas em dois hotéis em Taiwan, apontam que a melhor prática de AO é a que os indivíduos identificam, coletam e aplicam as informações apropriadas e úteis, as convertendo em conhecimento organizacional valorizado. E o estudo de Popescu, Chivu, Ciocârlan-Chitucea e Popescu (2011), que trabalha com empresas de pequeno e médio porte do setor de serviços, incluindo hotéis, verificando que as atividades de aprendizagem realizadas individualmente não são facilmente transferidas a nível organizacional, que os colaboradores devem ser motivados de formas diferentes de acordo com o resultado esperado.

Quanto aos estudos sobre a orientação para a aprendizagem pode-se identificar dois estudos que apresentam o papel da orientação para a aprendizagem na melhoria da competitividade e do DO. O primeiro é o de Tajeddini (2011) que realizou um *survey* com 480 gestores e donos de hotéis na Suíça e verificou que a orientação para a aprendizagem afeta o DO. E o segundo estudo, realizado por Fraj et al. (2015), contradiz o anterior e apontam que os efeitos da orientação para a aprendizagem no DO não são diretos, pois o conhecimento deve ser aplicado a ações concretas inovadoras para obter vantagens competitivas.

Em relação às organizações de aprendizagem, pode-se também citar dois trabalhos: o de Bayraktaroglu e Kutanis (2003) que estuda os processos de transformação que permitem a organização aprender em um hotel na Turquia, chegando à conclusão de que os passos principais para um hotel se tornar uma organização de aprendizagem são a transformação mental dos gestores, o apoio a ideias inovadoras de todos os níveis da organização, o desenvolvimento de uma CO para compartilhar a visão da organização e a criação de uma atmosfera de aprendizagem adequada. E o estudo de Gjelsvik (2002), realizado com 683 colaboradores e gestores de hotéis, que indica uma série de medidas de recursos humanos (como treinamentos, investimento em um clima organizacional que estimule a aprendizagem) que promovem organizações de aprendizagem de alta qualidade.

Por fim pode-se citar o estudo de Teare (2011) que explora como as organizações podem usar a aprendizagem no local de trabalho para lidar com as mudanças e responder a elas, e criar e sustentar uma cultura de aprendizagem ativa. Este estudo salienta a importância do papel do gestor na criação de um ambiente adequado para a aprendizagem no local de trabalho.

Ao analisar os trabalhos citados, entende-se que até o momento as organizações da indústria da hotelaria não conseguiram institucionalizar a AO como fonte de vantagem competitiva e ainda não é claro nessa indústria o impacto que essa variável pode ter no DO, devido ao fato de estar associada com o desenvolvimento de novos conhecimentos, considerados cruciais para gerar inovação (Chaveerug & Ussahawanitchakit, 2008; Helgenberger, 2011). Além disso, como pode-se perceber nos estudos citados, há uma forte tendência a considerar a CO como um facilitador da AO nessa indústria. Sendo assim, o próximo tópico irá discutir o conceito de CO e sua importância para a indústria da hospitalidade, mais especificamente para a indústria da hotelaria, e a influência da cultura nacional na CO.

3.4 Cultura Organizacional

The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening.
Edgar Schein

3.4.1 Origem e Definição

O tema cultura foi trazido para às ciências administrativas por volta da década de 1950, no pós-guerra, entretanto teve sua produção científica desenvolvida de forma consistente a partir do final da década de 70 (Júnior & Oliveira, 2003; Oliver & Paulo, 2008; Alcântara, Andrade, Menezes, & God, 2009; Baltieri & Peçanha, 2011) com a ascensão das empresas japonesas. Técnicas de alto desempenho baseadas em um elevado grau de coesão interna e orgulho coletivo, marcou esse período (Ornelas e Nogueira, 2014), levando ao declínio da produtividade e competitividade das empresas norte-americanas (Carrieri, 2002; Baltieri & Peçanha, 2011).

Segundo Carrieri (2002) devido às características culturais os nipônicos conseguiram se sobrepor ao modo ocidental de produção, ganhando mercado e, no intuito de reagir a invasão japonesa, os americanos, e toda a indústria do ocidente, passaram a traçar estratégias que incorporavam a diminuição de custos por meio de técnicas como reengenharia, *downsizing*, entre outras. Iniciava-se então uma busca pelas razões por trás do milagroso sucesso das empresas japonesas, principalmente as relacionadas aos aspectos culturais da sociedade e as formas de gerenciamento (Carrieri, 2002; Júnior & Oliveira, 2003; Baltieri & Peçanha, 2011).

No entanto, é a partir da década de 80 que o tema adquire relevância no meio acadêmico (Carrieri, 2002; Júnior & Oliveira, 2003; Alcântara et al., 2009; Baltieri & Peçanha, 2011; Ornelas e Nogueira, 2014). Além do “milagre japonês”, eventos como a expansão geográfica das empresas multinacionais também contribuíram para o crescimento de pesquisas sobre a CO. Baltieri e Peçanha (2011) salientam que apesar de reproduzir as estruturas e os mesmos processos de trabalho em outros países, as empresas multinacionais obtinham resultados diferentes do esperado levando a gestão a se ver imersa em problemas que não possuíam nos países de origem, desafiando a lógica das regras gerais que se aplicavam à administração daquela época (Oliver & Paulo, 2008; Baltieri & Peçanha, 2011). Surgiam então estudos e

publicações sobre as variações culturais de diferentes grupos e sociedades, e como essas variações afetavam as relações de trabalho e produtividade das empresas, em outras palavras, sobre as implicações da cultura para as organizações.

Estudos considerados clássicos como os de Smircich (1983), Schein (1984) e Hofstede (1980) foram desenvolvidos, e já era possível perceber nesses estudos uma perspectiva instrumental que visava utilizar a CO como forma de reduzir os conflitos e legitimar o poder existente (Carrieri, 2002; Ornelas & Nogueira, 2014). A discussão do tema continuou a crescer na década de 1990 tendo em vista a globalização do mercado e a crescente necessidade de mudança organizacional (Silva & Fleury, 2000) e ainda hoje é tema recorrente na literatura (Dawson et al., 2011; Chen et al., 2012; Rahimi, 2017).

Entretanto, embora a CO tenha emergido como um dos temas dominantes em estudos de gestão nos últimos 25 anos, ainda não há um consenso quanto à sua definição (Dawson et al., 2011). Os estudos sobre a CO não seguem uma única perspectiva. O trabalho de Linda Smircich foi um dos primeiros a tentar organizar as pesquisas sobre o assunto (Carrieri, 2002; Gobara et. al, 2010; Baltieri & Peçanha, 2011). A autora apontou duas diferentes perspectivas pelas quais a CO poderia ser entendida, sendo: a primeira simbólico-interpretativista vê a cultura como uma metáfora da organização, ou seja, algo que ela é, portanto resultado da interação dos indivíduos na construção da realidade organizacional; e a segunda, modernista, percebe a cultura como uma variável da organização, algo que ela tem, que pode ser gerenciada (Smircich, 1983).

Na primeira perspectiva a CO é vista como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade, por meio da interação social, e só pode ser “vista” e estudada dentro de um determinado contexto, de uma determinada organização (Gobara et. al, 2010). Assim os simbólico-interpretativistas acreditam que as organizações são expressões de manifestações da consciência humana (Carrieri, 2002).

Na perspectiva modernista os estudiosos conferem instrumentalidade à CO, ou seja, ela é passível de manipulação, podendo ser controlada de modo a influenciar diretamente o aumento do DO (Smircich, 1983; Carrieri, 2002). É ainda vista como uma ferramenta de gerenciamento que permite o controle, a regulação e a busca de consenso social (Hatch, 1997; Gobara et. al, 2010), e é nessa perspectiva que o presente estudo está focado.

Apesar das diferenças entre as perspectivas, os modernistas seguem os simbólico-interpretativistas na medida que ambos acreditam que as suposições e valores influenciam o comportamento dos atores organizacionais por meio das normas e a comunicação da identidade por meio dos símbolos, tradições e costumes (Gobara et. al, 2010).

Em termos de definição, um dos primeiros autores foi Pettigrew (1979¹⁰ *apud* Leidner & Kayworth, 2006) que percebe a CO como um sistema de significados que é aceito publicamente e coletivamente por dado grupo durante certo tempo, enfatizando a questão tempo/espço. Contudo, pode-se dizer que a definição mais clássica é a proposta por Edgar Schein, que entende a CO como:

O padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados para os novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a outros problemas. (Schein, 1985: p. 17)

Ao refletir sobre a visão de Schein (1985), Fleury (1989) amplia o conceito proposto no que tange a inclusão de implicações políticas, sendo:

[...] um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury, 1989: p.6).

Em outras palavras a autora entende que a CO tem a função, não só de comunicar e expressar a visão consensual aos membros da organização, mas também pode ser utilizada como instrumento para legitimar o poder.

Outros autores também bastante citados na literatura são Cameron e Quinn (1999) que, assim como Schein (1985), tratam a CO como os valores, crenças e suposições que os membros da organização têm em comum. Entretanto afirmam que esses elementos, que transmitem um senso de identidade aos colaboradores, podem estar ocultos, ou seja, eles fornecem diretrizes não escritas e muitas vezes não faladas sobre como se dar bem na organização e aumentar a estabilidade do sistema social.

¹⁰ Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Tendo em vista a falta de consenso sobre o conceito de CO, Hofstede, Neuijen, Ohayv, e Sanders (1990) apontam que ao analisar as definições puderam perceber que a maioria dos estudiosos concorda que a CO apresenta as seguintes características: holística, historicamente determinada, relacionada a conceitos antropológicos, socialmente construída e difícil para mudar. Assim, apresentam sua própria definição, entendendo a CO como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”(Hofstede, 1991, p.61).

Já Martin (2002) em seus estudos aponta que as características teóricas comuns em muitas definições de CO são: o uso da palavra “compartilhada” e a referência à CO como algo único e distinto em determinado contexto. Entretanto a autora não concorda com a existência de uma CO “compartilhada” por todos os membros da organização devido à existência de ambiguidade e conflitos organizacionais. Também não concorda com o fato da CO ser algo único, pois podem haver várias subculturas dentro de uma mesma organização (Alcântara et al., 2009). Assim, Martin (2002) define a CO como “uma variedade mais ampla de manifestações idealistas e materialistas, enfatizando a profundidade da interpretação, mas possibilitando o compartilhamento tanto de significados quanto de conflitos e ambiguidade” (Martin 2002, p. 61).

Na tentativa de identificar abordagens conceituais Martin (2002) propôs ainda três perspectivas teóricas para os estudos sobre a CO, sendo: integração, diferenciação e fragmentação. Na perspectiva da integração acredita-se na existência de um consenso, de uma cultura única que pode ser instrumentalizada, uma visão que segue o proposto por Smircich (1983) quando fala da CO como uma variável. Esta perspectiva, ainda dominante nos estudos sobre a CO, tem um cunho nitidamente positivista ou funcionalista, pois tenta relacionar a CO com o DO (Carrieri, 2002).

Na perspectiva da diferenciação, as manifestações culturais têm interpretações inconsistentes e a organização é marcada por subculturas, ou seja, há um nível de consenso sobre a CO, mas não na organização como um todo, devido à fragmentação do trabalho (Martin, 2002). Na última perspectiva, a da fragmentação, a autora entende as manifestações culturais como ambíguas, não são totalmente consistentes, nem totalmente inconsistentes. Enfatiza-se a ideia de constante fluxo de mudanças, inerentes aos sistemas organizacionais e sociais, onde os atores

organizacionais possuem um papel preponderante no estabelecimento das variadas significações e interpretações (Martin, 2002).

Assim como Hofstede (1991) e Martins (2002) muitos pesquisadores definiram a CO ampliando definições já existentes ou por meio de críticas às visões anteriores. No entanto, recentemente Baltieri e Peçanha (2011) apontam que há uma concordância entre os estudiosos do tema no que diz respeito ao fato da CO influenciar as pessoas que compõem uma organização, de forma a afetar o comportamento e a produtividade.

Além da extensa e inacabada discussão sobre o conceito de CO, há também questões relacionadas aos múltiplos níveis em que ela se apresenta, sugerindo que é necessário enxergá-la como uma construção envolvendo vários níveis aninhados uns aos outros, como pode ser observado na Figura 18 (Leung, Rabi, Buchan, Erez, & Gibson, 2005; Chen et al., 2012).

Pizam (1993¹¹ apud Chen et al., 2012) propõe uma hierarquia que contém cinco níveis de culturas existentes na sociedade, e afirma que a cultura existe em todos os lugares e todas as pessoas pertencem a pelo menos um dos níveis de cultura existentes.



Figura 18: Hierarquia da Cultura

Segundo Chen et al. (2012) a cultura pode existir em nível nacional (chinês, australiano, brasileiro ou português) baseada nas fronteiras físicas do Estado-nação, em níveis industrial

¹¹ Pizam, A. (1993). Managing Cross-cultural Hospitality Enterprises. In: *The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues*. John Wiley, New York.

(indústria da hotelaria, de TI ou turismo), ocupacional (advogados, contadores ou pesquisadores), corporativo (IBM, Disney ou Hilton) e organizacional (estrutura organizacional, práticas gerenciais ou atitudes de trabalho) baseadas na diferença dos padrões de comportamento de uma unidade social.

Embora o trabalho de Pizam (1993) tenha fornecido evidências claras para apoiar a sugestão de que culturas de nível inferior (como organizações) precisam ser subordinadas a culturas de nível superior (como nações), a hierarquia demonstra uma base para um método mais geralmente aceito de explicar a cultura (Leung et al., 2005; Chen et al., 2012), o que pode ser de grande valia no entendimento, caso haja, das diferenças entre Brasil e Portugal neste estudo.

Tendo em vista que neste estudo entende-se a CO como uma variável passível de manipulação que pode influenciar o comportamento das pessoas dentro da organização, cabe aqui também tratar de como ela pode ser modificada. No próximo tópico serão abordados os elementos que compõem a CO e como ela pode ser alterada.

3.4.2 Elementos da Cultura Organizacional

A CO é considerada uma das formas mais importantes de moldar o comportamento do colaborador, tendo em vista que ela determina os procedimentos e as orientações dos membros perante novas situações, contribuindo positivamente para a obtenção da eficácia organizacional (Barney, 1986; Leidner & Kayworth, 2006; Bavik, 2016). Sem ela a organização estaria à mercê da forma de pensar e agir de cada um dos membros da organização, o que poderia levar a prejuízos e conflitos (Negreiros, 2011; Bavik, 2016).

Além de ser capaz de determinar os comportamentos sociais, a CO tem sido utilizada para explicar o desempenho da empresa (Gordon & DiTomaso, 1992), a estratégia corporativa (Hofstede et al., 1990) e as práticas de transferência de tecnologia (Leidner & Kayworth, 2006). Assim, compreender e moldar a CO é vital para a gestão eficaz da organização (Silva, Medeiros, & Costa, 2006; Bavik, 2016).

Schein (1985), ao conceituar a CO, afirma que para entendê-la por completo é necessário compreender também os elementos, ou “pilares de sustentação”, que a compõem. Esses elementos variam de autor para autor que definiu a CO. Em termos gerais os elementos mais

citados nas definições são: valores, crenças e pressupostos básicos, cerimônias e rituais, histórias e mitos, tabus, normas, comunicação, símbolos, relacionamentos, hábitos, ideias e conhecimentos (Grohmann, 2008).

Uma das abordagens mais citadas na literatura é a de Schein (1985), que divide a CO em três níveis, sendo:

- **Artefactos:** é considerado o nível mais superficial da CO, são visíveis ou observáveis, podem ser símbolos ou sinais que, muito embora não sejam decifráveis ou de fácil interpretação, revelam os valores da organização. Gobara et. al (2010) os define como “fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando se defronta com um novo grupo com uma cultura não familiar” (Gobara et al., 2010, p.254). É representado pela arquitetura do ambiente físico da organização, processos e rotinas de trabalho, estrutura, tecnologia empregada, a forma como as pessoas se vestem, padrões comportamentais, documentos, mitos e histórias contadas sobre a organização (Schein, 1985; Grohmann, 2008; Alcântara et al., 2009; Gobara et al., 2010).
- **Valores e crenças compartilhados:** são um tipo de cognição social que facilita a adaptação de uma pessoa ao seu ambiente (Dawson et al., 2011), permitindo aos membros de uma organização saberem como proceder em determinadas situações, ou seja, fornecendo uma justificção para comportamentos apropriados e delimitando o que não é considerado correto dentro de determinado contexto (Gobara et. al, 2010). Dawson et al. (2011) aponta ainda que os valores compartilhados são essenciais para a sobrevivência organizacional porque mantêm a organização como uma unidade limitada e fornecem-lhe uma identidade distinta. Referem-se às filosofias organizacionais, aos princípios sociais, regras e normas que orientam um grupo (Schein, 1985; Tepeci & Bartlett, 2002; Grohmann, 2008; Grohmann, 2008; Gobara et. al, 2010; Dawson et al., 2011).
- **Pressupostos básicos subjacentes:** é o nível da CO mais profundo e difícil de ser observado, eles formam a essência da CO (Gobara et. al, 2010). São formados a partir do momento que certos valores, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Esses comportamentos ao produzirem resultados positivos vão sendo cada vez mais aceitos, até se cristalizarem no inconsciente grupal, como pressuposto básico, passando a governar as ações e comportamentos das pessoas nas organizações (Schein, 1985; Kemp & Dwyer, 2001 Gobara et. al, 2010).

Outros autores ampliaram a visão de Schein (1985) como Cooke & Rousseau (1988) – que incorpora os padrões de atividade e as normas comportamentais aos elementos da CO – ou apresentaram uma nova lista de elementos que compõem a CO e que assim permitiria aos gestores e estudiosos apreciar e analisar a CO como foi o caso de Hofstede et al. (1990).

Hofstede et al. (1990) e Hofstede, Hofstede, e Minkov (2010) propõem seis dimensões pelas quais a CO pode ser medida e comparada, tendo em vista que é influenciada pelos valores de uma nação, sendo:

- **Distância hierárquica:** reflete a forma com que cada membro, menos poderoso da organização, aceita e endossa a autoridade, as diferenças de poder e os privilégios relacionados ao status (Hofstede et al., 2010; Fitri & Jamil, 2013). Foca no grau de igualdade ou desigualdade entre as pessoas, assim quanto maior a distância hierárquica, maior tende a ser a desigualdade entre os indivíduos dentro da organização e, conseqüentemente, menor mobilidade quanto à melhoria de cargo (Alcântara et al., 2009).
- **Individualismo:** está relacionado com o grau de interdependência que uma organização mantém entre seus grupos, ou seja, o quanto os indivíduos estão integrados em grupos (Hofstede et al., 2010). Segundo Fitri & Jamil (2013) nessa dimensão verifica-se o equilíbrio entre o “eu” e o “nós”, entre o individualismo e o coletivismo. Um alto nível de individualismo significa que é esperado que cada indivíduo cuide de si mesmo e de seu grupo (Efrat, 2014) e que os direitos individuais são primordiais (Alcântara et al., 2009).
- **Masculinidade:** a questão fundamental diz respeito ao que motiva as pessoas dentro da organização, o querer ser o melhor (masculino) ou o gostar do que você faz (feminino) (Hofstede et al., 2010). As variáveis dessa dimensão incluem uma preferência pela realização, heroísmo, severidade e sucesso material, ou a preferência por relações, modéstia, atenção aos fracos e qualidade de vida (Fitri & Jamil, 2013). Um índice elevado representa um alto nível de masculinidade e um baixo índice indica que a organização tem um baixo nível de diferenciação entre gêneros, há um maior equilíbrio entre os papéis desempenhados entre homens e mulheres na organização (Hofstede et al., 2010).
- **Controlo da incerteza:** é o grau em que a organização se baseia em normas sociais, regras e procedimentos para aliviar a imprevisibilidade de eventos futuros (Fitri & Jamil, 2013). Em organizações onde se busca evitar a incerteza, há menor tolerância à ambigüidade (Hofstede

et al., 2010). Um alto nível de controlo de incerteza demonstra a aversão da organização à ambiguidade e a necessidade de elaborar um sistema para estruturar a atividade cotidiana (Hofstede et al., 2010; Fitri & Jamil, 2013; Efrat, 2014).

- Orientação de longo prazo: descreve como cada organização mantém ou adapta suas tradições, se mantém uma ligação com o passado ao lidar com os desafios do presente e do futuro (baixo nível), ou se são focados em atividades que preparam os colaboradores e a organização para o futuro (Hofstede et al., 2010).
- Indulgência: esta dimensão é definida como a medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, com base na maneira como foram criados. Controlo relativamente fraco é chamado de "indulgência" e controlo relativamente forte é chamado de "restrição". As culturas podem, portanto, ser descritas como indulgentes ou restritas (Hofstede et al., 2010).

Neste estudo atentar-se-á especialmente aos elementos/dimensões propostos por Hofstede et al. (2010) para diferenciar a CO entre Brasil e Portugal, e aos elementos propostos por Schein (1985), principalmente aos valores e crenças compartilhados que foram trabalhados para medir a CO das empresas da indústria da hotelaria (Dawson et al., 2011).

Alguns autores apontam que os valores e crenças compartilhados indicam para os colaboradores quais são as questões prioritárias a serem observadas, fornecem a direção, sentido e determina que tipo de informação é mais relevante no processo decisório (Gobara et. al, 2010; Negreiros, 2011; Dawson et al., 2011). Na indústria da hotelaria, onde o envolvimento humano é inerente ao serviço prestado, possuir valores e crenças cristalizados contribui significativamente para uma adequada relação entre colaboradores e hóspedes (Bavik, 2016). Assim o próximo tópico dará especial atenção às características distintas da indústria da hospitalidade e sua CO, uma vez que ela afeta potencialmente os comportamentos dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado (Dawson et al., 2011).

3.4.3 Cultura Organizacional da Indústria da Hospitalidade

Como abordado anteriormente, a indústria em que a empresa opera é um importante fator na definição da CO (Dawson et al., 2011; Chen et al., 2012) devido às forças ambientais que influenciam os valores e suposições dos colaboradores (Chen et al., 2012; Bavik, 2016). Acredita-se que dentro de uma determinada indústria, certas características culturais serão difundidas entre as organizações, e estas provavelmente serão bem diferentes das características encontradas em outras indústrias (Gordon, 1991). Entretanto, poucas investigações sobre a CO foram conduzidas do ponto de vista industrial, principalmente sobre a indústria da hospitalidade (Tepeci & Bartlett, 2002; Dawson et al., 2011; Kock & Ramarumo, 2015; Bavik, 2016), tema recente na academia (Dawson & Abbott, 2011; Kock & Ramarumo, 2015).

A indústria da hospitalidade é particularmente diversificada e complexa, principalmente a indústria da hotelaria, pelo fato de ser um serviço que incorpora práticas de negócios globais em um ambiente multicultural (por atender clientes de diversas partes do mundo) (Dawson et al., 2011; Chen et al., 2012). Além disso, é considerada bastante peculiar, pelo fato do produto “hospitalidade” não ser um produto físico, é a maneira pela qual o colaborador presta o serviço de hospitalidade que se torna fundamental para a satisfação geral do cliente com a "experiência" que está sendo comprada (Dawson & Abbott, 2011).

As principais características da CO dessa indústria estão delineadas por um sentimento de bem-estar, de fazer com que o outro, no caso o cliente, se sinta satisfeito, se sinta “em casa”, no espírito de servir bem o outro, que foi caracterizada como “*The Smile Factory*” nos estudos de Kemp e Dwyer (2001). As empresas dessa indústria reconhecem que o desempenho dos colaboradores de linha da frente vão afetar drasticamente a qualidade do serviço e a satisfação do cliente (Dawson et al., 2011), pois não é possível que se concentrem nos clientes sem o total apoio, engajamento e contribuição criativa dos seus colaboradores (Kandampully et al., 2016).

Dado o papel crítico das pessoas nas empresas nessa indústria, a CO deve criar um ambiente de confiança para que os colaboradores se sintam tranquilos, capazes de atender às necessidades imprevistas dos clientes e capazes de diferenciar a prestação do serviço das empresas concorrentes. Dessa forma a organização se tornaria admirada tanto pelos clientes quanto pelos colaboradores (Chen et al., 2012; Kandampully et al., 2016), o que auxiliaria na obtenção de

vantagens competitivas (Barney, 1986) e impactaria positivamente a receita da empresa (Kokt & Ramarumo, 2015).

Chen et al. (2012) aponta ainda que a CO pode ser um motor na formação das atitudes e comportamentos dos colaboradores, pois desempenha um papel significativo na compreensão dos conceitos de serviço. Uma forte CO faz com que os colaboradores saibam quais são os objetivos da organização e dessa forma sejam comprometidos em trabalhar em prol desses objetivos (Kokt & Ramarumo, 2015). Ela é amplamente considerada como um dos fatores mais significativos na mudança organizacional e na capacidade de resposta dos colaboradores, o que leva à prestação de melhores níveis de serviço (Kokt & Ramarumo, 2015; Asree, Zain, & Razalli, 2010).

Um bom exemplo de empresa, que desenvolve uma adequada CO para a indústria da hospitalidade, é o Marriott Hotels Group, que mantém sua liderança no mercado não por meio das tecnologias, mas por meio de seus colaboradores. Eles proporcionam a chamada "experiência organizacional" aos colaboradores, onde se destaca o prazer de trabalhar em equipa, a criatividade, a inovação e a valorização do colaborador (Kandampully et al., 2016). A CO do Marriott Hotels Group entende os colaboradores como uma fonte vital de hospitalidade e, assim como proposto por Schein (1985), cultivam um ambiente que faça com que os colaboradores se sintam motivados por bons relacionamentos sociais no local de trabalho.

No entanto, a indústria da hospitalidade é ainda marcada por baixos salários, baixa segurança no trabalho, longa jornada de trabalho, esgotamento, estresse, oportunidades de desenvolvimento limitadas e sazonalidade (Dawson et al., 2011; Kokt & Ramarumo, 2015). Essas questões levam a alta rotatividade dos colaboradores e, conseqüentemente, a dificuldade de contratar e manter colaboradores que consigam assimilar a CO da hospitalidade (Dawson et al., 2011). Oz et al. (2015) afirmam que o tempo de trabalho de um colaborador na empresa é imprescindível para que o mesmo possa assimilar os valores da CO nessa indústria e de proporcionar a “experiência” desejada pelos clientes.

Desta forma, é essencial que as empresas dessa indústria superem essas dificuldades e abracem a ideia de centralidade do colaborador. É imperativo criar uma CO adequada para que os colaboradores tenham uma experiência positiva no local de trabalho para que essa positividade seja refletida sobre a experiência do cliente (Kokt & Ramarumo, 2015; Kandampully et al.,

2016), pois a competitividade e sobrevivência dessas empresas está diretamente relacionada à capacidade de seus colaboradores de desenvolverem suas atividades em um nível de qualidade compatível com as exigências dos clientes (Silva et al., 2006; Bavik, 2016; Kandampully et al., 2016).

3.4.4 Traços da Cultura Organizacional no Brasil e em Portugal

O contexto onde uma organização está inserida, ou seja, a cultural de uma nação, influencia a forma de gerir as relações de trabalho dentro da organização (Oliver & Paulo, 2008; Hofstede et al., 2010; Baltieri, 2011; Leung et al., 2011; Chen et al., 2012). Geert Hofstede, entre 1967 e 1973, realizou uma pesquisa com executivos e outros colaboradores da IBM, empresa americana estabelecida em dezenas de países, com o objetivo de identificar as diferenças, entre as filiais da IBM em diversos países, no que tange às atitudes e valores dos colaboradores, de forma a caracterizar a CO de cada nação (Oliver & Paulo, 2008; Baltieri, 2011).

Inicialmente foram utilizados 40 países com grupos maiores de entrevistados e, posteriormente, a análise foi estendida para 50 países e 3 regiões (Hofstede, 1984; Hofstede, 2016). O estudo foi validado e foram incluídos na amostra grupos de respondentes como pilotos de companhias aéreas comerciais e estudantes em 23 países, gerentes de serviço civil em 14 municípios, consumidores *up-market*¹² em 15 países e "elites" em 19 países (Hofstede, 2016). Segundo Hofstede (1984) seria necessário entender a cultura da nação para depois buscar estudar e compreender como essa cultura pode interferir nas atividades e decisões de uma organização.

Na literatura sobre cultura nacional na indústria do turismo e hospitalidade algumas pesquisas trabalham o ponto de vista do cliente e apontam que os fatores culturais desempenham um papel importante na avaliação do serviço pelos consumidores (Hsieh & Tsai, 2009; Leung et al., 2011). Identificou-se que quanto menos diferenças existirem no contexto cultural, menor a probabilidade de o comportamento de cada colaborador ser mal interpretado pelo cliente, e menos conflitos culturais existirão (Leung et al., 2011; Chen et al., 2012). Outras pesquisas

¹² Clientes que investem apenas em produtos de alta qualidade.

trabalham a comparação entre culturas nacionais (Groschl & Doherty, 2006; Mattila & Choi, 2006; Heung, Zhang, & Jiang, 2008; Magnini, 2009), em relação a várias questões de nível organizacional, como operações de franquia e estratégias de preços.

No presente estudo a estrutura do modelo conceptual será analisada em dois países, Brasil e Portugal. Assim, torna-se necessário dialogar sobre os traços culturais de cada um dos países envolvidos. Para tal, utilizaram-se os resultados da pesquisa de Hofstede et al. (1984; 2010) que explorou as culturas portuguesa e brasileira, por meio das seis dimensões discutidas anteriormente (tópico 3.4.2), e trouxe uma visão geral dos elementos dessas culturas, como demonstrado na Figura 19. Os valores indicam uma pontuação que vai de 0 a 100.

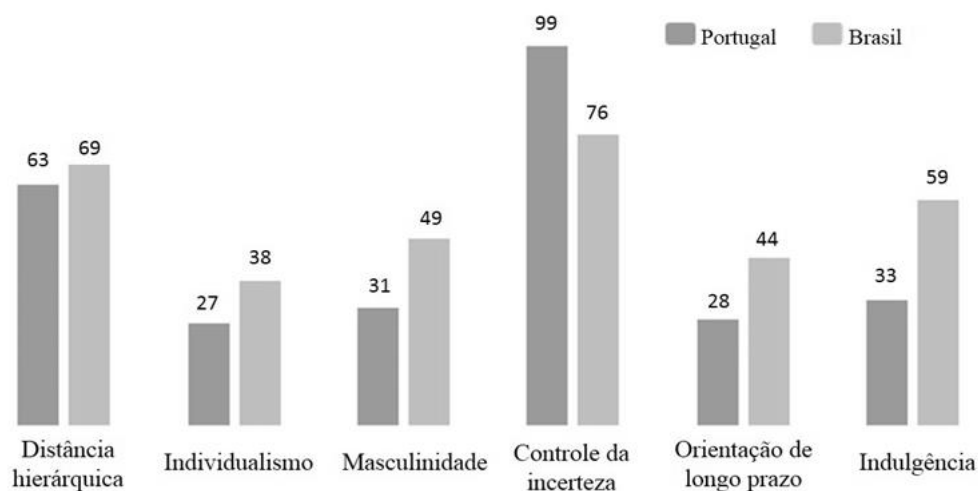


Figura 19: Cultura Portuguesa em comparação com a Cultura Brasileira
Fonte: Hofstede (2016)

Em relação a primeira dimensão, distância hierárquica, Portugal (63) e Brasil (69) tem uma pontuação muito próxima, ou seja, um posicionamento semelhante quanto à aceitação da distância hierárquica. Hofstede (2016) chegou às seguintes conclusões sobre os dois países: são admitidos privilégios aos detentores das posições mais poderosas; há controlo contínuo dos chefes que requerem informações de seus subordinados e estes esperam seus chefes para controlá-los o que gera nos liderados a postura de espectador, pois não há diálogo, as decisões são apenas comunicadas; a falta de interesse por um subordinado significaria que ele não é relevante na organização, o que o faz se sentir desmotivado, e os colaboradores evitam fornecer respostas negativas aos chefes o que leva o último a procurar pequenos sinais para descobrir os verdadeiros problemas, antes que eles se tornem relevantes. Em seus estudos sobre a CO brasileira Baltieri (2011) confirma a visão de Hofstede (2016) e aponta que os dirigentes em

geral apresentam uma tendência autocrática, a subordinação e a obediência são elementos tradicionalmente presentes nas relações entre os níveis hierárquicos.

Quanto à dimensão individualismo, Portugal é considerado coletivista devido à baixa pontuação (27), o que aponta uma diferença em comparação com o resto dos países europeus considerados individualistas, com exceção da Espanha. Há um alto grau de compromisso com o grupo, os relacionamentos são fortes e todos assumem a responsabilidade pelos companheiros de seu grupo. A lealdade ultrapassa a maioria das outras regras e regulamentos da organização e uma ofensa ou repreensão leva a vergonha e perda de prestígio (Hofstede et al., 2010). O Brasil (38) apresenta uma pontuação ligeiramente mais alta que Portugal, e também em relação aos demais países latinos (Hofstede et al., 2010), mas ainda assim não pode ser considerado um país de cultura individualista, pois os laços familiares e dos grupos ao qual o indivíduo pertence continuam a protegê-lo em troca de lealdade inquestionável (Alcântara et al., 2009). Baltieri (2011) destaca ainda a questão do forte personalismo nas relações sociais, marcadas pela presença do “padrinho” que nas relações profissionais abre o caminho na organização para o indivíduo que muitas vezes não possui mérito ou formação para ocupar determinada posição, o famoso “jeitinho brasileiro”.

Na terceira dimensão, a masculinidade, a pontuação alcançada por Portugal (31) determina traços culturais bastante femininos, onde o consenso é a palavra-chave. A competitividade excessiva não é apreciada, os gestores buscam consenso, a tomada de decisão é alcançada através do envolvimento, os conflitos são resolvidos pela negociação e as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade em sua vida profissional (Hofstede, 2016). Nesse país o foco é trabalhar para viver bem, o bem-estar vem em primeiro lugar. Em contrapartida, o Brasil (49) possui uma pontuação que o destaca em uma posição de equilíbrio entre os valores femininos e masculinos, ou seja, há uma valorização do poder e da competitividade, da busca pelo sucesso, mas ao mesmo tempo o indivíduo preza pelo bem-estar, tenta resolver conflitos por meio de negociações, e nesse quesito, mais uma vez se verifica a presença do personalismo, a necessidade de ser parte de um grupo funciona como forma de coesão (Baltieri, 2011).

Quanto à dimensão controlo de incerteza, essa é sem dúvida a que define Portugal (99), ou seja, os indivíduos demonstram uma total aversão à incerteza. Há uma necessidade emocional de regras, mesmo que essas pareçam não funcionar, o tempo é dinheiro, e devido a isso as pessoas têm um desejo interior de estar ocupadas, precisão e pontualidade são a norma, a inovação pode

ser resistida, e a segurança é um elemento importante na motivação individual (Hofstede, 2016). O Brasil, com uma pontuação inferior (76) – mas compatível com os demais países da América Latina – também demonstra a necessidade de regras, leis e regulamentos para se organizar, e quando essas regras e regulamentos não são suficientes, outras são criadas e assim sucessivamente. O objetivo é sempre o controle, a fim de eliminar ou evitar o inesperado (Hofstede, 2016). Os indivíduos possuem uma forte resistência à mudança, o que pode ser visto como consequência do excesso de regulamentos (Alcântara et al., 2009).

Em relação a orientação de longo prazo, Portugal (28) demonstra possuir um pensamento normativo, exibe grande respeito pelas tradições, mantém normas e regulamentos já cristalizados, percebem as mudanças com certa desconfiança, e agem com foco no curto prazo (Hofstede, 2016). Já o Brasil (44) demonstra novamente um equilíbrio. As organizações tendem a atuar entre o normativo e o pragmatismo, ou seja, há uma valorização do passado e das regras, mas com foco na formação para o futuro (Hofstede, 2016).

Na última dimensão, indulgência, Portugal (33) indica possuir uma cultura de restrição. Os indivíduos se sentem presos pelas normas, há um grande controle dos desejos e dos impulsos. Segundo Hofstede (2016) esse tipo de sociedades tende ao cinismo e ao pessimismo. Nessa dimensão o Brasil (59) apresenta uma alta pontuação, o que indica uma cultura indulgente. Os indivíduos exibem geralmente uma vontade para realizar seus impulsos e desejos no intuito de aproveitar a vida. Eles possuem uma atitude positiva e têm uma tendência para otimismo. Além disso, os indivíduos colocam um maior grau de importância no tempo para lazer, em agir como quiserem e em gastar o dinheiro como desejarem (Hofstede, 2016).

Tendo em vista as características apresentadas por cada país pode-se concluir que a CO de Portugal é identificada como dependente da hierarquia, com predominância de atitudes voltadas para reduzir incertezas, em que os indivíduos seguem regras, se sentem seguros trabalhando em grupos, evitam conflitos e são restritivas quanto a exercer a atividade da forma que lhes convém. Já o Brasil apresenta uma CO mais balanceada. Apesar de evitar incertezas e apresentar uma situação de dependência em relação as regras para o controle dos indivíduos, é uma cultura que preza pela negociação, pelo bem-estar, pelo prazer, onde há o desejo pelo sucesso, mas não se está disposto a se privar do bem-estar para consegui-lo.

Tendo em vista todas as questões trabalhadas, conclui-se este capítulo com o entendimento de Carrieri (2002) sobre o tema cultura nas organizações. O autor afirma que o tema é amplo (a

CO pode ser vista como variável ou metáfora), complexo (pois a CO pode ser vista como única ou como diversas) e profundo (porque não se pode dominar a CO por completo, no máximo consegue-se inferir sobre seus elementos), desta maneira entende-se que apesar da extensa discussão envolvendo a CO há muito a se explorar, principalmente no que diz respeito à influência da indústria, ou seja, do contexto onde a CO está inserida e sobre suas relações com as demais variáveis organizacionais, principalmente o DO. No próximo capítulo será discutido a influência dos fatores contingenciais da indústria da hotelaria, sejam internos ou externos a organização, nas variáveis em estudo.

3.5 Fatores contingenciais da Indústria da hotelaria

“Corporations are social institutions. If they don't serve society, they have no business existing”
Henry Mintzberg

A Abordagem Contingencial, desenvolvida a partir de meados dos anos 1960, é uma teoria que afirma que não há nada de absoluto nas organizações, que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional (Motta & Vasconcelos, 2006). Os pesquisadores reconhecem que não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançarem os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado (Alonso-Almeida et al., 2016). Cada empresa é vista como uma entidade única, porque cada uma apresenta características distintivas, denominadas fatores. Esses fatores de contingência, alguns externos e outros específicos da empresa, afetam a estrutura, o comportamento organizacional e os resultados (Motta & Vasconcelos, 2006; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Alonso-Almeida et al., 2016).

Alguns autores (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Escobar-Rodríguez & Carvajal-Trujillo, 2013; Bremser et al., 2014; Parte-esteban & Ferrer, 2014; Duffley & Mccole, 2015; Alonso-Almeida et al., 2016) analisaram os fatores de contingência (como dimensão, categoria, clientela, afiliação, entre outros) mais relevantes para o comportamento organizacional na indústria da hotelaria.

Em relação ao fator dimensão, medido pelo número de unidades habitacionais, Matzler, Pechlaner, Abfalter e Wolf (2005) e, posteriormente, Duffley e Mccole (2015) demonstraram em seus estudos que hotéis menores tendem a fazer investimentos menores em TI. Além disso, Escobar-Rodríguez e Carvajal-Trujillo (2013) verificam em seus estudos que há uma relação positiva entre a dimensão do hotel e o investimento em mídias sociais. Afirmam que hotéis maiores (com mais de 250 unidades habitacionais) tendem a se concentrar nas necessidades dos clientes e fornecer informações mais detalhadas para atender essas necessidades.

A dimensão também influencia a aceitação das TI nessa indústria, Hoof, Collins, Combrink e Verbeeten (1995) em um levantamento com gerentes em 550 hotéis de diferentes segmentos, nos EUA, descobriu que os gerentes de grandes hotéis geralmente apreciam TI mais do que aqueles em pequenos hotéis. Os autores explicam que os gestores de grandes hotéis sentiam mais necessidade de TI em suas operações e por esse motivo faziam investimentos maiores,

principalmente no *front office*, que na visão dos gestores daquela época, era o local que mais necessitava de novas TI em vista de atender melhor o cliente. Os autores descobriram ainda que os gestores consideravam que a maior dificuldade na implementação de qualquer TI era a formação do pessoal, pois o grande volume de negócios não permitia que os colaboradores deixassem suas funções para receber treinamento, aprendendo o básico durante o trabalho e por conta própria.

A dimensão do hotel também afeta a capacidade de aprendizagem. Bremser et al. (2014) e Alonso-Almeida et al. (2016) constatam em seus estudos que os hotéis com maior número de quartos são mais propensos a favorecer fatores relacionados à AO do que outros tipos de hotéis. Alonso-Almeida et al. (2016) explica que esse fato pode ocorrer porque os hotéis maiores e mais antigos têm mais experiência na implementação de AO e mais recursos financeiros capazes de garantir a aquisição de capacitadores tecnológicos para melhorar o processo de AO.

O DO também é afetado pela dimensão do hotel. Segundo Assaf et al. (2012) os hotéis de grande porte possuem melhor desempenho do que os de menor porte, por possuir uma maior fatia do mercado, por serem mais confiáveis do ponto de vista do consumidor e conseguir economias de escala (Barros, 2005).

Quanto ao fator categoria, classificação dos hotéis por meio de estrelas, Singh, Kim e Huh (2006), em um estudo sobre a indústria da hotelaria coreana, afirmam que o impacto das TI sobre a satisfação do cliente e a eficiência operacional vai variar em termos das categorias dos hotéis. Os autores apontam que as TI disponíveis no hotel são mais utilizadas pelos clientes em hotéis super-luxo (cinco estrelas), do que em hotéis da classe turística e luxo (três e quatro estrelas). Em relação à eficiência operacional afirmam que as TI utilizadas no *back office* têm mais impacto em hotéis super-luxo, do que nas demais categorias. Law e Chung (2003) também examinam a eficiência das TI, mais especificamente dos *websites* dos hotéis de Hong Kong, e chegaram à conclusão de que hotéis luxuosos utilizam as funcionalidades disponíveis no *website* de forma mais eficiente do que as demais categorias de hotéis.

A categoria do hotel também é vista como um fator que afeta o processo de AO e a inovação. Fraj et al. (2015), em seus estudos sobre a indústria da hotelaria na Espanha, aponta que hotéis de categorias mais altas possuem grandes quantidades de recursos que estimulam a AO, geram a inovação, levando os hotéis a criar vantagens competitivas sustentáveis, e, conseqüentemente,

afetar o DO. Nessa mesma linha, os resultados da pesquisa de Alonso-Almeida et al. (2016) indicam que quanto mais alta a categoria do hotel e, portanto, mais exigente a clientela, mais predisposto é o estabelecimento para a aprendizagem.

Quanto ao tipo de cliente recebido pelo hotel, negócio ou lazer, alguns autores também apontam esse fator como determinante das TI adotadas pelo hotel. Cobanoglu et al. (2011) afirmam que os tipos de tecnologias utilizadas pelo hotel são vitais na escolha do cliente e na intensão de retorno. Os autores concluem em suas pesquisas que os viajantes de negócios têm diferentes motivações ou propósitos para viagens e, conseqüentemente, diferentes necessidades tecnológicas em comparação com os viajantes de lazer. O viajante de negócios visa ser produtivo durante a viagem, assim é muitas vezes dependente da disponibilidade de TI.

Um outro estudo que compartilha desse entendimento relacionado com a diferenciação tecnológica a partir da visão do cliente, é o de Chen et al. (2016). Os autores afirmam que cliente de lazer prefere ser atendido por agentes de atendimento ao hóspede, enquanto o cliente de negócios tem sua satisfação aumentada quando possui TI que facilitem o autoatendimento, como os KSK. Dessa forma, os gestores dos hotéis devem se concentrar na diferenciação tecnológica de acordo com a necessidade do cliente que pretende atender. Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón (2011) argumentam que hotéis com predominância de clientes de lazer devem focar em TI voltada para a qualidade do serviço, simplificando os procedimentos, tornando a estadia desses clientes mais agradável.

No entanto, Bilgihan et al. (2016) apresentam resultados diferentes e afirmam que as atitudes dos viajantes de negócio e lazer em relação à importância das tecnologias em geral, não só as TI no quarto, são bastante semelhantes. Ao contrário do apresentado nos estudos anteriores, os hóspedes de hotéis de lazer e de negócio são igualmente sofisticados. Os autores apontam como possível explicação o fato das TI estarem mais acessíveis à população em geral, o que aumenta a familiaridade e as exigências dos clientes de lazer, que desejam desfrutar da mesma comodidade que teriam se estivessem em casa. Dessa forma, os autores recomendam aos gestores de hotéis evitar projetar quartos especificamente para negócios ou lazer, pois os viajantes de lazer dão a mesma importância para as TI que os viajantes de negócios, e qualquer tentativa de reduzir os níveis de serviços a qualquer um afetaria negativamente a satisfação dos clientes.

O tipo de clientela também afeta a AO. Alonso-Almeida et al. (2016) concluíram em seus estudos, em hotéis na Espanha, que hotéis voltados especificamente para clientes de negócio são mais propensos a aprendizagem do que outros tipos de hotéis, pois esse tipo de cliente tende a ser mais exigente do que os clientes de lazer, sendo assim o hotel deve fazer um esforço extra para descobrir as necessidades desses clientes no intuito de oferecer um produto ou serviço que os satisfaça.

Um outro importante fator trabalhado na literatura é a afiliação, ou seja, o fato do hotel pertencer a uma rede ou ser independente. Segundo Yu e Chen (2016) os hotéis que fazem parte de uma rede são líderes tecnológicos, enquanto os hotéis independentes são considerados seguidores. Os autores explicam que isso ocorre pelo fato dos grandes grupos hoteleiros possuírem mais recursos para investir em novas TI. Entretanto, Chiu et al. (2012) concluem em suas pesquisas que hotéis de rede possuem menor flexibilidade operacional, enquanto hotéis independentes possuem maior flexibilidade operacional e independência na tomada de decisões. Essas duas conclusões também foram alcançadas no estudo de Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón (2011).

A afiliação também afeta a AO. Chiu et al. (2012) apontam que hotéis independentes possuem uma deficiência na transferência de conhecimento, ou seja, no processo de AO por falta de recursos que suportem o mesmo. O estudo de Alonso-Almeida et al. (2016) confirma o anterior e explica que hotéis afiliados a redes são mais propensos a buscar o aprendizado conjunto e considerar o processo de AO como um componente essencial do desenvolvimento da empresa. Esse fato é atribuído à necessidade de compreender as diferentes necessidades de uma clientela muito variada, e a necessidade de trabalhar em conjunto com os demais hotéis da mesma rede em países diferentes.

O tempo de trabalho do colaborador no hotel também foi apresentado como um importante fator que afeta a organização. Gjelsvik (2002) afirma que uma relação de trabalho de longo prazo proporciona uma oportunidade tanto para os gestores quanto para os colaboradores de aprimorar as competências individuais e organizacionais, especialmente as habilidades e conhecimentos específicos que suportam a vantagem competitiva sustentável do hotel. O autor conclui em seus estudos que gestores da hotelaria parecem não utilizar o potencial de aprendizagem de seus colaboradores permanentes e que as altas taxas de rotatividade desencorajam os investimentos em treinamento, transferência de experiência e criação de conhecimento.

Um outro estudo que trabalha essa questão é o de Oz et al. (2015). Os autores argumentam que colaboradores que trabalhavam por longos períodos no mesmo hotel estabeleceram valores de trabalho e CO compatíveis com o desejado pela empresa, o que não ocorreu com aqueles que trabalhavam por menos tempo. O Quadro 2 resume as contribuições apresentadas.

Quadro 2: Fatores contingenciais da indústria da hotelaria

Construto	Fator	Referências
Tecnologias da Informação	Dimensão	Hoof et al. (1995) Matzler et al. (2005) Escobar-Rodríguez e Carvajal-Trujillo (2013) Diffley e Mccole (2015)
	Categoria	Law e Chung (2003) Singh et al. (2006) Diffley e Mccole (2015)
	Afiliação	Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón (2011) Chiu et al. (2012) Yu e Chen (2016)
	Clientela	Cobanoglu et al. (2011) Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón (2011) Chen et al. (2016) Bilgihan et al. (2016)
Desempenho Organizacional	Dimensão	Barros (2005) Assaf et al. (2012)
	Categoria	Fraj et al. (2015)
Aprendizagem Organizacional	Dimensão	Bremser et al. (2014) Alonso-Almeida et al. (2016)
	Categoria	Fraj et al. (2015) Alonso-Almeida et al. (2016)
	Afiliação	Chiu et al. (2012) Alonso-Almeida et al. (2016)
	Clientela	Alonso-Almeida et al. (2016)
	Tempo de serviço dos colaboradores	Gjelsvik (2002)
Cultura Organizacional	Tempo de serviço dos colaboradores	Oz et al.(2015)

Este capítulo é finalizado com a compreensão de que os fatores contingenciais possuem uma importante influencia nos construtos em estudo. No próximo capítulo serão discutidas as relações entre os construtos, as hipóteses e apresentado o modelo conceitual.

4 DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES E MODELO CONCEPTUAL

"We do not know. We can only guess."

Karl Popper

Neste capítulo são apresentadas as visões de diversos autores sobre as articulações entre os construtos mencionados anteriormente, e são apresentadas as hipóteses de pesquisa que suportam a construção do modelo conceptual. É importante salientar que, devido a vasta literatura existente, os quadros ilustrativos das relações entre os construtos foram elaborados a partir de estudos realizados no período que se estende entre os anos de 2000 e 2016.

4.1 Tecnologias da Informação e Desempenho Organizacional

A revisão da literatura, apresentada nos tópicos 3.1.1 e 3.1.2 desta tese, revela a importância da relação entre as TI e o DO para pesquisadores e gestores. A maior parte dos estudos é realizado sob a égide da RBV, demonstrando que os investimentos em TI, isoladamente, não representam nenhum diferencial competitivo para a empresa, não sendo suficientes para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e impactar o DO (Bharadwaj, 2000; Bresnahan, Brynjolfsson, & Hitt, 2002; Tippins & Sohi, 2003; Melville et al., 2004; Real et al., 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011; Chae et al., 2014; Bilgihan & Wang, 2016).

Esses estudos apontam que as TI devem ser utilizadas para alavancar outros recursos organizacionais internos, gerando diferenciação em relação a concorrência. A partir da revisão da literatura, apresentada no Quadro 3, pode-se afirmar que todos os estudos citados, embora centrando-se em diferentes aspetos, demonstraram haver relação entre as TI e o DO. Entretanto, essa relação não é direta, é mediada pela presença de recursos humanos e/ou organizacionais, com os quais as TI devem ser associadas para que haja uma melhoria no DO (Bresnahan et al., 2002; Melville et al., 2004; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011; Tavitiyaman et al., 2011; Kandampully et al., 2016). Na indústria da hotelaria esse posicionamento é confirmado nos trabalhos de Tavitiyaman et al. (2011), Cohen e Olsen (2013) e Bilgihan e Wang (2016).

Quadro 3: Articulação entre Tecnologias da Informação e Desempenho Organizacional

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Bharadwaj (2000)	EUA	Analistas e executivos de 56 empresas líderes de TI com capacidade de TI superior e 56 empresas não líderes	Estudo quantitativo (Teste t)	Apresenta uma relação positiva entre a capacidade de TI de uma empresa e o DO.
Bresnahan et al. (2002)	EUA	416 profissionais de empresas de manufatura, mineração ou construção	Estudo quantitativo (regressão)	Investimentos em TI só geram melhorias no DO quando há investimento simultâneo em recursos humanos adequados para utilizá-las e organização do espaço de trabalho.
Tippins e Sohi (2003)	EUA	271 gestores de empresas de manufatura	Estudo quantitativo (equações estruturais)	As TI, por si só, não exercem influência no DO, a relação é mediada pela AO.
Melville et al. (2004)	--	--	Revisão da literatura	As TI são consideradas um recurso valioso dependente de fatores internos e externos, incluindo recursos organizacionais complementares da empresa (estrutura, cultura, políticas, local de trabalho...).
Real et al. (2006)	Espanha	140 <i>Chief Executive Officer</i> (CEO) de empresas do setor de inovação tecnológica	Estudo quantitativo (equações estruturais)	As TI, por si só, não exercem influência no DO, a relação é mediada pela AO e pelo que os autores denominam competências distintivas de TI.
Bulchand-Gidumal e Melián-González (2011)	Espanha	59 <i>Chief Information Officer</i> (CIO) de universidades	Estudo quantitativo (equações estruturais)	Os investimentos em TI isoladamente não são suficientes para impactar o DO. No entanto, quando as TI são trabalhadas em conjunto com outros recursos (humanos e organizacionais), esse impacto é possível.
Tavitiyaman et al. (2011)	EUA	317 donos e gestores gerais de hotéis	Estudo quantitativo (equações estruturais)	Fortes estratégias de TI e recursos humanos levam os hotéis a ter vantagens em relação a ameaça de novos operadores e ao poder de barganha dos clientes, além de determinar um melhor DO.
Bolívar-Ramos et al. (2012)	Espanha	201 CEO de empresas tecnológicas	Estudo quantitativo (equações estruturais)	As TI (tratadas como competências distintivas de TI) estão positivamente relacionadas a AO, e possui impacto, direto e indireto, no DO.
Cohen e Olsen (2013)	África do Sul	112 donos e gestores de hotéis	Estudo quantitativo (equações estruturais)	Os recursos complementares de TI têm efeitos significativos sobre o desempenho competitivo da organização, entretanto esses efeitos são mediados pelos resultados dos colaboradores.
Chae et al. (2014)	EUA	296 gestores empresas líderes em TI e 296 empresas correspondentes não líderes	Estudo quantitativo (teste Wilcoxon signed-rank)	Não há ligação significativa direta entre a capacidade de TI e o DO.

Quadro 3: Articulação entre Tecnologias da Informação e Desempenho Organizacional
(continuação)

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Iyengar, Sweeney e Montealegre (2015)	EUA	783 donos de franquias	Estudo quantitativo (equações estruturais)	O uso das TI é entendido como um mecanismo de aprendizagem, impactando a eficácia da transferência de conhecimento e a capacidade de absorção do mesmo. Por sua vez considera a capacidade de absorção de conhecimento uma mediadora do impacto do uso das TI no DO.
Bilgihan e Wang (2016)	EUA	8 gestores de empresas da indústria da hospitalidade	Estudo qualitativo (Grounded theory)	A vantagem competitiva induzida pelas TI é interdependente da integração de recursos, habilidades de gerenciamento, sofisticação tecnológica e recursos críticos.

Um recurso que se destaca no estudo dessa relação é a AO. Estudos como os de Tippins e Sohi (2003), Real et al. (2006), Bolívar-Ramos et al. (2012) e Iyengar et al. (2015) percebem a AO como um importante recurso, que por meio da complementaridade, fará com que a organização sinta os benefícios introduzidos pelas TI.

Tendo em vista as questões apresentadas são estabelecidas as duas primeiras hipóteses de investigação, sendo:

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

H2: A relação positiva entre a Tecnologias da Informação e o Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional.

4.2 Tecnologias da Informação e Aprendizagem Organizacional

Tendo em vista a importância da AO no processo de criação da 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 (Real et al., 2006). Entre eles, a literatura destaca o papel que as TI podem ter no desenvolvimento e facilitação da AO (Chen, Lee, Zhang, & Zhang, 2003; Boudreau & Robey, 2005; Real et al., 2006; Kane & Alavi, 2007; Yu et al., 2013; Dodgson et al., 2013).

As TI podem ser usadas para sistematizar, aprimorar e agilizar o gerenciamento de conhecimento em grande escala (Alavi & Leidner, 2001), acelerando a velocidade com que a informação é adquirida e disseminada por toda a empresa e ajudando a assegurar que cada membro da empresa está atualizado em relação as informações relevantes do mercado (Alavi & Leidner, 2001; Tippins & Sohi, 2003; Iyengar et al., 2015; Fernandes, Alturas, & Laureano, 2015).

Além disso, as TI fornecem um mecanismo ideal para que os membros dispersos da organização, por meio de um sistema comum (por exemplo, intranets), sejam capazes de compartilhar, mais facilmente, interpretações individuais da informação, tornando o desenvolvimento de consenso mais eficiente (Tippins & Sohi, 2003; Real et al., 2006; Bolívar-Ramos et al., 2012), auxiliando no processo de acumulação das informações valiosas e, conseqüentemente, afetando positivamente a memória organizacional (Tippins & Sohi, 2003; Bell, Bradley, Fugate, & Hazen, 2014; Dong & Yang, 2015).

O Quadro 4 resume as contribuições e conclusões apresentadas por estudiosos sobre o tema, e pode-se afirmar que os estudos empíricos, apesar de concentrando-se algumas vezes na AO como um processo e em outras como um produto, demonstraram haver relação positiva e direta entre as TI e a AO.

Quadro 4: Articulação entre Tecnologias da Informação e Aprendizagem Organizacional

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Alavi e Leidner (2001)	--	--	Revisão da literatura	TI usadas para sistematizar, aprimorar e agilizar o gerenciamento de conhecimento, considerado parte do processo de AO
Chen et al. (2003)	EUA	--	Revisão da literatura	As TI podem ser um catalisador da AO.
Tippins e Sohi (2003)	EUA	271 gestores de empresas de manufatura	Estudo quantitativo (equações estruturais)	As TI estão positivamente relacionadas a AO.
Boudreau e Robey (2005)	EUA	Observação e entrevistas com diferentes atores organizacionais	Estudo qualitativo (grounded theory research)	Trabalha a influência da implementação de novas TI no que os autores chamam de aprendizagem improvisada.
Real et al. (2006)	Espanha	140 CEOs de empresas do setor de inovação tecnológica	Estudo quantitativo (equações estruturais)	TI são um dinamizador da AO.

Quadro 4: Articulação entre Tecnologias da Informação e Aprendizagem Organizacional (continuação)

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Kane e Alavi (2007)	EUA	1 empresa, foram utilizados casos já publicados sobre ela	Estudo qualitativo (caso de estudo – modelação computacional)	As ferramentas de TI podem ser catalisadoras do processo de AO, mas podem não funcionar bem em determinados ambientes organizacionais (ex: “aprendizes lentos”). O ambiente e as pessoas que utilizam as TI influenciam o impacto que as mesmas teriam na AO.
Bolívar-Ramos et al. (2012)	Espanha	201 CEOs de empresas tecnológicas	Estudo quantitativo (equações estruturais)	As TI estão positivamente relacionadas a AO.
Yu et al. (2013)	China	114 gestores de empresas que possuíam um avançado portfólio tecnológico	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A orientação tecnológica, focada predominantemente na adoção de novas tecnologias, tem influência positiva na AO.
Dodgson et al. (2013)	EUA	IBM	Estudo qualitativo (caso de estudo)	As TI podem facilitar e conduzir a AO.
Bell et al. (2014)	EUA	Análise de processos em vários níveis organizacionais	Estudo qualitativo (caso de estudo)	As TI podem facilitar o processo de AO.
Iyengar et al. (2015)	EUA	783 donos de franquias	Estudo quantitativo (equações estruturais)	O uso das TI é entendido como um mecanismo de aprendizagem, impactando a eficácia da transferência e a capacidade de absorção de conhecimento.
Dong & Yang (2015)	EUA	24 empresas farmacêuticas (68 observações)	Estudo quantitativo (regressão)	As TI são vistas como moderadoras do processo de AO, ou seja, catalisadoras-chave na capacidade de absorção do conhecimento.
Alonso-Almeida et al. (2016)	Espanha	147 gestores de hotéis	Estudo quantitativo (análise de agrupamento)	Fatores tecnológicos são peças-chave para a AO.

Em relação a indústria da hotelaria, os trabalhos de Alonso-Almeida et al. (2016) fornece fortes evidências sobre o papel da TI na melhoria da AO e do processo de personalização de serviços ao cliente. Almeida et al. (2016) apontam as TI como peças-chave para envolver os colaboradores no processo de AO. Já Piccoli et al. (2017), em um estudo bem recente, afirmam que as TI permitem que o hotel apreenda com as preferências dos clientes, demonstradas a partir do *website* do mesmo, ou por meio de outras tecnologias em que o cliente seja capaz de expressar suas preferências, aumentando o valor agregado para o mesmo.

Tendo em vista a influência das TI na AO, é estabelecida a terceira hipótese de investigação:

H3: As Tecnologias da Informação têm uma influência positiva na Aprendizagem Organizacional.

4.3 Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem é essencial para uma organização adaptar eficientemente às novas condições ambientais e gerar valor a longo prazo sobre os concorrentes. No entanto, para aprender, uma organização precisa ter uma CO que favoreça a absorção individual e coletiva do conhecimento (Lópes, Peón, & Ordás, 2004; Fraj et al., 2015). Em outras palavras, a CO é um elemento-chave para o processo de AO (Schein, 1996; Long & Fahey, 2000; Argote et al., 2003; Sanz-Valle et al., 2011; Liao et al., 2012), pois é capaz de influenciar fortemente o comportamentos dos colaboradores e determinar os valores, crenças e sistemas de trabalho que poderiam encorajar ou impedir a AO (Schein, 1996; Silva, 2001; Alavi & Leidner, 2001; Fernandes et al., 2015).

Alguns autores apontam ainda que CO e a AO são recursos organizacionais internos considerados mutuamente dependentes (Santos & Fischer, 2003; Lemon & Sahota, 2004; Sanz-Valle et al., 2011). 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; Fernandes et al., 2015). Portanto, para que se possa gerenciar a mudança organizacional, cada vez mais intensa e necessária a sobrevivência das organizações é necessário compreender os fenômenos pertinentes a relação entre a CO e a AO (Silva, Godoy, & Hanashiro, 2013).

O Quadro 5 apresenta o posicionamento dos principais autores que analisam essa relação e demonstra que a CO é um importante fator de influência da AO. Destaca-se um elevado número de estudos qualitativos/revisões de literatura que analisam essa relação de forma mais profunda, no intuito de compreender as razões subjacentes dessa influência.

Quadro 5: Articulação entre Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Long e Fahey (2000)	EUA	Empresas, gestores e literatura	Estudo qualitativo (entrevistas e revisão da literatura)	A CO influencia a criação, compartilhamento e uso de conhecimento, ou seja, a CO é capaz de alavancar o processo de AO.
Silva (2001)	Brasil	--	Revisão da literatura	A CO pode ser um facilitador ou inibidor da AO.
Alavi e Leidner (2001)	EUA	--	Revisão da literatura	A CO é um determinante na criação de conhecimento (parte do processo de AO), vista como o insumo mais importante para uma gestão eficaz do conhecimento e AO, por determinar os valores, crenças e sistemas de trabalho que poderiam encorajar ou impedir tanto a criação quanto a partilha de conhecimento, fases do processo de AO.
Argote et al. (2003)	EUA	--	Revisão da literatura	A CO é um importante fator social que afeta a AO.
Loiola e Bastos (2003)	Brasil	--	Revisão da literatura	A CO foi apontada como um dos principais fatores que influenciam a AO.
Santos e Fischer (2003)	Brasil	Entrevista em profundidade com 14 colaboradores de uma multinacional de alta tecnologia	Estudo qualitativa (caso de estudo)	A CO e a AO são construtos indissociáveis e dinâmicos, sendo a CO um fator que pode facilitar ou limitar a AO.
Lópes et al., (2004)	Espanha	195 gestores de grandes empresas de serviço ou manufatura	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO encoraja o desenvolvimento da AO.
Lemon e Sahota (2004)	Reino Unido	Grupos de colaboradores da área de P&D de uma empresa de telecom.	Estudo qualitativo (caso de estudo)	A CO e a AO são considerados construtos indissociáveis, há influência mútua de um sobre o outro.
Antonello e Godoy (2010)	Brasil	--	Revisão da literatura	A CO destaca-se como um dos principais facilitadores da AO, mas também pode ser vista como uma barreira.
Sanz-Valle et al. (2011)	Espanha	451 CEOs de empresas de manufatura e do setor de serviços	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO afeta a AO, entretanto o impacto varia de acordo com o tipo de CO. Os resultados apontam que o tipo de CO que incentiva AO é a Adhocrática, enquanto a Cultura Hierárquica é negativamente associado a AO. Em suma, a CO pode afetar, positiva ou negativamente, a AO.

Quadro 5: Articulação entre Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional
(continuação)

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Liao et al. (2012)	Taiwan	449 profissionais de 23 empresas da banca e seguradoras	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO afeta a AO diretamente, e também indiretamente por meio da gestão do conhecimento.
Fraj et al. (2015)	Espanha	232 gestores de hotéis	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO é vista como um recurso que estimula a AO.

A revisão da literatura trouxe ainda detalhes sobre essa relação, e demonstra que a CO influencia a AO de quatro distintas formas (Fiol & Lyles, 1985; Long & Fahey, 2000). Em primeiro lugar, a CO molda pressupostos dos trabalhadores sobre se o conhecimento é importante ou não e que tipo de conhecimento compensa ser gerido. Em segundo, a CO permite que o conhecimento individual se torne o conhecimento organizacional, ou seja, influencia o processo de AO. Em terceiro, a CO molda os processos pelos quais os novos conhecimentos são criados, legitimados e distribuídos. Finalmente, a CO 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 (Long & Fahey, 2000; Sanz-Valle et al., 2011).

Quanto a indústria da hotelaria, o estudo de Fraj et al. (2015) evidencia que a CO é um recursos que estimula a AO, uma vez que ela é capaz de encoraja a aceitação de mudanças e novas rotinas, necessários para sobrevivência das organizações dessa indústria. A complexidade do ambiente onde os hotéis estão inseridos exige CO orientadas para a aprendizagem. Tal orientação estimula a capacidade organizacional de sentir, dar forma e responder a ameaças e oportunidades ambientais internas e externas.

Tendo em vista as pressuposições apresentadas, e que a CO pode influenciar a AO positiva ou negativamente, tem-se a quarta hipótese de investigação:

H4: Cultura Organizacional influencia a Aprendizagem Organizacional.

4.4 Cultura Organizacional e Tecnologias da Informação

A relação entre TI, mais comumente os Sistemas de Informação (SI), e a CO tem sido analisada desde a década de 1980, quando percebeu-se que a CO desempenha um papel nos processos

gerenciais que pode, direta ou indiretamente, facilitar as mudanças organizacionais (Weick, 1990; Silva & Fleury, 2000; Harper & Utley, 2001) e influenciar a implementação e uso das TI (Gallivan & Srite, 2005; Park, 2005; Leidner & Kayworth, 2006; Rostock, 2011; Chung, Hsu, Tsai, Huang, & Tsai, 2012).

A avaliação dessa relação sob a ótica da implementação tecnológica demonstra que as inúmeras falhas na adoção de novas TI estão associadas a um desajuste entre os valores da CO e os atributos das novas TI (Krumbholz & Maiden, 2003; Iivari & Huisman, 2007; Stuart, Zealand, Mills, & Remus, 2010; Jackson, 2011). Harper e Utley (2001) afirmam que a CO deve ser moldada para suportar a implementação bem-sucedida e o uso adequado das TI. Enfatizam que é necessário identificar os atributos da CO existente e, em seguida, iniciar o processo para diminuir ou remover atributos culturais não desejados.

Os projetos de TI estão cada vez mais sujeitos a fatores humanos, culturais e organizacionais do que aos aspectos técnicos da tecnologia em si. Bittencourt, Petratti e Rosini (2012) apontam que as novas tecnologias, na maioria das vezes, alteram profundamente as relações interpessoais e profissionais e a relação dos profissionais com seus trabalhos. Sendo assim, é imprescindível que se estabeleça um vínculo entre os propósitos da empresa, às particularidades da CO por ser ela a moldar o comportamento dos colaboradores e a infraestrutura tecnológica. As TI não devem ser adotadas como fim em si, mas como meio, reforçando o modelo de negócios, os processos e a CO (Rostock, 2011).

Alguns estudos apontam ainda a existência de uma influência mútua, ou seja, a assimilação bem sucedida das TI dependem da sua adequação aos valores da CO e, posteriormente, a lógica imposta pelas TI irá determinar uma remodelação da CO (Avison & Myers, 1995; Cabrera, Cabrera, & Barajas, 2001; Júnior & Oliveira, 2003; Leidner & Kayworth, 2006; Iivari & Huisman, 2007; Jackson, 2011; Rostock, 2011; Bittencourt et al., 2012). Leidner e Kayworth (2006) demonstram que o grau de ajuste entre os valores dos grupos sociais, definidos pela CO, e os valores incorporados nas TI são necessários para o sucesso da 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.

O Quadro 6, elaborado a partir da revisão da literatura, aponta que alguns estudos sobre o tema analisam a relação a partir de um tipo específico de TI, como, por exemplo, o ERP ou o CRM. É de se destacar também que a maioria dos estudos encontrados faz uma análise qualitativa, utilizando-se o método caso de estudo, com a proposta de destacar o papel da CO na implantação de novas TI ou identificar fatores da CO que teriam impacto na adoção e uso das TI. Poucos estudos trabalharam o impacto da CO nas TI.

Quadro 6: Articulação entre Cultura Organizacional e Tecnologias da Informação

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Silva e Fleury (2000)	Brasil	1 universidade	Estudo qual./quant. (Caso de estudo)	A implantação e assimilação de novas TI dependem da CO. O uso da TI deve atender às necessidades dos colaboradores, respeitar os seus valores e a forma de trabalhar do grupo.
Harper e Utley (2001)	EUA	Gestores de 18 empresas governamentais e comerciais durante 3 anos	Estudo quantitativo (análise de agrupamento)	Atributos da CO podem influenciar, positiva ou negativamente, a implantação e uso de novas TI. CO orientada para as pessoas tendem a experimentar maiores níveis de sucesso de implementação de novas TI do que aquelas com CO mais orientadas para a produção.
Cabrera et al. (2001)	Turquia	120 colaboradores de um banco	Estudo qualitativo (caso de estudo)	A assimilação bem-sucedida das TI exige que as mesmas se encaixem a CO, e/ou que a CO seja moldada para atender às exigências comportamentais das TI.
Krumbholz e Maiden (2003)	Reino Unido e Escandinávia	1 empresa de produtos farmacêuticos e equipamentos de laboratório	Estudo qualitativo (caso de estudo)	Há relação entre os valores fundamentais indicativos da CO e as dificuldades de implementação de um tipo específico de TI, o ERP.
Júnior e Oliveira (2003)	Brasil	1 empresa do setor de serviços	Estudo qualitativo (caso de estudo)	A adoção de TI, consubstanciada na implementação de um sistema de ERP, levou a mudanças significativas na CO.
Gallivan e Srite (2005)	EUA	--	Revisão da literatura	A cultura, seja a nível nacional ou organizacional, pode influenciar as TI.
Park (2005)	EUA	Gestores de 26 empresas	Estudo quantitativo (Correlação de Pearson e Spearman)	Alguns atributos da CO suportam melhor a utilização de TI para gerir o conhecimento dentro das organizações.

Quadro 6: Articulação entre Cultura Organizacional e Tecnologias da Informação
(continuação)

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Leidner e Kayworth (2006)	EUA	--	Revisão da literatura	A cultura, seja a nível nacional, organizacional ou de grupo, pode influenciar a implementação de novas TI. A cultura pode, direta ou indiretamente, influenciar as TI. A longo prazo, grandes projetos de TI (Ex. ERP) podem transformar a CO.
Iivari e Huisman (2007)	África do Sul	Desenvolvedores de Sistemas e gestores de TI de 80 empresas	Estudo quantitativo (regressão)	A CO impacta a implantação de metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação. Explica que quando um sistema de informação entra em conflito com os valores de CO, a implementação do sistema será resistida.
Stuart et al. (2010)	Nova Zelândia	Colaboradores de 1 Universidade	Estudo qualitativo (Caso de estudo)	A CO impacta os projetos de implementação de <i>Enterprise Systems</i> .
Jackson (2011)	Reino Unido	24 colaboradores de 1 Faculdade	Estudo qualitativo (Caso de estudo)	Demonstra que a CO, constantemente formada e reformada pelas relações sociais, afeta fortemente a implantação de um sistema de informação.
Rostock (2011)	Brasil	Colaboradores de 2 empresas de grande porte	Estudo qualitativo (Caso de Estudo)	As TI dependem dos atributos da CO para ser implantada com sucesso na organização.
Bittencourt et al. (2012)	Brasil	1 <i>homestore</i> de grande porte	Estudo qualitativo (caso de estudo)	A CO afeta a implantação de novas TI e, posteriormente, a lógica imposta pelas novas TI afetará a CO.
Chung et al. (2012)	EUA	78 gestores de empresas de alta tecnologia	Estudo quantitativo (análise da variância)	A CO influencia significativamente a implantação da TI, no caso o CRM.
Rahimi e Gunlu (2016)	Reino Unido	346 gestores de uma rede de hotéis	Estudo quantitativo (Correlação de Pearson)	A CO impacta a implementação de novas TI, no caso a implantação de novos projetos de CRM.

Quanto a indústria da hotelaria os estudos de Rahimi e Gunlu (2016), ao analisar o impacto da CO em um projeto de implementação de CRM, evidenciam que a CO é um dos fatores cruciais para a implementação bem sucedida. Os autores afirmam que é necessário criar um ambiente para suportar todas as etapas da implementação do CRM, o que na indústria da hotelaria se torna fator crítico devido à sua natureza humana e ao papel nevrálgico da CO na qualidade dos serviços prestados.

Dada a importância da CO nos projetos de implementação de novas TI e na utilização das mesmas, e seu poder de influenciar de forma positiva ou negativa, se estabelece a quinta hipótese de investigação:

H5: A Cultura Organizacional influencia as Tecnologias da Informação.

4.5 Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional

Um considerável número de pesquisas reconhecem a importância da AO para o DO (Hanvanich, Sivakumar, & Hult, 2006; Liao & Wu, 2009; Abbade, 2012; Abbade, Zanini, &

Souza, 2012). A AO tem sido considerada uma variável estratégica para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo, com potencial para promover mudanças e melhorar o DO (Lipshitz et al., 1996; Hult et al., 1997; Bontis et al., 2002; Calantone et al., 2002; Emden, Yaprak, & Cavusgil, 2005; Real et al., 2006; Leopoldino & Loiola, 2010; Jiménez-jiménez & Sanz-valle, 2011; Bolívar-Ramos et al., 2012).

Empresas com forte com um processo de AO eficiente não são simplesmente colecionadoras ou armazéns de conhecimento, mas processadoras dele (Liao & Wu, 2009). Como consequência essas empresas têm uma melhor chance de detectar eventos e tendências no mercado, são mais flexíveis e mais rápidas para responder a novos desafios do que os concorrentes e, conseqüentemente, possuem um melhor DO (Yeung, Lai, & Yee, 2007; Jiménez-jiménez & Sanz-valle, 2011).

Alguns estudos fornecem evidências de uma relação significativamente positiva entre a AO e o DO (López et al., 2004; García-morales et al., 2007; Liao & Wu, 2009; Leopoldino & Loiola, 2010; Jiménez-jiménez & Sanz-valle, 2011; Bolívar-Ramos et al., 2012), apesar de trabalharem essa relação em diferentes perspectivas, como é o caso de Bontis et al. (2002) que trabalha a relação com enfoque nos estoques de conhecimento, ou os estudos de Tippins e Sohi (2003), Real et al. (2006), Bolívar-Ramos et al. (2012) centrados no processo de AO.

Os estudos também se diferenciam por apresentarem resultados diferentes quanto ao tipo de influência que a AO possui sobre DO. Estudos como os Tippins e Sohi (2003), López et al. (2004) e Emden et al. (2005) apresentam como resultado uma influência direta e positiva da AO sobre o DO. Outros enfatizam que a AO influencia o DO de forma indireta, por meio da inovação (García-morales et al., 2007), das competências tecnológicas distintivas (Real et al., 2006), ou ainda por meio da capacidade de ação (Perin et al., 2006).

Em suma, o Quadro 7 apresenta os trabalhos de diversos autores que, apesar de apresentarem diferentes medidas tanto para a análise da AO, quanto para o DO, devido a polissemia dos termos e a fragmentação do campo, fornecem evidências que apoiam uma relação positiva entre a AO e o DO.

Quadro 7: Articulação entre Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Calantone <i>et al.</i> (2002)	EUA	187 gestores de empresas de manufatura e serviço	Estudo quantitativo (equações estruturais)	Há uma relação positiva entre a AO e o DO. A AO melhora o DO de forma direta e indireta, por meio da inovação organizacional.
Bontis <i>et al.</i> (2002)	Canadá	480 colaboradores e gestores	Estudo quantitativo (equações estruturais)	Há uma relação positiva entre a AO e o DO.
Tippins & Sohi (2003)	EUA	271 gestores de empresas de manufatura	Estudo quantitativo (equações estruturais)	Há uma relação significativamente positiva e direta entre a AO e o DO
Lópes <i>et al.</i> (2004)	Espanha	195 gestores de grandes empresas de serviço ou manufatura	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO influencia direta e positivamente o DO.
Emden <i>et al.</i> (2005)	USA	184 gestores seniores de empresas de manufatura e serviços	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO tem impacto direto nas várias dimensões do DO.
Real <i>et al.</i> (2006)	Espanha	140 CEOs de empresas do setor de inovação tecnológica	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO influencia positivamente o DO, de forma direta e indireta, por meio das competências tecnológicas distintivas.
Hanvanich <i>et al.</i> (2006)	EUA	200 profissionais de gerenciamento de suprimentos	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO está relacionada ao DO em empresas que atuam em ambientes turbulentos.
Perin <i>et al.</i> (2006)	Brasil	170 diretores de empresas da indústria eletroeletrônica	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO influencia, indiretamente por meio da capacidade de ação, o DO.
Yeung <i>et al.</i> (2007)	Hong Kong	3 empresas de manufatura	Estudo qualitativo (caso de estudo)	AO leva a um DO superior quando é incentivada por outros fatores, como o apoio da alta administração, uma infraestrutura apropriada para o aprendizado e uma cultura de aprendizagem.
García-Morales <i>et al.</i> (2007)	Espanha	CEOs de 401 empresas de grande, médio e pequeno porte	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO influencia positiva e diretamente o DO, e indiretamente por meio da inovação.
Liao & Wu (2009)	Taiwan	327 gestores de empresas do setor intensivo em conhecimento	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO afeta positivamente o DO.
Leopoldino & Loiola (2010)	Brasil	10 estudos quantitativos	Revisão da literatura	A AO afeta positivamente o DO.
Jiménez-jiménez & Sanz-valle (2011)	Espanha	451 empresas de bens e serviços	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO influencia positiva e indiretamente o DO, principalmente, facilitando a inovação.

Quadro 7: Articulação entre Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional (continuação)

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Tajeddini (2011)	Suíça	118 gestores e donos de hotéis	Estudo quantitativo (regressão)	A AO influencia o DO por meio do desenvolvimento de novos serviços.
Abbade et al. (2012)	Brasil	123 donos empresas de pequeno e médio porte	Estudo quantitativo (equações estruturais)	AO tem influência positiva no DO quando associada a orientação para o mercado em que se situa a empresa.
Bolívar-Ramos <i>et al.</i> (2012)	Espanha	201 CEOs de empresas tecnológicas	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO está positivamente relacionada ao DO.
Abbade (2012)	Brasil	123 donos de empresas de pequeno e médio porte	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO possui influência significativamente positiva no DO.
Fraj et al. (2015)	Espanha	232 gestores de hotéis	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A AO não afeta diretamente o DO. O efeito é positivo indireto, pois a AO modifica os comportamentos organizacionais, por meio da capacidade de inovação.

A literatura fornece pouca evidência empírica sobre o papel da AO na indústria da hotelaria (Tajeddini, 2011; Alonso-Almeida et al., 2016). Os estudos existentes demonstram que, assim como nas demais indústrias, a AO tem influência sobre o DO, pois os hotéis orientados para a AO são mais versados em estratégias para lidar com os clientes e concorrentes, o que, por sua vez, leva a rentabilidade superior (Tajeddini, 2011; Fraj et al., 2015).

Assim, surge a sexta hipótese de investigação:

H6: A Aprendizagem Organizacional tem uma influência positiva no Desempenho Organizacional.

4.6 Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional

Ao revisar a literatura e analisar os estudos sobre a CO e o DO Almeida, Bortoloto, Maria e Santos (2013) constataram que há relação significativa entre os construtos, sendo o DO considerado uma variável dependente da CO (Barney, 1986; Ogbonna & Harris, 2000; Sorensen, 2002; Amah, 2012), ou seja, o sucesso das organizações em grande parte depende da sua CO (Amah, Daminabo-Weje, & Dosunmu, 2013). Entretanto, estudos aprofundados como o de Marcoulides e Heck (1993) apontam que é difícil comprovar a relação positiva direta entre

a CO e o DO, explicam que não é clara a relação de causa e efeito devido à complexidade do desenvolvimento dos processos organizacionais.

Tendo em vista a perspectiva Marcoulides e Heck (1993), outros estudos demonstraram que a CO tem possibilidade de alavancar o DO, mas que isso irá depender de diferentes fatores organizacionais, como atitudes e comportamento dos colaboradores (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; Amah, 2012; Hogan & Coote, 2014), comportamento dos gestores (Øgaard, Larsen, & Marnburg, 2005), valores que apoiam a inovação (Hogan & Coote, 2014), ou ainda, por meio do processo de aquisição de conhecimento (López et al., 2004; Zheng, Yang, & Mclean, 2010; Nold III, 2012).

Na indústria da hotelaria Kemp e Dwyer (2001) examinaram essa relação em um hotel em Sydney, e constataram que quanto mais forte CO menos a gestão precisa invocar regras formais e intervir para orientar o comportamento dos funcionários. Afirmam que os colaboradores são nutridos através da CO, é ela que irá incentivar comportamentos criativos, a inovação, o comprometimento com o trabalho, facilitar a resolução de problemas e poderá ser usada como meio de socialização, onde uma mensagem comum pode ser dada e uma perspectiva comum reforçada, e é dessa forma que a CO afetará o DO.

Em síntese, pode-se dizer que a CO tem potencial para aumentar a capacidade de resposta da organização, o compromisso dos colaboradores com a consecução dos objetivos organizacionais, a cooperação, incentivar o espírito de equipa e, conseqüentemente, melhorar o DO (Amah, Daminabo-Weje, & Dosunmu, 2013; Zheng et al., 2010). No entanto, nota-se que, Quadro 8, embora os diversos estudos representem esforços de entendimento da relação entre a CO e o DO, não há uma única direção.

Quadro 8: Articulação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Ogbonna e Harris (2000)	Reino Unido	322 empresas de diferentes setores	Estudo quantitativo (regressão)	A CO pode ter uma relação positiva ou negativa sobre o DO, dependendo do tipo de CO (cultura competitiva e inovadora relação positiva e cultura de comunidade e burocrática relação negativa).
Kemp e Dwyer (2001)	Austrália	1 Hotel	Estudo qualitativo (caso de estudo)	A CO forte e bem delineada de acordo com as estratégias da organização, pode influenciar o DO.

Quadro 8: Articulação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional
(continuação)

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Sorensen (2002)	EUA	Empresas de 18 diferentes setores (utiliza os dados do estudo de Kotter & Heskett (1992) ¹³)	Estudo quantitativo (regressão)	A CO influencia o DO. Em empresas de CO forte o DO foi menos variável em ambientes estáveis, entretanto em ambientes voláteis os benefícios de uma CO forte desaparecem.
Sá e Enders (2002)	Brasil	98 gestores de escolas particulares	Estudo quantitativo (correlação de Pearson)	Alguns indicadores de DO estão relacionados a CO.
Lópes et al. (2004)	Espanha	195 gestores de grandes empresas de serviço ou manufatura	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO afeta o DO indiretamente por meio da AO.
Øgaard et al. (2005)	Noruega	48 gestores de uma rede de <i>fast food</i>	Estudo quantitativo (análise das correlações)	A CO afeta indiretamente o DO por meio dos resultados alcançados pelos gestores.
Gregory et al. (2009)	EUA	354 gestores de estabelecimentos de saúde	Estudo quantitativo (análise de agrupamento)	A CO influencia o DO por meio das atitudes do colaborador.
Zheng et al. (2010)	EUA	384 profissionais da área de RH de empresas de serviço e manufatura	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO influencia o DO por meio da gestão do conhecimento.
Menezes et al. (2011)	Brasil	136 colaboradores de uma empresa do setor elétrico	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO influencia positivamente o DO, quando orientada para apoiar a AO.
Nold III (2012)	EUA	56 empresas com títulos negociados na bolsa de valores nos EUA	Estudo quantitativo (regressão)	A CO pode influenciar o DO por meio do processo de AO. Elementos-chave da CO permitem que os processos de conhecimento funcionem efetivamente, o que gera melhor DO.
Amah (2012)	Nigéria	320 gestores da banca	Estudo quantitativo (Correlação de Spearman)	CO influencia significativamente o DO.
Almeida et al. (2013)	Brasil	--	Revisão da literatura	Os estudos não mostram uma direção única, embora apontem no sentido de haver uma relação entre a força da CO e o DO, a revisão aponta que o tema ainda carece de pesquisas.

¹³ Kotter, John P., and James L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.

Quadro 8: Articulação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional
(continuação)

Autores	País	Amostra	Técnicas	Resultado
Amah et al. (2013)	Nigéria	--	Revisão da literatura	A CO influencia o comportamento dos colaboradores aumentando o comprometimento com a consecução dos objetivos da organização, melhorando o DO.
Hogan e Coote (2014)	Austrália	91 gestores de escritórios de advocacia.	Estudo quantitativo (equações estruturais)	A CO pode afetar indiretamente o DO. A CO influencia o comportamento inovador e é por meio desse que ela afetará o DO

Tendo em vista a análise sobre a relação CO e DO, e as discussões apresentadas nos tópicos 4.3 sobre a relação CO e AO, e 4.5, sobre AO e DO, surgem duas hipóteses de pesquisa:

H7: A Cultura Organizacional não exerce influência direta no Desempenho Organizacional.

H8: A relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional.

Tendo em vista que a CO tem efeitos diretos sobre as TI (tópico 4.4) e a AO (tópico 4.3), e que a literatura não exclui a hipótese da CO poder ter um papel moderador na relação entre TI e AO, isto é, o fato da CO poder afetar a intensidade e/ou o sentido da relação entre os dois construtos (Baron & Kenny, 1986), surge uma nona hipótese de pesquisa:

H9: A relação entre a Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional é moderada pela Cultura Organizacional.

4.7 Modelo Conceptual

Um modelo conceptual é uma seleção de conceitos, com ou sem proposições, usado para representar ou descrever um evento, objeto ou processo (Meredith, 1993). Pode ser considerado 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). No caso deste estudo, pode-se dizer que é uma operacionalização da teoria, a especificação de um conjunto de relações que podem ser testadas empiricamente (Salgueiro, 2012).

Tendo em vista essa definição, os resultados deste capítulo levaram à construção do modelo conceptual, conforme apresentado na Figura 20, cuja validação representa o principal objetivo deste trabalho. Na elaboração do modelo foram consideradas as hipóteses de investigação definidas anteriormente, e aqui apresentadas de forma sucinta. É importante salientar que a hipótese H2 é verificada pelas ligações associadas às hipóteses H3 e H6. Já a hipótese H8 traduz as ligações associadas às hipóteses H4 e H6.

Tendo em vista que o DO dos hotéis é afetado por uma série de fatores adicionais (Cohen & Olsen, 2013), foram também consideradas na análise do modelo conceptual algumas variáveis de controlo. Com base na literatura, tópico 3.5 do capítulo 3 desta tese, foram levadas em consideração: a dimensão, a categoria e tipo de cliente por refletirem as características físicas do hotel e as estratégias de preços que podem influenciar o DO (Cohen & Olsen, 2013; Parte-esteban & Ferrer, 2014), além de influenciar os demais construtos em estudo (Diffley & Mccole, 2015; Chen et al., 2016; Alonso-Almeida et al., 2016).

HIPOTESIS:

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

H2: A relação positiva entre a Tecnologias da Informação e o Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional (traduz as ligações associadas às hipóteses H3 e H6).

H3: As Tecnologias da Informação têm uma influência positiva na Aprendizagem Organizacional.

H4: Cultura Organizacional influencia a Aprendizagem Organizacional.

H5: A Cultura Organizacional influencia as Tecnologias da Informação.

H6: A Aprendizagem Organizacional tem uma influência positiva no Desempenho Organizacional.

H7: A Cultura Organizacional não exerce influência direta no Desempenho Organizacional.

H8: A relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional (Traduz as ligações associadas às hipóteses H4 e H6).

H9: A relação entre a Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional é moderada pela Cultura Organizacional.

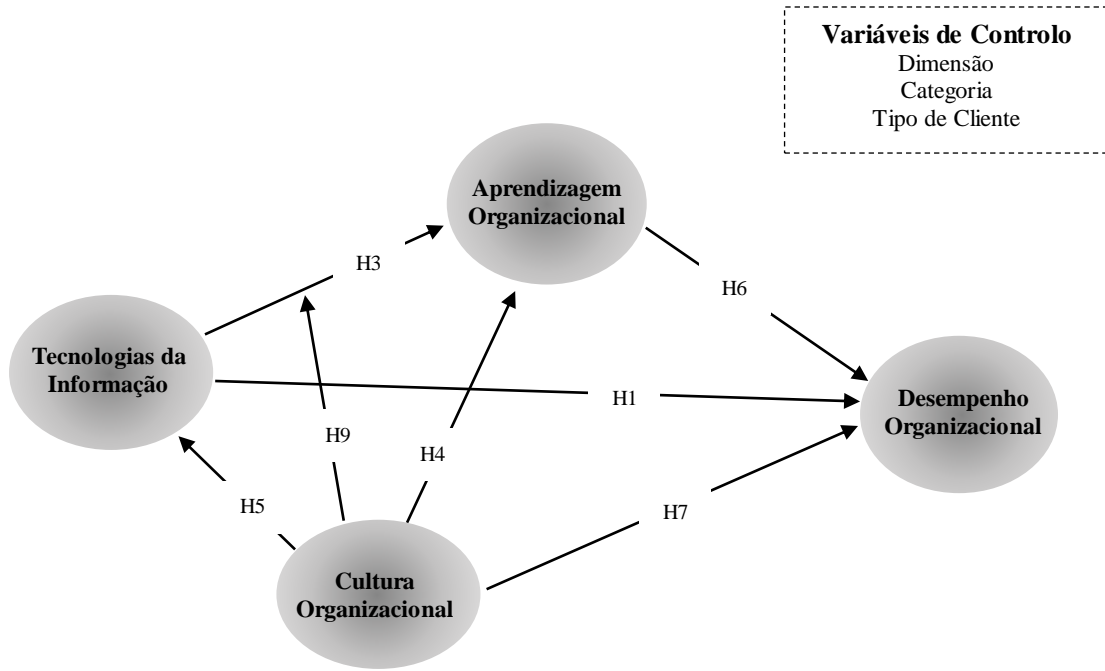


Figura 20: Modelo conceptual de estudo

5 METODOLOGIA

“The method of science is logical and rational; the method of the humanities is one of imagination, sympathetic understanding, indwelling.”
Andrew Louth

5.1 Ponto de partida: revisão da literatura

O presente capítulo trata dos aspetos metodológicos que nortearam esta investigação. A importância da adequada metodologia está relacionada ao carácter científico por ela atestado e ao fato de conferir qualidade e validade ao estudo realizado (Gil, 2002; Cooper & Schindler, 2003). Pode-se dizer que os procedimentos metodológicos são considerados tão importantes quanto o conhecimento resultante da investigação.

No campo da Ciências e Tecnologias da Informação, não há métodos preferenciais ou abordagens teóricas exclusivas, a escolha da metodologia adequada é afetada pela natureza multidisciplinar e interdisciplinar, possibilitando ao pesquisador ampla escolha de métodos e estratégias (Gómez, 2002). Tendo em vista que este estudo trabalha com a interdisciplinaridade entre as Ciências Sociais e as Ciências e Tecnologias da Informação tomou-se como base, preferencialmente, o delineamento proposto para investigações em Ciências Sociais.

Inicialmente, para que se pudesse elaborar o objetivo e o problema da presente investigação, realizou-se uma revisão da literatura existente sobre a relação entre as TI e o DO, no intuito de identificar *gaps* que justificassem novas investigações sobre o tema. O interesse sobre o mesmo se deu, principalmente, pelo fato da pesquisadora ser oriunda da área das Ciências Sociais Aplicadas e desejar trabalhar temas interdisciplinares, que levassem em consideração tanto questões relacionadas a gestão, quanto as TI, relevantes em diversas áreas do quotidiano como na educação, trabalho e lazer.

Na fase de revisão da literatura, que iniciou-se em fevereiro de 2014, o critério básico de identificação dos artigos foi baseado no cruzamento das seguintes palavras-chave: “*Technology*”, “*Information Technology*” e “*Information Systems*” com as palavras “*Performance*”, “*Organizational Performance*”, “*Business Performance*” e “*Organizational Effectiveness*”. As pesquisas foram realizadas em bases de dados científicas como *B-on* e *Scopus* e na ferramenta de pesquisa *Google Scholar*. A análise dos artigos partia sempre dos

mais recentes e mais relevantes (considerando o número de citações). A partir dessa primeira revisão percebeu-se que muitos estudos exploravam o fato das TI contribuírem, de forma direta ou indireta, para criar vantagem competitiva e sustentar o DO (Dos Santos & Peffers, 1995; Dewett & Jones, 2001; Tippins & Sohi, 2003; Powell & Dent-Micallef, 1997; Tippins & Sohi, 2003; Real *et al.*, 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011; Dodgson *et al.*, 2013), assim como foi discutido nos tópicos 3.1 e 4.1 desta investigação.

Verificou-se também a presença de uma terceira variável, a AO, que se destacava na literatura como uma variável fortemente influenciada pelas TI (Real *et al.*, 2006; Kane & Alavi, 2007; Yu *et al.*, 2013; Dodgson *et al.*, 2013) e como um importante fator de impacto no DO (Liao & Wu, 2009; Abbade, 2012; Abbade, Zanini, & Souza, 2012), temas abordados, respetivamente, nos tópicos 4.2 e 4.5 desta investigação. Sendo assim, novas palavras-chave foram incluídas na pesquisa anterior, sendo elas: “*Organizational Learning*”, “*Learning Organization*” e “*Learning Orientation*”. Além disso, procurou-se identificar estudos empíricos/quantitativos relativos a relação entre as TI, a AO e o DO.

Nessa segunda fase da revisão da literatura foram identificados dois artigos que relacionavam as variáveis citadas, e que serviram de base sobre a qual se formatou o modelo conceptual estudado, sendo eles os estudos de Tippins e Sohi (2003) “*IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?*” e os de Real *et al.* (2006) “*Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies*”.

Entretanto, era ainda necessário delimitar uma indústria: 1. em que o estudo das citadas variáveis fosse relevante; e 2. em que fosse importante no contexto econômico português (país onde o doutoramento é desenvolvido) e brasileiro (país de origem da pesquisadora e da agência de fomento desta investigação). Identificou-se a indústria da hospitalidade (da qual a hotelaria faz parte), coração do setor do turismo, responsável por uma parcela significativa do PIB em ambos os países (capítulo 2).

Iniciou-se uma terceira fase de revisão da literatura, em que as palavras-chave anteriormente utilizadas foram pesquisadas levando em consideração o contexto da indústria da hotelaria. Para tal cruzou-se os termos “*Hotel Industry*”, “*Hospitality*” e “*Tourism*” com os demais trabalhados anteriormente. Uma nova variável, a CO, se destacava como um fator de influência direta sobre

a AO e as TI, indireta sobre o DO, e, ainda, pelo seu importante papel na formação das atitudes e do comportamento dos colaboradores dentro dos hotéis.

Tendo em vista a importância dessa variável para a indústria da hotelaria e para as demais variáveis em estudo, iniciou-se uma quarta fase de revisão da literatura, que incluía palavras-chave como “*Organizational Culture*” e “*Hospitality Culture*”. Nessa última fase notou-se que:

1. Estudos que levavam em consideração a CO dentro da indústria da hotelaria ainda eram escassos e demandavam maior aprofundamento.
2. Até aquele momento não haviam sido encontrados estudos que refletisse, ao mesmo tempo, o efeito das TI, da AO e da CO no DO.

Assim, decidiu-se pela ampliação do modelo examinado por Tippins e Sohi (2003) e Real et al. (2006) sobre a relação TI e DO, mediada pela AO, incluindo a variável CO desempenhando o papel de determinante da AO e das TI, no contexto da indústria da hotelaria (Figura 21).

Como última etapa, visando verificar se na prática o estudo do modelo conceptual era considerado importante para a indústria da hotelaria, foi realizada, no dia 26 de janeiro de 2015, uma entrevista com o Consultor Técnico da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP). A entrevista não seguiu nenhum guia de perguntas estruturadas. A pesquisadora explicou o objetivo do estudo, apresentou o modelo conceptual e, por fim, solicitou a opinião do consultor quanto a utilidade dos possíveis resultados do estudo para a indústria da hotelaria. O consultor considerou o modelo satisfatório, e ponderou que os resultados práticos deveriam trazer aos gestores de hotéis informações, pistas ou indicações que pudessem ser utilizadas para melhorar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, dos hotéis. Além de verificar a validade do modelo, o consultor também esclareceu questões importantes quanto a CO da hotelaria em Portugal e quanto a aceitação das TI por parte dos gestores dos hotéis. Essas questões foram tratadas no capítulo 6 desta tese.

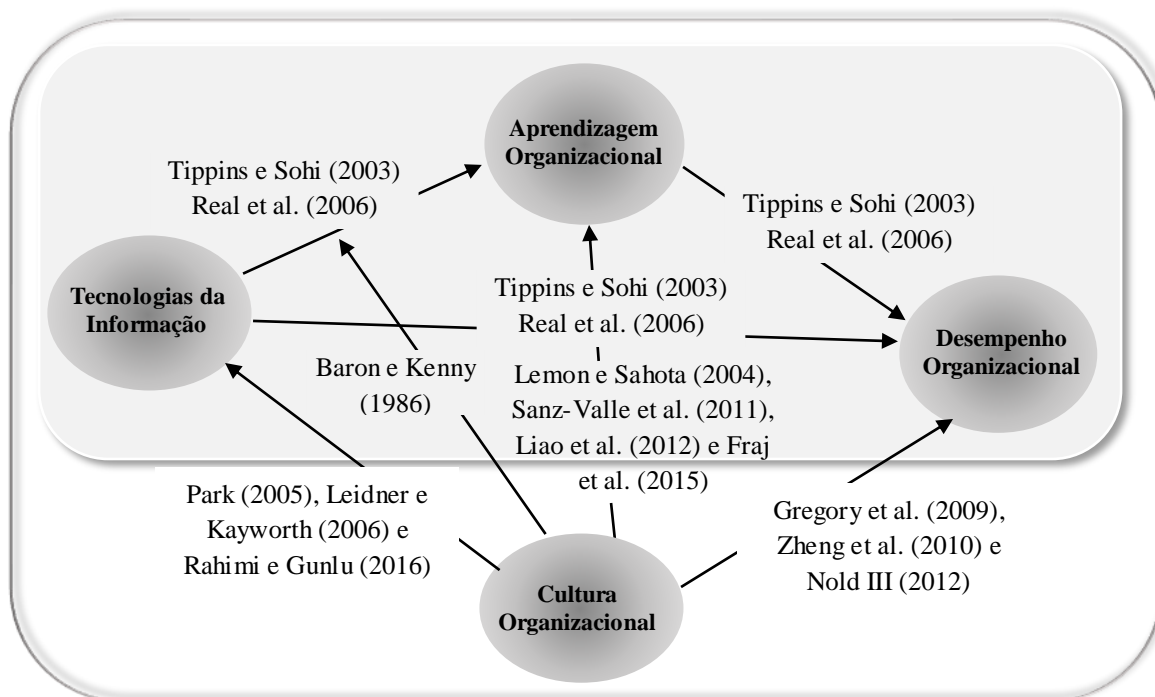


Figura 21: Modelo em estudo

Tendo em vista o modelo proposto, a escolha das fontes de conhecimento orientou-se, epistemologicamente, pelo prisma positivista que engloba a busca de princípios e relações teóricas que possam ser quantificadas e testadas pela aplicação de procedimentos estatísticos (Kim, 2003). Tradicionalmente, pesquisas que envolvem a variável DO e sua relação com outras variáveis organizacionais, como a AO, tendem a recorrer a esse paradigma para explicar a escolha do método de pesquisa a ser utilizado (Leopoldino & Loiola, 2010).

Por sua vez, estudos sobre a CO se dividem em duas perspectivas, sendo: a que estuda a CO como uma variável que pode ser medida e gerenciada (positivista), algo que a organização possui; e a que interpreta a CO como uma metáfora (interpretativista¹⁴), algo que a organização é (Smircich, 1983; Carrieri, 2002). Considerando o modelo proposto, a primeira perspectiva se torna a mais adequada, por conferir instrumentalidade à CO. Quanto as TI, a visão positivista também se mostra como a principal orientação epistemológica para condução dos estudos relacionados ao tema (Mota, Junior, & Bellini, 2013). Chen e Hirschheim (2004) ao analisar 1.893 artigos científicos publicados entre os anos de 1991 e 2001, constataram que o paradigma positivista dominava os estudos relacionados as TI, com 81% das publicações. Considerando que, grande parte dos estudos sobre as variáveis que compõem o modelo conceptual desta

¹⁴ Interpretativismo: foco nas construções subjetivas que buscam construir propósitos a partir da realidade de indivíduos e suas associações (Su, 2015)

investigação, possuem características do paradigma positivista, por acreditarem que é possível medir as características do mundo social por meio de métodos objetivos, optou-se por seguir tal linha de pensamento.

Nos próximos tópicos são apresentados, levando em consideração a orientação epistemológica escolhida, a abordagem, tipo e método de pesquisa. Posteriormente, são descritas as características da população e amostra. Por fim, são relatados os passos da coleta, como cada uma dos construtos utilizados nesse estudo foi operacionalizado, a análise estatística dos dados e as limitações do método.

5.2 Classificação da investigação

No que se refere a abordagem, Malhotra (2001) apresenta duas metodologias: a quantitativa e a qualitativa, que devem ser escolhidas sob a ótica de adequação a uma determinada investigação. A abordagem quantitativa tem por objetivo quantificar dados e posteriormente analisá-los por meio de recursos e de técnicas estatísticas (Malhotra, 2001), centra-se na relação entre as variáveis e nos testes das hipóteses (Prodanov & Freitas, 2013). Em contrapartida a abordagem qualitativa explora as técnicas de observação e entrevista, foca-se na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados, bem como na compreensão das razões e motivações subjacentes (Malhotra, 2001; Prodanov & Freitas, 2013).

Nenhuma das duas abordagens pode ser considerada mais científica do que a outra, tampouco a escolha de apenas uma, torna a pesquisa mais objetiva ou permite maior compreensão do fenômeno social (Cresweu, 2007). Sendo assim, é obrigação do pesquisador determinar a abordagem que melhor se adequa ao problema investigado. Assim, tendo em vista a problemática em estudo e o objetivo principal, de propor e validar um modelo conceitual, a presente investigação utiliza uma abordagem quantitativa. Por meio dessa abordagem foi possível testar as hipóteses de pesquisa e operacionalizar as relações teóricas entre variáveis.

Essa abordagem também permitiu que se avaliasse o perfil dos participantes e as características dos hotéis envolvidos nessa investigação quanto a categoria, dimensão e clientela, e confirmasse os padrões estruturais dos instrumentos de recolha de dados, de forma a avaliar a validade dos mesmos para a indústria da hotelaria. Esses procedimentos serão explicados mais detalhadamente no tópico sobre o tratamento e análise dos dados.

Quanto ao tipo, ou objetivo, a investigação classifica-se como descritiva. Essa modalidade é utilizada com o objetivo de: descrever as características de determinada população ou fenômeno; estimar a proporção de elementos numa população específica, que tenham determinadas características ou comportamentos; e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis (Gil, 2002; Malhotra, 2001).

Nesta investigação, em particular, o aspeto descritivo da investigação baseou-se na caracterização que o mesmo fornece dos hotéis em estudo e na verificação da existência de relação entre as TI e o DO, na presença da AO, da CO e de algumas variáveis de controlo, tendo em vista que o DO dos hotéis pode ser afetado por esses fatores.

Em geral, as investigações descritivas se baseiam em amostras grandes e representativas, sendo assim, o método considerado o mais adequado foi o *survey*, ou levantamento, definido como a interrogação de um grupo significativo de pessoas acerca de um problema, na qual o respondente consegue compreender a investigação e preencher o interrogatório sem o auxílio do pesquisador (Malhotra, 1998; Prodanov & Freitas, 2013). Esse método se destaca pela rapidez e facilidade de quantificação que permite a verificação das hipóteses e validação do modelo conceptual proposto. A técnica de recolha de dados mais utilizada em *surveys* é o questionário que será explicado detalhadamente no tópico sobre a recolha de dados deste capítulo.

5.3 População e amostra

O primeiro passo necessário em uma pesquisa empírica é selecionar a população a ser analisada (Bolívar-Ramos et al., 2012). Partindo da conceção de que a população é um conjunto de elementos relevantes para a pesquisa (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), considerou-se como tal hotéis pertencentes a redes hoteleiras no Brasil e em Portugal. Hotéis de redes são considerados mais experientes no que se refere a implantação de novas TI (Ladkin & Buhalis, 2016) e desenvolvimento de processos de AO (Alonso-Almeida et al., 2016).

No Brasil, como apresentado anteriormente, não há dados oficiais sobre o número total de hotéis (Mader et al., 2016). Desta forma, para a estimativa desse total, foram utilizados dados obtidos por meio de *websites* especializados e informações do mercado (Mader et al., 2016), que apresentaram um total de 1.044 hotéis de redes nacionais e internacionais, em 2015. Em

Portugal foram utilizados os dados do Atlas da Hotelaria (Deloitte, 2015) que apontou um total de 701 hotéis de redes nacionais e internacionais.

No que tange a seleção da amostra, o critério foi o não-probabilístico (Gil, 2002) devido as restrições operacionais descritas a seguir. O estudo considerou hotéis com 3 estrelas ou mais, de acordo com a classificação da Portaria nº 100/2011 (Ministério do Turismo, 2011) no Brasil e da Portaria n.º 309/2015 (*Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro do Ministérios da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia*, 2015) em Portugal. A razão da escolha se deu pelo fato de que hotéis de categoria superior são mais adequados para testar o modelo proposto, por apresentarem maior profissionalismo, possuírem colaboradores mais qualificados e competirem com base no conhecimento e na inovação (Nieves & Segarra, 2015).

Em Portugal foram selecionados 139 hotéis pertencentes a redes hoteleiras presentes no Top 10 dos grupos hoteleiros do Atlas da Hotelaria 2014 da Deloitte Consultores S.A (Deloitte, 2015). No Brasil a seleção se deu a partir de uma lista fornecida pelas diversas subseções estaduais da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Foram também consideradas as redes hoteleiras portuguesas que possuíam hotéis no Brasil, mas não estavam na lista da ABIH, num total de 452 hotéis.

A direção dos grupos hoteleiros foi contatada por telefone e, posteriormente, foi enviado um e-mail com a solicitação para autorização do estudo (procedimentos detalhados no tópico sobre a coleta de dados). Em Portugal 3 grupos hoteleiros concordaram em participar do estudo e fornecer uma lista de contatos de gestores e colaboradores dos hotéis. Esses grupos também possuíam hotéis no Brasil, fato que facilitou o acesso aos hotéis da rede no país.

No Brasil o acesso foi mais complicado, não houve uma aceitação, por parte da alta direção dos grupos, em fornecer os contatos. A responsabilidade foi transferida para os gestores dos hotéis e, devido a extensão territorial brasileira, não foi possível marcar reuniões para esclarecer intuito do estudo a cada um deles. As subseções estaduais da ABIH foram, mais uma vez, contactadas para divulgar o estudo e reforçar a solicitação para preenchimento do questionário.

Foram enviados 379 e-mails em Portugal e 615 e-mails no Brasil, num total de 994 solicitações para preenchimento do questionário. Desses, 384 questionários foram respondidos. Entretanto, 69 questionários foram eliminados por preenchimento inadequado ou incompleto, 9 em virtude de terem sido preenchidos por profissionais que trabalhavam em hotéis com menos de 3

estrelas, e 11 por serem considerados *outliers* multivariados na análise dos modelos de medida. Sendo assim, o tamanho real da amostra é de 295 participantes, sendo 166 portugueses e 129 brasileiros, o que corresponde a uma taxa de resposta de 29,67%. Os principais dados sobre a população e amostra foram apresentados no Quadro 9.

Quadro 9: Dados da População e Amostra

	Portugal	Brasil
Número de total de hotéis de rede	701	1.044
Número de hotéis de rede com 3 estrelas ou mais	139	452
Número de e-mails enviados com questionário digital	379	615
Número de questionários válidos recebidos	166	129

Como sujeitos de pesquisa foram selecionados diferentes atores organizacionais: gestores e colaboradores de hotéis. Os gestores foram escolhidos por desempenharem um papel importante na gestão dos processos de AO (Alonso-Almeida et al., 2016) e no incentivo a utilização de novas TI (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016), além de moldarem a CO das unidades hoteleiras (Bolívar-Ramos et al., 2012). Entretanto, embora os gestores sejam considerados fontes confiáveis de informação à luz de sua experiência, suas opiniões podem não ser necessariamente objetivas. Decidiu-se então trabalhar também a perspectiva do colaborador, o que permitiu uma visão mais abrangente e confiável do modelo validado.

5.4 Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados mais adequado a esta investigação foi o questionário, que, segundo Malhotra (2001), é uma técnica estruturada de coleta de dados que consiste em um conjunto formalizado de perguntas, escritas ou orais, para obter informações do entrevistado. Ainda segundo o autor, a vantagem dessa técnica está na possibilidade de recolha de dados em formato padronizado e coerente, garantindo a comparação dos dados e maior rapidez no processamento e análise. O questionário permite ainda que o pesquisador alcance um maior número de organizações a um custo menor, exerce menos pressão para a resposta imediata e proporciona aos entrevistados maior senso de autonomia (Bolívar-Ramos et al., 2012).

O questionário, elaborado para esta investigação, foi constituído por seis blocos. Os Blocos I e II visaram caracterizar o respondente (idade, género, formação académica, área de atuação,

tempo de trabalho no hotel e contato com cliente) e o hotel ao qual pertencia (localização, clientela, categoria, afiliação e unidades habitacionais) (Quadro 10).

Quadro 10: Definição operacional das variáveis dos Blocos I e II do questionário

Variável	Definição Operacional
Idade	Quantitativa contínua, espaço livre para resposta
Gênero	Qualitativa nominal: feminino/masculino
Área de atuação	Qualitativa nominal com nove opções e opção “outros” com espaço livre para resposta
Formação acadêmica	Qualitativa ordinal com quatro opções: Básico, Secundário /ensino profissional, Licenciatura e Pós-graduação/mestrado/doutorado.
Tempo na empresa	Qualitativa ordinal com cinco opções: menos de 1 ano, 1 a 2 anos, 3 a 4 anos, 5 a 10 anos e mais de 10 anos.
Contato com cliente	Qualitativa nominal: sim/não
Região do hotel	Brasil: Qualitativa nominal: espaço livre para resposta Portugal: Qualitativa nominal: com sete opções de acordo com o NUTS II ¹⁵ .
Clientela do hotel	Qualitativa nominal com cinco opções: totalmente negócio, predominantemente negócio, negócio e lazer em proporções iguais, predominantemente lazer e totalmente lazer.
Categoria do hotel	Qualitativa nominal com quatro opções: até 2 estrelas, 3 estrelas, 4 estrelas e 5 estrelas ou mais.
Afiliação do hotel	Qualitativa nominal com duas opções: hotel de rede/ hotel independente
Unidades habitacionais	Quantitativa discreta: espaço livre para resposta.

Tendo em vista que o desenvolvimento de novas construções, ou escalas de medida, é uma tarefa complexa, sempre que possível deve-se utilizar construções pré-testadas, de estudos empíricos passados, para garantir sua validade e confiabilidade (Bolívar-Ramos et al., 2012). Tendo por base essa premissa, nos demais blocos foram utilizados conjuntos de itens (afirmações), que constituíam escalas utilizadas em estudos anteriores (Quadro 11), para medir as dimensões que deram origem aos construtos que compõem o modelo conceptual.

¹⁵ O Decreto-Lei n.º 46/89 definiu os três níveis da Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) para as unidades territoriais portuguesas, sendo o NUTS II constituído por sete unidades, das quais cinco no continente e os territórios das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Quadro 11: Construtos e dimensões operacionalizadas

Bloco	Construtos/ n° de itens	Dimensões	Autor usado como base
Bloco III	Tecnologias da Informação 15 itens	Objetos de TI	Escala baseada em Tippins e Sohi (2003)
		Operações de TI	
		Conhecimentos de TI	
Bloco IV	Aprendizagem Organizacional 18 itens	Sistemas de informação	Escala baseada em Lloria e Moreno-Luzon (2014)
		Quadro de consenso	
		Institucionalização e ampliação dos conhecimentos	
		Gestão e criação do conhecimento	
Bloco V	Cultura Organizacional 22 itens	Princípios de gestão	Escala baseada em Dawson et al. (2011)
		Relacionamento com cliente	
		Variedade no trabalho	
Bloco VI	Desempenho Organizacional 10 itens	Desempenho Individual	Escala baseada em Bontis, Crossan, e Hulland (2002) e Real et al. (2006)
		Desempenho Grupal	
		Desempenho Organizacional	

As questões foram operacionalizadas em escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. Esse tipo de escala consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, onde é solicitado ao respondente que externar sua reação, escolhendo um dos sete pontos (Babbie, 1999). Os detalhes sobre as escalas em estudo serão discutidos mais a frente nesta metodologia.

5.4.1 Conceção do questionário

A conceção do questionário foi dividida em cinco fases (Figura 22).



Figura 22: Metodologia de conceção do questionário

Tendo em vista que as afirmações que compunham o questionário faziam parte de escalas utilizadas em estudos anteriores (que será explicado detalhadamente nos próximos tópicos) e que essas escalas estavam em língua inglesa, o primeiro passo foi a realização da tradução dos itens para a língua portuguesa. Essa fase recebeu uma especial atenção, de forma que as traduções fossem capazes de capturar suas nuances linguísticas (Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2000).

As escalas foram primeiro traduzidas para a língua portuguesa, por três tradutores diferentes, oficialmente proficientes na língua inglesa. Em seguida o conteúdo das traduções foram analisados e comparados, tendo sido produzida uma única versão de consenso em língua portuguesa que mais se aproximava semanticamente do conteúdo das versões originais. Essa versão sofreu uma retrotradução de volta para a língua original, por um quarto tradutor que não conhecia a escala. A retrotradução foi, então, comparada com a escala original em inglês pela pesquisadora e um profissional especialista em linguística, a fim de verificar se o significado das perguntas foi mantido. Esta análise levou a algumas correções relacionadas a equivalência linguística e semântica.

A segunda fase foi a validação do conteúdo para a indústria da hotelaria. Segundo Bavik (2016) quando uma escala é utilizada em um contexto diferente daquele para qual ela foi desenvolvida, deve-se adequá-la de forma a torná-la consistente com a natureza da indústria para a qual será

utilizada. Assim, os itens do questionário foram analisados por quatro especialistas com relevante experiência na indústria em estudo, sendo: um diretor de um grupo hoteleiro português, um consultor do segmento da hotelaria no Brasil, um gestor da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e um gestor da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP). O intuito foi de garantir que os itens da escala fossem relevantes e generalizáveis a toda indústria hoteleira.

Na terceira fase foi realizado um pré-teste, que será explicado detalhadamente no tópico 5.5 deste capítulo, onde os itens do questionário sofreram novamente ajustes para que todos os indivíduos fossem capazes de compreender perfeitamente as afirmativas que compõem a escala e possuíssem o conhecimento necessário para preenchimento completo do questionário.

Na quarta fase foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) buscando confirmar a estrutura fatorial das escalas para a indústria da hotelaria (Heritage et al., 2014). Demonstrada a adequação das estruturas fatoriais propostas, avaliou-se a fiabilidade compósita (CR) e a validade de construto das escalas, detalhado no tópico 5.7 deste capítulo.

5.4.2 Escala referente a Cultura Organizacional (BLOCO III)

No intuito de medir as características e valores da CO dos hotéis, por meio da identificação dos valores fundamentais dos colaboradores e gestores, objetivo do Bloco III do questionário, utilizou-se a escala proposta por Dawson et al. (2011) denominada *Hospitality Culture Scale* (HCS). A escala reflete a complexidade teórica do conceito de CO (Dawson et al., 2011) e apresenta uma medida que leva em consideração as especificidades da indústria da hospitalidade (Bavik, 2016), por ter sido construída a partir de estudos com empresas dessa indústria (exemplo: Marriot e Ritz Carlton) e por meio da literatura a respeito dos atributos de gestores da hospitalidade.

A escala possui duas partes, uma relacionada aos atributos exclusivos das organizações da hospitalidade, ou seja, a cultura da hospitalidade, e uma segunda parte que identifica as características e valores de uma pessoa que seria bem sucedida em um ambiente de trabalho que exibiu a cultura da hospitalidade. O presente estudo referencia-se somente a parte do instrumento que mede a CO das organizações da hospitalidade no intuito de analisar sua relação com outras variáveis organizacionais.

O instrumento possui uma estrutura de quatro fatores e 22 itens, sendo:

- Fator I, princípios de gestão, com 12 itens, associado com os princípios relacionados ao gerenciamento dos colaboradores.
- Fator II, relacionamento com cliente, com 6 itens, relacionado ao comportamento do colaborador perante o cliente do hotel, ao serviço prestado e a hospitalidade.
- Fator III, variedade no trabalho, com 2 itens, relacionado com as mudanças e alterações na rotina de trabalho do colaborador.
- Fator IV, satisfação no trabalho, com 2 itens, apresenta aspetos do trabalho que normalmente são associados negativamente com a indústria da hospitalidade como a alta rotatividade e a exaustão.

As cargas fatoriais da escala original variaram de 0,41 a 0,82, indicando grande consistência dos fatores extraídos do procedimento de análise. Com relação aos índices de confiabilidade, Alpha de Cronbach, todos os fatores obtiveram um Alpha maior que 0,60, considerado mínimo aceitável para instrumentos em desenvolvimento (Hair et al., 2010), com exceção do Fator IV, satisfação no trabalho, que obteve um Alpha de 0,536.

Apesar de estudos, como os de Bellou (2010) e Kock e Ramarumo (2015), afirmarem que a satisfação no trabalho não é compreendida como parte da CO, mas sim um construto afetado por ela, ou seja, a CO é considerada como uma preditora da satisfação no trabalho, esse fator foi mantido pela pesquisadora por considerar o “*high turnover*” e “*burn-out*” características negativas, mas marcantes na indústria da hospitalidade, e importantes na construção do conceito da cultura das empresas da indústria da hotelaria.

As respostas, do questionário que operacionaliza a escala, foram originalmente classificadas numa escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “Concordo totalmente”. Os 22 itens foram redigidos de forma positiva (exemplo: “*The organization is employee focused*”). Utilizou-se esses itens finais, devidamente traduzidos e adaptados para a indústria da hotelaria, para medir a CO dos hotéis no presente estudo, como apresentado no Quadro 12. É importante salientar que Dawson et al. (2011) afirmam que a HCS cria uma linha de base para indicar se a CO é adequada para o contexto da indústria da

hospitalidade, e aponta que empresas com escores de 5,23, ou superior, estão adequadas ao contexto.

Quadro 12: Escala referente a Cultura Organizacional traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria

Fatores/ Dimensões	Cod.	Itens
Fator I - Princípios de Gestão	CO1	O hotel é focado no colaborador.
	CO2	O hotel apoia, dá autonomia (poder de decisão) e recompensa seus colaboradores.
	CO3	O hotel pratica o lema: "Trate os outros como gostaria de ser tratado".
	CO4	O hotel tem foco na retenção de colaboradores.
	CO5	O hotel reforça constantemente a cultura da organização.
	CO6	A formação é importante dentro do hotel.
	CO7	O hotel trata os erros como oportunidades de aprender.
	CO8	É um hotel onde há um espírito empreendedor entre os gestores.
	CO9	É um hotel onde a diversidade cultural é uma realidade.
	CO10	É um hotel onde o colaborador faz mais do que lhe é exigido.
	CO11	É um hotel onde existem muitas oportunidades para realocação/remanejamento.
	CO12	É um hotel onde os gestores gostam de lidar com desafios incomuns.
Fator II - Relacionamento com Cliente	CO13	É um hotel focado em ajudar os clientes a comemorar importantes marcos em suas vidas.
	CO14	É um hotel focado em criar boas memórias para seus clientes.
	CO15	É um hotel que é um "lar" longe de casa para os seus clientes.
	CO16	É um hotel que desenvolve um bom relacionamento com os clientes.
	CO17	É um hotel que tem uma elevada percentagem de clientes que retornam.
Fator III - Variedade no Trabalho	CO18	É um hotel que acredita que: "Ser útil é a mais nobre profissão".
	CO19	É um hotel onde o trabalho é diferente a cada dia.
Fator IV - Satisfação no Trabalho	CO20	É um hotel onde o trabalho pode ser desafiador em várias ocasiões.
	CO21	É um hotel com elevada rotatividade de colaboradores.
	CO22	É um hotel onde despedir é um problema para a gestão.

5.4.3 Escala referente a Aprendizagem Organizacional (Bloco IV)

Para medir o grau de eficiência do processo de AO nas empresas da indústria da hotelaria por meio da percepção de funcionários e gestores, função do Bloco III do questionário, foi utilizada a escala proposta por Lloria & Moreno-Luzon (2014), considerada uma ferramenta de medição operacional eclética por refletir a abrangência teórica e prática que envolve o conceito de AO e por incorporar as perspectivas de diferentes modelos e tipologias criadas por diferentes autores.

Dentre os estudos considerados no desenvolvimento dessa escala pode-se destacar: o modelo de March (1991), que distinguem dois tipos de aprendizagem, sendo: *exploitation* e *exploration*;

o modelo proposto por Nonaka (1994), que distingue dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito, e apresenta ainda a natureza epistemológica e dos níveis ontológicos de AO; e por fim, o modelo proposto por Crossan et al. (1999) que consideram a AO como um processo dinâmico, fonte do principal meio para a renovação estratégica de uma empresa. Os modelos foram detalhadamente explicados no tópico 3.3.2 do enquadramento teórico.

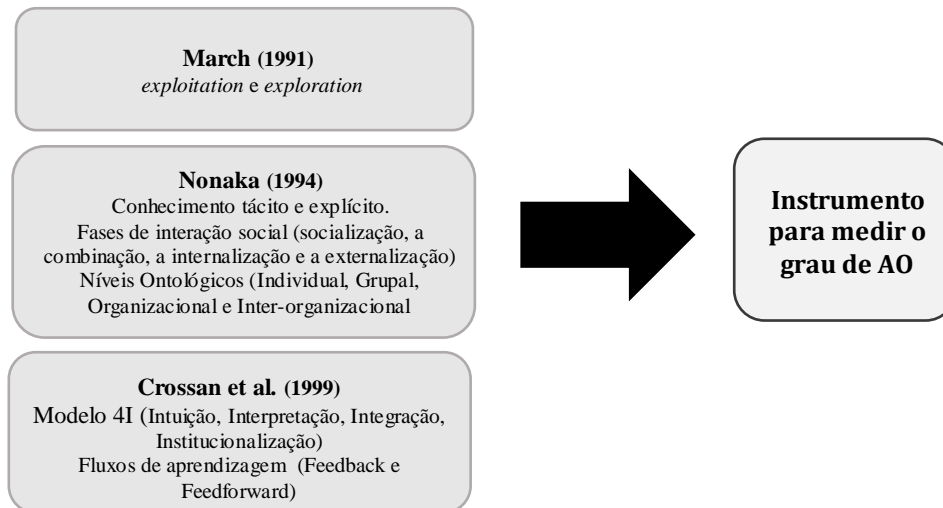


Figura 23: Modelos e tipologias incorporados na escala de aprendizagem organizacional
Fonte: Adaptado de Fernandes, Laureano e Alturas (2016)

A Figura 23 resume os modelos e tipologias de AO incorporados a escala desenvolvida por Lloria & Moreno-Luzon (2014). Essa escala foi operacionalizada por um questionário com 18 itens redigidos de forma positiva (exemplo: “*The people in our company try to understand the way their colleagues and workmates think and act*”). O mesmo foi administrado a gestores de 167 grandes empresas espanholas. Após avaliar as propriedades psicométricas e validade dos itens propostos, as autoras apresentaram um instrumento de medida com uma estrutura de quatro fatores, sendo:

- Fator I, Sistemas de informação, com 3 itens, associado ao tratamento do conhecimento explícito através de sistemas de informação formais, como arquivos e bancos de dados.
- Fator II, A existência de um quadro de consenso, com 4 itens, relacionado à convergência dos objetivos e valores, a existência de uma língua comum, e condições favoráveis para o diálogo.
- Fator III, Os procedimentos para a institucionalização e ampliação dos conhecimentos, com 5 itens, relacionado aos procedimentos de documentação, incorporação e armazenamento

de conhecimento, bem como possíveis alianças e acordos sobre o seu desenvolvimento com outras empresas ou universidades.

- Fator IV, Gestão e geração do conhecimento, com 6 itens, apresenta a capacidade de indivíduos e grupos para aprender e a motivação que a gestão de pessoas fornece para a aprendizagem.

As cargas fatoriais dos itens da escala original variaram de 0,49 a 0,84, indicando grande consistência dos fatores extraídos do procedimento de análise. Com relação aos índices de confiabilidade, Alpha de Cronbach, todos os fatores obtiveram um Alpha maior que 0,60.

Quadro 13: Escala referente a Aprendizagem Organizacional traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria

Fatores/ Dimensões	Cod.	Itens
Fator I - Sistemas de Informação	AO1	Os arquivos e bases de dados do hotel fornecem aos colaboradores as informações necessárias para realizar o seu trabalho de forma eficaz.
	AO2	Os sistemas de informação (informáticos ou não) permitem aos colaboradores compartilhar informações.
	AO3	O hotel dispõe de mecanismos formais que permitem que boas práticas sejam compartilhadas por diferentes departamentos.
Fator II - Quadro de Consenso	AO4	Nas reuniões é dada a devida atenção ao ponto de vista de todos.
	AO5	Grupos de colaboradores partilham conhecimentos e experiências através do diálogo.
	AO6	Grupos de colaboradores compartilham um entendimento comum sobre assuntos pertinentes às áreas em que trabalham.
	AO7	Existem procedimentos no hotel para receber sugestões dos colaboradores, registá-las e distribuí-las internamente.
Fator III - Institucionalização e Ampliação dos Conhecimentos	AO8	São feitos acordos com universidades ou centros tecnológicos e/ou de investigação para incentivar a aprendizagem.
	AO9	Procedimentos e processos do hotel estão estabelecidos em um manual, folheto ou documento similar.
	AO10	Alianças e/ou redes são estabelecidas com outras organizações para incentivar a aprendizagem.
	AO11	O hotel possui bases de dados que permitem que as experiências e os conhecimentos sejam armazenados e usados posteriormente.
	AO12	As sugestões dos colaboradores do hotel são, frequentemente, incorporados nos processos e serviços.

Quadro 13: Escala referente a Aprendizagem Organizacional traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria (continuação)

Fatores/ Dimensões	Cod.	Itens
Fator IV - Gestão e Geração do Conhecimento	AO13	Os colaboradores e gestores do hotel são capazes de fazer uma rutura com as perceções tradicionais, a fim de ver as coisas sob uma perspetiva nova e diferente.
	AO14	São realizadas reuniões periodicamente onde todos os colaboradores são informados sobre qualquer evolução/progresso do hotel.
	AO15	Grupos de colaboradores reúnem-se para criar soluções radicalmente diferentes para os problemas.
	AO16	O hotel produz e divulga periodicamente aos colaboradores informações sobre a evolução/progresso do hotel.
	AO17	O hotel motiva, por meio da política de recompensas, os colaboradores a compartilharem conhecimento.
	AO18	Os colaboradores e gestores do hotel tentam compreender a forma como os seus colegas e companheiros de trabalho pensam e agem.

Fonte: elaborado pela autora.

Utilizou-se os itens finais de Lloria & Moreno-Luzon (2014), devidamente traduzidos e adaptados para a indústria da hotelaria, para medir o grau de eficiência do processo de AO no presente estudo, como apresentado no Quadro 13. Assim como na versão original, os itens foram redigidos de forma positiva e operacionalizadas em escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente”.

5.4.4 Escala referente as Tecnologias da Informação (Bloco V)

As TI foram medidas por meio da escala que deriva principalmente do instrumento proposto por Tippins e Sohi (2003), Bloco V do questionário, para medir o que os autores chamam de *IT competency* (competências em TI), discutido no tópico 3.1.3 do enquadramento teórico. Essa escala possibilita refletir sobre a complexidade real do conceito, que não envolve somente *hardware* e *softwares* de uma empresa, mas também o conhecimento que se tem sobre as TI e como ela efetivamente é utilizada, e possibilita verificar a influência que ela possui sobre outras variáveis organizacionais (Tippins & Sohi, 2003; Fernandes, Alturas, & Laureano, 2016). Estudos como os de Real et al. (2006), Karadag e Dumanoglu (2009) e Diffley e Mccole (2015) fizeram uso dos itens dessa escala garantindo a validade e confiabilidade da mesma para a presente investigação.

A escala foi operacionalizada por um questionário com 15 itens redigidos de forma positiva (exemplo: “*Our firm is skilled at collecting and analyzing market information about our customers via computer-based systems.*”). O mesmo foi administrado a gestores de 271 grandes empresas de manufatura americanas. Após avaliar as propriedades psicométricas e validade convergente e discriminante dos itens propostos, Tippins e Sohi (2003) apresentaram um instrumento de medida composto por 15 itens, distribuídos em três fatores, sendo:

- Fator I, conhecimentos de TI, com 4 itens, expressa o quanto as pessoas que trabalham na empresa possuem conhecimento sobre os objetos de TI e como utilizá-los em seus processos.
- Fator II, operações de TI, com 6 itens, aponta como a empresa utiliza as TI em seus processos de gestão de informações relacionadas aos clientes e ao mercado onde está inserida.
- Fator III, objetos de TI, com 5 itens, está associado aos facilitadores da produção e disseminação da informação dentro da empresa, como sistemas de informação, *hardwares* e *softwares* e suporte pessoal.

Assim como as demais escalas, os itens finais de Tippins e Sohi (2003) foram devidamente traduzidos e adaptados para a indústria da hotelaria (Quadro 14) e, assim como na versão original, os itens foram redigidos de forma positiva e operacionalizados em escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente”.

Quadro 14: Escala referente as Tecnologias da Informação traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria

Fatores/ Dimensões	Cod.	Itens
Fator I - Conhecimentos de TI	TI1	A equipe de suporte técnico é experiente quando se trata de sistemas informáticos.
	TI2	O hotel possui um alto grau de conhecimento técnico baseado em TI.
	TI3	Os colaboradores estão bem informados sobre inovações baseadas em TI.
	TI4	Os colaboradores têm conhecimento para desenvolver e manter ligações com os clientes por meio das TI.

Quadro 14: Escala referente as Tecnologias da Informação traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria (continuação)

Fatores/ Dimensões	Cod.	Itens
Fator II - Operações de TI	TI5	O hotel é hábil na recolha e análise de informações de mercado sobre os clientes através de sistemas baseados em TI.
	TI6	Os colaboradores rotineiramente utilizam sistemas baseados em TI para aceder informações sobre o mercado utilizando bases de dados externas.
	TI7	O hotel possui um conjunto de procedimentos para a recolha de informações de clientes a partir de fontes <i>on-line</i> .
	TI8	Os colaboradores utilizam sistemas baseados em TI para analisar informações de clientes e mercado.
	TI9	Os colaboradores utilizam os sistemas de apoio à decisão com frequência quando se trata de gerir informações de clientes.
	TI10	Os colaboradores contam com sistemas informáticos para adquirir, armazenar e processar informações sobre os clientes.
Fator III - Objetos de TI	TI11	O hotel tem um departamento formal que trate da Gestão dos Sistemas de Informação.
	TI12	O hotel tem um gestor que possui como uma das principais atribuições a gestão da tecnologia de informação.
	TI13	Anualmente o hotel (ou o grupo a que pertence) inclui no seu orçamento uma quantia significativa para novas tecnologias da informação (<i>hardware e software</i>).
	TI14	O hotel (ou grupo a que pertence) cria aplicações de <i>software</i> personalizadas quando a necessidade o exige.
	TI15	Os colaboradores do hotel estão interligados por uma rede e/ou sistema informático.

5.4.5 Escala referente ao Desempenho Organizacional (BLOCO VI)

Por fim, o último bloco do questionário, Bloco IV, teve como objetivo medir o DO dos hotéis por meio da percepção dos colaboradores e gestores. O instrumento utilizado para medir o DO foi baseada na escala desenvolvida por Bontis et al. (2002) e adaptada por Real et al. (2006), e abrange questões como o sucesso empresarial, o desempenho do grupo e satisfação do colaborador.

A escala é composta por 10 itens, distribuído em 3 fatores, sendo:

- Fator I, desempenho a nível individual, com 3 itens, expressa o quanto as pessoas estão satisfeitas com a empresa em que trabalham e com o próprio trabalho que desenvolvem.
- Fator II, desempenho a nível do grupo, com 3 itens, relacionado ao cumprimento de metas em equipa e a contribuição dessas equipas para o DO.

- Fator III, desempenho a nível da empresa, com 4 itens, associados ao sucesso organizacional e a satisfação do cliente quanto ao serviço prestado.

Segundo Real et al. (2006) esta medida de DO é considerada um substituto razoável de medidas objetivas de desempenho do negócio e possui uma correlação significativa com medidas objetivas de desempenho financeiro (Venkatraman & Ramanujam, 1986), além de refletir a natureza multidimensional de um hotel (Yu & Chen, 2016). Sendo assim, foi considerada a mais adequada para a condução do estudo, tendo em vista que os hotéis participantes não demonstraram interesse em divulgar dados e informações sobre indicadores financeiros, rentabilidade, crescimento de vendas e receita por quarto disponível (RevPAR), dadas as potenciais implicações competitivas de revelar tais informações, e pela falta de informação dos profissionais que participaram deste estudo.

Os itens finais, apresentados no trabalho de Real et al. (2006) foram devidamente traduzidos e adaptados para a indústria da hotelaria (Quadro 15) e operacionalizados em escala do tipo *Likert* de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “concordo totalmente”.

Quadro 15: Escala referente a Desempenho Organizacional traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria

Fatores/ Dimensões	Cod.	Itens
Fator I – Desempenho a nível Individual	DO1	Os colaboradores estão satisfeitos trabalhando no hotel.
	DO2	Os colaboradores são geralmente felizes trabalhando no hotel.
	DO3	Os colaboradores estão satisfeitos com o seu próprio desempenho
Fator II - Desempenho a nível do Grupo	DO4	Os colaboradores do hotel contribuem de forma substancial para o desempenho do hotel
	DO5	Os colaboradores do hotel tem um bom desempenho como equipa.
	DO6	Os colaboradores do hotel alcançam suas metas de desempenho.
Fator III - Desempenho a nível da Empresa	DO7	O hotel é bem sucedido.
	DO8	O hotel atende às necessidades dos seus clientes.
	DO9	O desempenho futuro do hotel é seguro.
	DO10	O hotel é bem respeitado dentro da indústria da hotelaria.

Fonte: elaborado pela autora.

5.5 Pré-teste

O pré-teste, ou estudo-piloto, foi realizado com colaboradores de 10 hotéis, nos meses de abril e maio de 2015, com o intuito de identificar possíveis falhas, avaliar a linguagem e a complexidade de questões formuladas, detetar ambiguidades e perguntas embaraçosas e, principalmente, a relevância do conteúdo do instrumento. Segundo Hair Jr., Babin, Samouel e

Money (2005) o pré-teste de um instrumento de pesquisa deve ser realizado com, pelo menos, quatro ou cinco indivíduos em um ambiente semelhante ao da investigação definitiva. Sendo assim, considerou-se suficiente e representativo o número de participantes.

A cada um dos participantes foi assegurado o anonimato, considerado necessário para que houvesse maior fidedignidade dos dados. O primeiro passo foi informar ao participante sobre o objetivo geral do estudo e orientá-los a ler as instruções antes de responder ao questionário. Foi informado também que, por se tratar de um pré-teste, os comentários, dúvidas e sugestões acerca das questões seriam bem-vindos. A pesquisadora permaneceu ao lado dos participantes durante todo o preenchimento, e registrou um tempo médio de resposta de 13 minutos. E, após preenchimento, foram registradas as observações feitas por cada participante.

A partir da análise das observações, sugestões e dúvidas dos participantes concluiu-se que seriam necessárias alterações no instrumento de pesquisa. A observação mais significativa foi quanto ao Bloco IV do questionário, relacionado ao DO. Verificou-se que oito dos dez participantes não possuíam o conhecimento necessário para responder as informações solicitadas. Inicialmente, utilizou-se um instrumento de medição em que os colaboradores deveriam relatar o desempenho da empresa nos últimos 3 anos, em relação a todos os outros concorrentes diretos, em termos de lucratividade, crescimento das vendas, receita por quarto disponível (RevPAR), entre outros (Figura 24).

No entanto, os colaboradores não eram capazes de fornecer tais informações por desconhecer tais medidas, e pelo fato de alguns colaboradores trabalharem no hotel a menos de 3 anos e não possuir as informações sobre os anos anteriores. Optou-se, então, por utilizar outro instrumento para medir o DO, como foi apresentado no tópico 5.4.5.

A questão “Nome da organização onde trabalha” também foi retirada por ser considerada, pelos participantes, invasiva e por atentar contra o sigilo e confidencialidade do estudo.

BLOCO VI – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

8. Relativamente à avaliação do desempenho, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta ao que pensa ser o posicionamento da sua organização.

		1	2	3	4	5
		Piorou substancialmente	Piorou pouco	Não piorou nem melhorou	Melhorou pouco	Melhorou substancialmente
Retenção de Clientes						
	2012	_	_	_	_	_
	2013	_	_	_	_	_
	2014	_	_	_	_	_
Crescimento de vendas						
	2012	_	_	_	_	_
	2013	_	_	_	_	_
	2014	_	_	_	_	_
Rentabilidade						
	2012	_	_	_	_	_
	2013	_	_	_	_	_
	2014	_	_	_	_	_
Retorno sobre o investimento						
	2012	_	_	_	_	_
	2013	_	_	_	_	_
	2014	_	_	_	_	_

9. Relativamente ao maior concorrente da nossa organização, nós temos uma participação de mercado:

1. Muito maior 2. Um pouco maior 3. Igual 4. Um pouco menor 5. Muito menor
 |_ | |_ | |_ | |_ | |_ |

10. Relativamente ao maior concorrente da nossa organização, a dimensão da organização é:

1. Muito maior 2. Um pouco maior 3. Igual 4. Um pouco menor 5. Muito menor
 |_ | |_ | |_ | |_ | |_ |

Figura 24: Bloco VI do questionário antes do pré-teste.

Em relação a relevância do conteúdo das questões verificou-se que os participantes consideraram ser equivocada a colocação das questões AO11, AO14 e AO15 relacionadas a escala de AO e as questões TI5, TI14 relacionadas a escala das TI no instrumento, pois não se aplicavam ao contexto da hotelaria e ao trabalho desenvolvido no hotel. Mesmo assim, optou-se por manter os itens na escala para posterior verificação durante a AFC.

Em relação linguagem e a complexidade de questões formuladas, o pré-teste indicou a necessidade de reformulação e ajuste de algumas questões para que todos os indivíduos fossem capazes de compreender perfeitamente as afirmativas que compõem a escala. Principalmente para que os termos e expressões fossem compreendidos por brasileiros e portugueses. Como exemplo pode-se citar:

- Alteração de “realocação/remanejamento” para “recolocação profissional”;

- Alteração de “comemorar importantes marcos em suas vidas.” para “comemorar momentos marcantes em suas vidas”;
- Alteração de “Ser útil” para “Prestar um bom serviço”;
- Alteração de “Os colaboradores têm conhecimento para desenvolver e manter *links* de comunicação...” para “Os colaboradores têm conhecimento para desenvolver e manter ligações com clientes...”

Após ajustes o questionário foi novamente testado, mas apenas com um colaborador em Portugal e um no Brasil, no intuito de confirmar as alterações efetuadas.

5.6 Coleta de dados

Após realizado o pré-teste e efetuada as adequações do instrumento de pesquisa, iniciou-se coleta de dados. Como apontado anteriormente, nesta investigação foi utilizado o questionário eletrônico no processo de coleta de informações.

A alta direção dos grupos hoteleiros foi contatada por telefone e, posteriormente, foi enviado um e-mail com a solicitação para autorização do estudo (Apêndice A) e aplicação do questionário (Apêndice B e C). O e-mail de solicitação explicou o objetivo do estudo e ofereceu aos destinatários a opção de receber os resultados assim que o estudo fosse concluído. Para reduzir o viés, foi informado que o estudo destina-se exclusivamente a fins científicos e que todas as informações seriam tratadas com sigilo, e não seria divulgado, em nenhum momento, o nome da instituição sem a devida autorização, nem de colaboradores que tenham participado no estudo. Após aceitação por parte da alta direção, foi marcada uma reunião para explicar de forma detalhada o intuito do estudo e quais os procedimentos seriam seguidos para a coleta de dados.

O convite enviado aos participantes foi feito através de mensagem eletrônica (e-mail) contendo um *link*, que dava acesso ao questionário digital, enviado por meio da ferramenta “limesurvey.org”, no período que durou entre junho de 2015 e abril de 2016. Todas as mensagens destacavam claramente o objetivo do estudo e fornecia os contatos da pesquisadora para o caso de dúvidas ou necessidade de verificação da veracidade e seriedade do estudo.

O acompanhamento das respostas foi realizado diariamente e, a fim de sensibilizar os participantes que ainda não haviam respondido ao questionário, no primeiro mês foram enviados lembretes semanais. Nos meses seguintes foram enviados lembretes de 15 em 15 dias, num total de 24 lembretes para preenchimento do questionário. Enquanto houve reações positivas aos lembretes, os mesmos foram enviados. Em abril de 2016 não houve nenhuma manifestação ou nova resposta, sendo assim, o período de coleta foi finalizado.

No total foram devolvidos 384 questionários e 295 (29,67% do total de questionários enviados) questionários foram considerados válidos. O número foi considerado suficiente tendo em vista os estudos de Westland (2010) sobre a determinação da dimensão da amostra a usar em MEE. O autor propôs uma fórmula para estimar o número mínimo de observações a partir das variáveis latentes e manifestas do estudo, sendo $n \geq 50r^2 - 450r + 1100$, onde n é tamanho da amostra e r é a proporção de indicadores para variáveis latentes. No caso da presente pesquisa, o modelo estrutural possui 13 variáveis manifestas (fatores que compõem cada construto) e 4 variáveis latentes (os construtos). De acordo com os cálculos realizados, o número mínimo seria de 166 observações. Assim, as 295 observações foram utilizadas para a análise estatística final do estudo, como exposto no tópico 5.3 sobre a população e amostra de estudo.

5.7 Técnicas de análise dos dados

Finalizada a coleta de dados, a fase seguinte consistiu na análise e interpretação dos dados na intenção de transformá-los em informações que pudessem ser utilizadas para explicar o modelo conceptual, respondendo os objetivos geral e específicos.

Para tal, foram utilizados os *softwares IBM SPSS Statistics 23* e *AMOS Graphics 23* para a tabulação, realização dos cálculos estatísticos e validação do modelo. As respostas foram tabuladas e codificadas, tendo sido também codificados os *missing values* e as respostas indevidas/incorrectas. A análise dos dados foi dividida em cinco fases, sendo:

Fase 1: caracterização da amostra, tanto dos respondentes como da empresa. Para tal, recorreu-se à análise descritiva univariada por meio do uso de medidas como frequências, média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo.

Fase 2: com o propósito de responder ao primeiro objetivo – validar escalas que possam refletir a complexidade teórica e prática dos construtos em estudo, devidamente adaptadas às

especificidades da indústria da hotelaria – recorreu-se AFC, uma das técnicas da MEE, buscando não só validar os indicadores que compõem os construtos latentes (também denominado modelo de medida) para a indústria da hotelaria, mas também mostrar evidências de validade de construto (Hair et al., 2010; Heritage et al., 2014). Tendo em vista que as escalas utilizadas neste estudo foram desenvolvidas em estudos anteriores e que esses estudos determinaram como o conjunto de itens se agrupavam, coube a este estudo somente confirmar a estrutura predeterminada para a indústria da hotelaria e fornecer um parâmetro adequado que permitissem comparações entre diferentes modelos previamente definidos e entre os dados recolhidos.

Para tal, foi verificada a existência de casos *outliers* multivariados por meio da distância Mahalanobis¹⁶ (Byrne, 2010) e os casos mais desviantes foram retirados das análises posteriores em virtude da possibilidade de comprometimento da consistência interna das escalas, e do fato da inexistência de *outliers* ser um pressuposto básico para a utilização da AFC. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (Ku) uni- e multivariada (Finney & DiStefano, 2006).

No que se refere a validação dos modelos de medida (escalas) reflexivos (relativos a cada construto latente), e ao modelo de medida geral, uma variedade de índices foram calculados para fornecer uma indicação sobre a qualidade de ajustamento global, uma vez que não há nenhum índice de ajuste universalmente aceite para avaliar um modelo de medida. Assim, além do teste do qui-quadrado, foram calculados: χ^2/df ($p > 0,05$), *Goodness of Fit Index* ($GFI > 0,9$), *Comparative Fit Index* ($CFI > 0,90$), *Root Mean Square Error of Approximation* ($RMSEA \leq 0,05$ ou $< 0,08$ aceitável), *Standard Resting Metabolic Rate* ($SRMR < 0,05$), e *Modified Expected Cross-Validation Index* (MECVI quanto menor melhor) (Byrne, 2010; Maroco, 2014). O Quadro 16 apresenta os valores de referência para as medidas utilizadas nesta investigação.

¹⁶ Distância de Mahalanobis é “uma medida da distância, em um espaço multidimensional, de cada observação em relação ao centro médio das observações e nos dá uma medida comum de centralidade multidimensional, além de ter propriedades estatísticas que viabilizem testes de significância” (Hair et al., 2010)

Quadro 16: Índices de qualidade de ajustamento global

Medida	Valor esperado
χ^2/df	< 5 ajustamento mau
GFI	0,9
CFI	0,9
RMSEA	< 0,05 (desejável) ou <0,08 (aceitável)
SRMR	< 0,05
MECVI	quanto menor melhor

Fonte: baseado em Byrne (2010) e Maroco (2014).

Foram também calculadas: a fiabilidade compósita (Composite Reliability - CR), que segundo Fornell e Larcker (1981) é uma medida que estima a consistência interna dos itens reflexivos do fator, indicando o grau em que estes itens são manifestações, consistentes, do fator latente ($CR \geq 0,7$) (Hair et al., 2010); e a validade de construto da escala, ou seja, se ela realmente mede ou operacionaliza o construto que se pretende avaliar.

A validade de construto foi medida por meio da validade convergente e validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981). A validade convergente avalia o grau em que dois itens, que são reflexo do mesmo fator, estão correlacionados. Para avaliá-la empregou-se a análise da variância extraída média (AVE), de modo que valores superiores a 0,50 são considerados indicadores de adequada validade convergente (Joseph F Hair et al., 2010). Já a validade discriminante ocorre quando o construto sob estudo não se encontra correlacionado com construtos que operacionalizam variáveis latentes diferentes daquela operacionalizada pelo constructo sob estudo (Anderson & Gerbing, 1988). Esta foi avaliada pela comparação das AVE com a máxima variância quadrada compartilhada (MSV) e variância quadrada média compartilhada (ASV).

Fase 3: relativamente ao segundo objetivo do estudo – avaliar a influência das características organizacionais e dos recursos humanos em cada um dos construtos medidos nesse estudo, identificando as dimensões críticas em cada um deles – os fatores das escalas foram operacionalizados através da imputação de valores omissos durante a AFC. As verificações foram realizadas em termos médios recorrendo ao teste t e ao teste F (*Oneway* ANOVA) para amostras independentes, para tal considerou-se um nível significância de 0,05.

Fase 4: para responder o terceiro e o quarto objetivos – respetivamente: explorar as relações entre os construtos em estudo no intuito de melhor compreendê-las; e identificar o modelo que melhor explica a articulação entre os construtos - utilizou-se as recomendações de Hair et al. (2010), e recorreu-se, mais uma vez, as técnicas da MEE. Para os autores, essas técnicas são

indicadas para proposições teóricas complexas, nas quais variáveis dependentes podem se tornar independentes em relações posteriores, ou seja, tem a capacidade de testar múltiplos relacionamentos hipotéticos simultaneamente.

O método considerado mais adequado para o estudo foi o CB-SEM. Segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2011), em situações de modelo causal onde a pesquisa é orientada para o teste, confirmação ou comparação de teorias, o CB-SEM é a metodologia estatística mais apropriada. Além disso, os autores afirmam que esse é o método mais adequado quando se pretende testar a invariância do modelo de medida e estrutural, objetivo da última fase desta investigação.

Para explorar as relações entre os construtos e identificar o modelo que melhor explica a relação entre eles realizou-se uma análise em duas etapas, também conhecidas como *two-step* (Maroco, 2014). A primeira foi a especificação e identificação do submodelo de medida, ou seja, avaliação da qualidade e certificação de que caso exista ausência de qualidade do modelo causal ela não é devida à fraca qualidade da medida, realizada por meio da AFC. A segunda etapa consistiu na avaliação da plausibilidade do modelo estrutural proposto para os dados em estudo. Apesar de existirem outras estratégias de ajustamento do modelo, o *two-step* garante que o modelo de medida seja devidamente validado, o que pode não ocorrer em outras estratégias. A avaliação do ajustamento dos modelos (de medida e estrutural) foi feita por meio dos índices de qualidade de ajustamento, como foi apontado no Quadro 16.

A esses índices foram acrescentados:

- *RNFI (Relative Normed Fit Index)* utilizado para verificar se não há desproporção entre um maior número de parâmetros no modelo de medida e o menor número de parâmetros do modelo causal. Um modelo estrutural com bom ajustamento terá *RNFI* acima de 0,8, com valores próximos de 1 a indicar ajustamento perfeito (Maroco, 2014).
- *PGFI (Parcimony Goodness of Fit Index >0,6)* e *PCFI (Parcimony Comparative Fit Index >0,60)* utilizados para compensar a melhoria artificial do modelo (caso haja) que se consegue, simplesmente, por inclusão de mais parâmetros livres aproximando o modelo sob estudo ao modelo saturado.

Verificada a plausibilidade do modelo estrutural realizou-se a verificação das hipóteses. Tendo em vista que o *AMOS Graphics 23* não testa os efeitos indiretos, mediação e moderação, esses foram avaliados recorrendo a reamostragem *Bootstrap*. Segundo Maroco (2014) este método

permite elucidar a distribuição amostral de um determinado parâmetro por reamostragem, de um grande número de amostras. Apresenta elevada precisão e é livre de qualquer pressuposto, com exceção de que a amostra represente convenientemente as características da população sob estudo para a qual se quer generalizar (Hair et al., 2010).

Fase 5: por fim, no que se refere ao último objetivo específico – verificar a invariância do modelo entre as duas populações estudadas, Brasil e Portugal – realizou-se uma análise multigrupos. Na primeira etapa verificou-se o ajustamento do modelo para os dois grupos de inquiridos e, posteriormente, verificou-se a invariância do modelo de medida por comparação do modelo não constrito (com pesos fatoriais e variâncias/covariâncias dos fatores livres) com um modelo constrito, onde foram fixados os pesos fatoriais e variâncias/covariâncias dos dois grupos. Finalmente a invariância do modelo estrutural foi avaliada por comparação do modelo com coeficientes estruturais livres com o modelo com coeficientes estruturais fixos e iguais nos dois grupos (Maroco, 2014).

5.8 Limitações do método

O método utilizado para a presente investigação exhibe várias limitações que devem ser consideradas. A primeira está na decisão de trabalhar com escalas utilizadas em estudos anteriores, em que os itens da escala eram pré-determinados. Embora tenha conferido mais segurança em termos do modelo de medida, limitou a profundidade desta parte da pesquisa e também a possibilidade de outros itens serem citados e, conseqüentemente, de outras variáveis serem pesquisadas.

A segunda limitação está relacionada a determinação dos respondentes do estudo. Os contatos e e-mails foram fornecidos pelos diretores dos grupos hoteleiros ou gestores dos hotéis, o que, de certa forma, pode ter comprometido a confiabilidade das respostas.

Finalmente, a dificuldade de se coletar dados no território brasileiro. Devido a extensão regional, não foi possível que a pesquisadora visitasse cada região/estado brasileiro, esse fato comprometeu a taxa de respostas, o que inviabiliza a generalização dos resultados para todo o país. Sendo assim, os dados obtidos são considerados apenas pistas exploratórias para futuros estudos.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.”

Jean Cocteau

6.1 Caracterização da amostra

Para melhor compreensão dos resultados, iniciou-se a discussão pela análise dos aspectos descritivos que caracterizam a amostra. São apresentados: o perfil dos profissionais participantes e dos hotéis onde atuam.

Quanto aos aspectos gerais da amostra, ela é composta de 295 profissionais da indústria da hotelaria, sendo a maioria colaboradores (52,2%) do sexo masculino (50,8%) (Quadro 17).

Quadro 17: Caracterização dos inquiridos no que respeita a função no hotel e género

Inquiridos		N	%
Função no hotel	Gestor	141	47,8%
	Colaborador	154	52,2%
Género	Feminino	145	49,2%
	Masculino	150	50,8%
Total		295	100%

Relativamente a idade, os inquiridos possuem entre 19 e 68 anos, sendo que a mediana indica que 50% possuem até 38 anos. A média é 38,4 e o desvio-padrão é de 10,6, o que representa uma elevada dispersão em torno desse valor (Quadro 18).

Quadro 18: Caracterização dos inquiridos no que respeita a idade

Idade	anos
N	295
Máximo	68
Mediana	38,0
Mínimo	19
Média	38,4
Desvio- Padrão	10,6

No que respeita a escolaridade dos inquiridos, a maioria possui algum tipo de diploma universitário (60,3%). Em termos de antiguidade, possuem mais de cinco anos de trabalho nessas empresas (50,8%) e desenvolvem atividades que mantem algum tipo de contato com os clientes (82%) (Quadro 19). O tempo de trabalho e o contato com cliente são importantes fatores

para assimilação da CO, assim, considerou-se que os profissionais que compõem a amostra representativos.

Quanto a área de atuação dentro do hotel, os inquiridos trabalham predominantemente na recepção, ou seja, no *front office*, em contato direto com os clientes e com as novas TI que possibilitam atender melhor o cliente. Dentre os 16,3% de respondentes que marcaram a opção “Outros”, não foram qualificados cargos, uma vez que a questão não era obrigatória. Acredita-se que envolve cargos como camareira, mensageiro, técnico de manutenção, governanta, etc.

Quadro 19: Caracterização dos inquiridos no que respeita ao grau de escolaridade, área e tempo de atuação na empresa e relacionamento com cliente

Inquiridos		N	%
Formação	Básico	20	6,8%
	Secundário ou profissional	97	32,9%
	Licenciatura	117	39,7%
	Pós-Graduação, Mest., Dout.	61	20,6%
Área de atuação	Tecnologias da Informação	6	2,0%
	Marketing	10	3,4%
	Recursos Humanos	14	4,7%
	Financeiro	22	7,5%
	Comercial	35	11,9%
	Operações	65	22,0%
	Auditoria	4	1,4%
	Recepção	72	24,4%
	Cozinha	19	6,4%
	Outros	48	16,3%
Tempo de atuação na empresa	Menos de 1 ano	56	19,0%
	1-2 anos	53	18,0%
	3-4 anos	25	8,5%
	5-10 anos	64	21,7%
	Mais de 10 anos	86	29,1%
	Sem resposta	11	3,7%
Possui contato com cliente	Sim	242	82,0%
	Não	53	18,0%
Total		295	100%

Relativamente as características dos hotéis estudados, os inquiridos colaboram em hotéis que atuam predominantemente na área do lazer (37%), possuem 4 estrelas ou mais (84,1%), com mais de 251 unidades habitacionais (51,6%), o que caracterizam hotéis de grande porte. Em relação a localização, a amostra é composta maioritariamente por inquiridos que trabalham em Portugal (56,3%), na região de Lisboa e Vale do Tejo (35,3%). Como pode-se observar no Quadro 20, o estudo não conseguiu abranger todas as regiões do Brasil, o que foi considerada uma limitação a generalização dos resultados para toda a territorialidade brasileira.

Quadro 20: Características demográficas dos hotéis onde os inquiridos trabalham

Hotéis onde os inquiridos colaboram		N	%
Origem			
	Brasil	129	43,7%
	Portugal	166	56,3%
Área de atuação do hotel			
	Totalmente negócios	16	5,4%
	Predominantemente Negócio	76	25,8%
	Negócio e Lazer	94	31,9%
	Predominantemente Lazer	97	32,9%
	Totalmente lazer	12	4,1%
Unidades Habitacionais			
	Até 150 unid.	81	27,5%
	De 151 a 250 unid.	62	21,0%
	De 251 a 300 unid.	35	11,9%
	Mais de 301 unid.	117	39,7%
Região onde se localiza			
	Norte PT	5	1,7%
	Centro PT	11	3,7%
	Lisboa e Vale do Tejo PT	104	35,3%
	Alentejo PT	7	2,4%
	Algarve PT	33	11,2%
	Madeira PT	6	2,0%
	Nordeste BR	57	19,3%
	Sudeste BR	50	16,9%
	Sul BR	22	7,5%
Classificação			
	3 estrelas	47	15,9%
	4 estrelas	130	44,1%
	5 estrelas ou mais	118	40,0%
Total		295	100%

Tendo em vista que um dos objetivos desta investigação é validar o modelo na realidade brasileira e portuguesa, fez-se necessário apresentar os dados também por país.

Em Portugal, a amostra foi composta de 166 profissionais, em sua maioria colaboradores (71,7%) e do sexo masculino (53%). No que respeita ao grau de escolaridade, provavelmente por ser composta maioritariamente por colaboradores, verificou-se que, predominantemente, os profissionais inquiridos possuem nível secundário ou profissional (45,8%), e estão na empresa há mais de 10 anos (34,9%) (Quadro 22). A idade variou entre 19 e 65 anos, sendo a média, assim como na amostra geral, de 38,4 anos (Quadro 21).

Quadro 21: Caracterização dos inquiridos no que respeita a idade em Portugal

Idade	Anos
Max.	65
Mediana	38,0
Mín.	19
Média	38,4
Desvio Padrão	11,2

Durante a fase de verificação da importância e utilidade do modelo conceptual para a indústria da hotelaria, o Consultor Técnico da AHRESP esclareceu que a CO da hotelaria em Portugal está passando por uma transição. Há aproximadamente oito anos o setor era considerado de fuga para os desempregados. O que configurava um quadro de colaboradores pouco qualificados. Hoje a situação mudou, há inúmeras escolas de hotelaria em Portugal, que oferece uma mão-de-obra mais qualificada ao setor, mas com pouca experiência. Dessa forma, alguns hotéis preferem manter os colaboradores mais antigos, e menos qualificados, mas que conseguem cativar os clientes. Afirmou ainda que, há muitos gestores com muita experiência e pouca qualificação, que se sentem ameaçados pelos mais jovens e qualificados, pelo fato dos mesmos assimilarem mais rapidamente as novas TI, condição necessária para que um serviço adequado seja oferecido, o que causa conflitos internos.

Quanto as características dos hotéis portugueses estudados, a área de atuação é predominantemente de negócios e lazer (41%) seguido dos hotéis em que predomina as atividades de lazer (36,1%), com 4 estrelas (49,4%) e mais de 301 unidades habitacionais (51,8%). Os dados foram recolhidos em três diferentes grupos que atuam no país, os quais não terão seus nomes revelados por questões éticas (Quadro 22).

Quadro 22: Características demográficas da amostra em Portugal

Inquiridos		N	%	Hotéis onde os inquiridos colaboram		N	%
Função no hotel				Área de atuação do hotel			
	Gestor	47	28,3%		Totalmente negócios	4	2,4%
	Colaborador	119	71,7%		Predominantemente Negócio	25	15,1%
Género					Negócio e Lazer	68	41,0%
	Feminino	78	47,0%		Predominantemente Lazer	60	36,1%
	Masculino	88	53,0%		Totalmente lazer	9	5,4%
Formação				Unidades Habitacionais			
	Básico	13	7,8%		Até 150 unid.	35	21,1%
	Secundário ou profissional	76	45,8%		De 151 a 250 unid.	25	15,1%
	Licenciatura	61	36,7%		De 251 a 300 unid.	20	12,0%
	Pós-Graduação, Mest., Dout.	16	9,7%		Mais de 301 unid.	86	51,8%
Área de atuação				Classificação			
	Tecnologias da Informação	5	3,0%		3 estrelas	9	5,4%
	Marketing	3	1,8%		4 estrelas	82	49,4%
	Recursos Humanos	7	4,2%		5 estrelas ou mais	75	45,2%
	Financeiro	6	3,6%	Redes Hoteleiras			
	Comercial	15	9,0%		Grupo A	82	50,0%
	Operações	34	20,6%		Grupo B	70	43,4%
	Auditoria	2	1,2%		Grupo C	11	6,6%
	Receção	51	30,7%				
	Cozinha	14	8,4%				
	Outros	29	17,5%				
Tempo de atuação na empresa							
	Menos de 1 ano	33	19,9%				
	1-2 anos	24	14,5%				
	3-4 anos	13	7,8%				
	5-10 anos	31	18,7%				
	Mais de 10 anos	58	34,9%				
	Sem resposta	7	4,2%				
Possui contato com cliente							
	Sim	131	80,1%				
	Não	32	19,9%				
Total		166	100%	Total		166	100%

No Brasil a amostra foi composta por 129 profissionais. O Quadro 24 demonstra que ao contrário de Portugal, os inquiridos são em sua maioria gestores (72,9%) e do sexo feminino (51,9%). Quanto ao grau de escolaridade da amostra brasileira é de se destacar que a maior parte possui algum diploma superior (78,3%), sendo que destes um número significativo cursou algum tipo de pós-graduação (34,9%), perfil bastante diferente do demonstrado em Portugal. Quanto ao tempo de serviço, predominantemente, os profissionais tem de 5 a 10 anos de empresa (25,6%) e, quanto a área de atuação, predominam os profissionais que trabalham na área de operações dos hotéis (24%). Apesar das diferenças, o número de profissionais que possuem contato com os clientes se mantem alto (84,5%), o que confirma que o principal objetivo da indústria da hotelaria é servir ao cliente (Dawson & Abbott, 2011; Kock & Ramarumo, 2015).

A idade variou entre 21 e 68 anos, sendo a média de 38,3 anos, também compatível com a média de idade da amostra em geral. Entretanto, a mediana indica que 50% possuem até 37 anos, um ano a menos do que a amostra geral (Quadro 23).

Quadro 23: Caracterização dos inquiridos no que respeita a idade no Brasil

Idade	Anos
Max.	68
Mediana	37,0
Mín.	21
Média	38,3
Desvio Padrão	9,8

No que respeita as características dos hotéis brasileiros, a área de atuação é predominantemente negócios (39,5%), com 4 estrelas (37,2%) e com até 150 unidades habitacionais (35,7%), que caracterizam hotéis de pequeno e médio porte. Os dados foram recolhidos, em maior proporção, em oito diferentes grupos hoteleiros. A opção “outros” (9,3%) foi criada com o intuito de aglutinar os dados dos grupos hoteleiros em que somente um profissional respondeu ao inquérito (Quadro 24). Os nomes dos grupos hoteleiros também foram mantidos em sigilo.

Quadro 24: Características demográficas da amostra no Brasil

Inquiridos	N	%	Hotéis onde os inquiridos colaboram	N	%
Função no hotel			Área de atuação do hotel		
Gestor	94	72,9%	Totalmente negócios	12	9,3%
Colaborador	35	27,1%	Predominantemente Negócio	51	39,5%
Género			Negócio e Lazer	26	20,2%
Feminino	67	51,9%	Predominantemente Lazer	37	28,7%
Masculino	62	48,1%	Totalmente lazer	3	2,3%
Formação			Unidades Habitacionais		
Básico	7	5,4%	Até 150 unid.	46	35,7%
Secundário ou profissional	21	16,3%	De 151 a 250 unid.	37	28,7%
Licenciatura	56	43,4%	De 251 a 300 unid.	15	11,6%
Pós-Graduação, Mest., Dout.	45	34,9%	Mais de 301 unid.	31	24,0%
Área de atuação			Classificação		
Tecnologias da Informação	1	0,8%	3 estrelas	38	29,5%
Marketing	7	5,4%	4 estrelas	48	37,2%
Recursos Humanos	7	5,4%	5 estrelas ou mais	3	33,3%
Financeiro	16	12,4%			
Comercial	20	15,5%			
Operações	31	24,0%			
Auditoria	2	1,6%			
Recepção	21	16,3%			
Cozinha	5	3,9%			
Outros	19	14,7%			

Quadro 24: Características demográficas da amostra no Brasil (continuação)

Inquiridos	N	%	Hotéis onde os inquiridos colaboram	N	%
Tempo de atuação na empresa			Redes Hoteleiras		
Menos de 1 ano	23	17,8%	Grupo D	45	34,9%
1-2 anos	29	22,5%	Grupo E	3	2,3%
3-4 anos	12	9,3%	Grupo F	44	34,1%
5-10 anos	33	25,6%	Grupo G	4	3,1%
Mais de 10 anos	28	21,7%	Grupo H	7	5,4%
Sem resposta	4	3,1%	Grupo I	2	1,6%
Possui contato com cliente			Grupo J	2	1,6%
Sim	109	84,5%	Grupo K	10	7,8%
Não	20	15,5%	Outros	12	9,3%
Total	129	100%	Total	129	100%

Acredita-se que o fato da responsabilidade de autorizar o estudo ter sido transferida do diretor do grupo hoteleiro para os gestores dos hotéis no Brasil, tenha privilegiado a escolha por gestores.

6.2 Validação das escalas (Modelos de Medida)

Para atender ao primeiro objetivo específico de validar escalas que fossem capazes refletir a complexidade teórica e prática dos construtos em estudo, devidamente adaptadas às especificidades da indústria da hotelaria, foram seguidos os seguintes passos:

- Análise e validação dos indicadores que compõem os construtos latentes (também denominado modelo de medida) por meio da AFC (Heritage et al., 2014). Uma vez que a estrutura latente das escalas já havia sido delineada, ou seja, o número de fatores e os itens específicos correspondentes a cada fator já havia sido explicitado (Hair et al., 2010), coube a pesquisadora somente confirmar essa estrutura para a indústria da hotelaria.
- Verificação da fiabilidade compósita, ou seja, verificação da consistência interna dos itens reflexivos do fator (Fornell & Larcker, 1981). Essa medida foi utilizada em substituição ao Alpha de Cronbach (Maroco, 2014).
- Verificação da validade de construto, medida por meio da validade convergente e validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981), no intuito de verificar se a escala realmente mede ou operacionaliza o construto que se pretende avaliar.
- Identificar o modelo de segunda ordem, caso seja possível.

6.2.1 Validação da escala referente a Cultura Organizacional

Tendo por base a estrutura original da escala proposta por Dawson et al. (2011), para medir as características e valores da CO das empresas da hospitalidade, devidamente traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria, com quatro fatores e vinte e dois itens (Figura 25), descrita no tópico 5.4.2, foi realizada a AFC utilizando o programa *AMOS Graphics 23*.

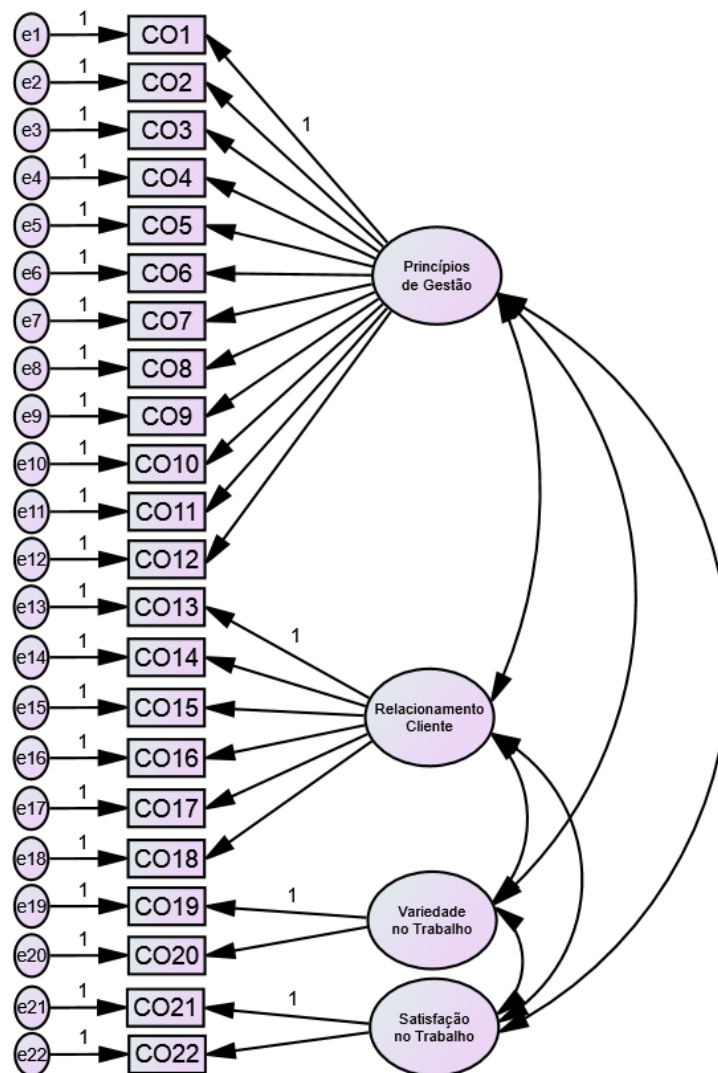


Figura 25: Modelo de medida do construto Cultura Organizacional proposto por Dawson et al. (2011). Inicialmente verificou-se a existência de casos *outliers* multivariados por meio da distância quadrada de Mahalanobis (Byrne, 2010). Dos 306 casos considerados válidos inicialmente, onze apresentaram valores que sugeriam que essas observações eram *outliers*, sendo então retiradas das análises posteriores, ficando a amostra com 295 casos, como apresentado anteriormente. A normalidade das variáveis foi avaliada e nenhuma variável apresentou valores

de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição Normal $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$ (Finney & DiStefano, 2006).

A amostra satisfaz o requisito mínimo de “força” de pelo menos 5 a 10 vezes a quantidade de indicadores no modelo de CFA (MacCallum, Browne, & Sugawara, 1996; Heritage, Pollock, & Roberts, 2014) e o recomendado 10: 1 proporção de casos, para parâmetros livres (Kline, 2011).

Como descrito no item 5.7 da metodologia, a qualidade do ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respetivos valores de referência descritos no Quadro 16. Para o ajustamento do modelo utilizou-se os índices de modificação (superiores a 11; $p < 0,001$) produzidos pelo *AMOS Graphics 23* e com base nas considerações teóricas.

Inicialmente, o modelo de medida proposto por Dawson et al. (2011), ajustado a uma amostra de 295 profissionais da indústria da hotelaria, não apresentou um ajustamento global considerado adequado, pois os índices não cumpriram os critérios previamente fixados (Quadro 26). Os índices RMSEA, GFI e CFI apresentaram ajustamentos sofríveis, e os índices de modificação do *AMOS Graphics 23* sugeriram a retirada do item 10 (“É um hotel onde o colaborador faz mais do que lhe é exigido”) do fator I, Princípios de Gestão, pois ao avaliar a confiabilidade individual dos itens, por meio dos pesos das cargas fatoriais, verificou-se que todos os itens saturaram em seus respetivos fatores com uma magnitude superior a 0,50 ($p < 0,001$), com exceção desse item que apresentou carga fatorial de 0,23.

O item 12 (“É um hotel onde os gestores gostam de lidar com desafios incomuns”) também foi removido da análise por, de acordo com os índices de modificação, saturar em um fator diferente daquele sugerido na versão original.

A AFC também demonstrou que fator IV, Satisfação no Trabalho, teve uma baixa correlação com o resto da escala, ou seja, existem evidências estatísticas para afirmar que esse fator não está relacionado aos demais fatores que compõem o modelo de medida (Quadro 25). Tendo em vista que na escala original esse fator apresentou problemas quanto a confiabilidade ($\alpha = 0,536$) e que os autores da escala incentivaram os futuros pesquisadores a testar o modelo sem ele, optou-se por retirá-lo da análise e testar um segundo modelo.

Quadro 25: Covariâncias entre fatores que compõem o construto Cultura Organizacional

		Satisfação no Trabalho	Variedade no Trabalho	Relacionamento com Cliente	Princípios de Gestão
Satisfação no Trabalho		1	0,062	-0,087	-0,107
	<i>p</i>		0,435	0,281	0,253
Variedade no Trabalho			1	0,521***	0,771***
	<i>p</i>			0,000	0,000
Relacionamento com Cliente				1	0,811***
	<i>p</i>				0,000
Princípios de Gestão					1
	<i>p</i>				

Nota: *** Significativo para um nível de significância de 0,001

O modelo 2 testou uma estrutura três fatores e dezoito itens, como segue: Fator I, Princípios de Gestão, com dez itens; Factor II, Relacionamento com clientes com seis itens; e Fator III, Variedade no Trabalho, com dois itens. Ao avaliar a confiabilidade individual dos itens verificou-se, novamente, que todos os itens saturaram em seus respectivos fatores com uma magnitude superior a 0,50 ($p < 0,001$). Após correlacionados os erros de medida dos itens 13 e 14 do fator II, sugeridos pelos índices de modificação, obteve um bom ajustamento, apresentando melhorias quanto ao modelo original. Os índices SRMR, RMSEA e MECVI apresentaram valores decrescentes em relação ao modelo original, e os índices GFI e o CFI valores superiores, demonstrando uma melhor adaptação do modelo (Quadro 26).

Quadro 26: Índices de ajustamento global para o modelo de medida da Cultura Organizacional testados de acordo com a Análise Fatorial Confirmatória

Modelo	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	Std RMR	MECVI
Modelo 1	676,512	203	3,333	0,828	0,892	0,089	0,049	2,670
Modelo 2	361,288	131	2,758	0,879	0,942	0,077	0,040	1,520

Em vista desses resultados, considerou-se necessário usar o teste do qui-quadrado para avaliar a diferença entre os modelos. O teste do qui-quadrado foi altamente significativo. A diferença do qui-quadrado entre os modelos foi estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2 = 315,224$, $\Delta df = 72$; $p < 0,05$), provando que o modelo 2 se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra em estudo do que o modelo 1, levando à rejeição da hipótese de que os modelos têm o mesmo ajuste de qualidade. Além disso, é importante notar que o segundo modelo, simplificado, mostra um MECVI menor, indicando que esse modelo se adequa melhor aos dados.

Assim, os resultados demonstram que o modelo com três fatores foi significativamente mais apropriado do que o modelo de quatro fatores originalmente proposto, o que pode levar à conclusão de que o fator IV não contribui significativamente para a construção da CO da indústria hospitalidade. Esse resultado vai de encontro com os resultados de Fernandes, Alturas, e Laureano (2016).

Acredita-se que, apesar de este fator ser composto de itens importantes para a teoria subjacente a esta indústria, a satisfação no trabalho não faz parte do CO, mas é afetada por ela, conforme proposto por Bellou (2010) e Kock e Ramarumo (2015). A CO, ao desenvolver uma maneira comum de pensar e entender, pode influenciar a interpretação da realidade criando um ambiente organizacional que faz com que os funcionários se sintam valorizados, o que pode afetar a satisfação no trabalho. No entanto, a satisfação no trabalho não pode ser considerada como parte dos valores compartilhados por membros de uma organização, pois está vinculada à crença de cada trabalhador em relação às condições de trabalho.

Demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, torna-se necessário avaliar a fiabilidade compósita (CR). A CR dos fatores revelou-se adequada, sendo de 0,933 para o fator I (Princípios de Gestão), 0,929 para o fator II (Relacionamento com o Cliente) e 0,737 para o fator III (Variedade do Trabalho). Verificou-se também a validade de construto da escala, ou seja, se ela realmente mede ou operacionaliza o construto que se pretende avaliar. Como mencionado anteriormente, essa foi medida por meio da validade convergente e discriminante dos construtos, Quadro 27.

Quadro 27: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente a Cultura Organizacional

	CR	AVE	MSV	ASV	Princípios de Gestão	Relac. com Cliente	Variedade Trabalho
Princípios de Gestão	0,933	0,582	0,529	0,528	0,763		
Relac. com Cliente	0,929	0,688	0,527	0,436	0,726	0,829	
Variedade no Trabalho	0,737	0,586	0,529	0,437	0,727	0,587	0,765

Nota: Indicações de Fornell e Larcker (1981) e Garver e Mentzer (1999): CR > 0.7; AVE > 0.5; CR > AVE; MSV < AVE e ASV < AVE.

Tendo em vista que a AVE de todos os fatores apresentou valores acima de 0,50 (Joseph F Hair et al., 2010), considerou-se que todos os fatores apresentaram validade convergente. Pode-se também afirmar que há validade discriminante para todos os fatores, tendo em vista que a MSV e ASV dos fatores analisados são menores do que a AVE de cada fator, e que os valores da raiz

quadrada da AVE de cada fator, na diagonal, são superiores às correlações entre os fatores (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2011).

A Figura 26 apresenta os valores dos pesos fatoriais estandardizados e a fiabilidade individual ($\geq 0,25$) de cada um dos itens para o modelo 2 validado.

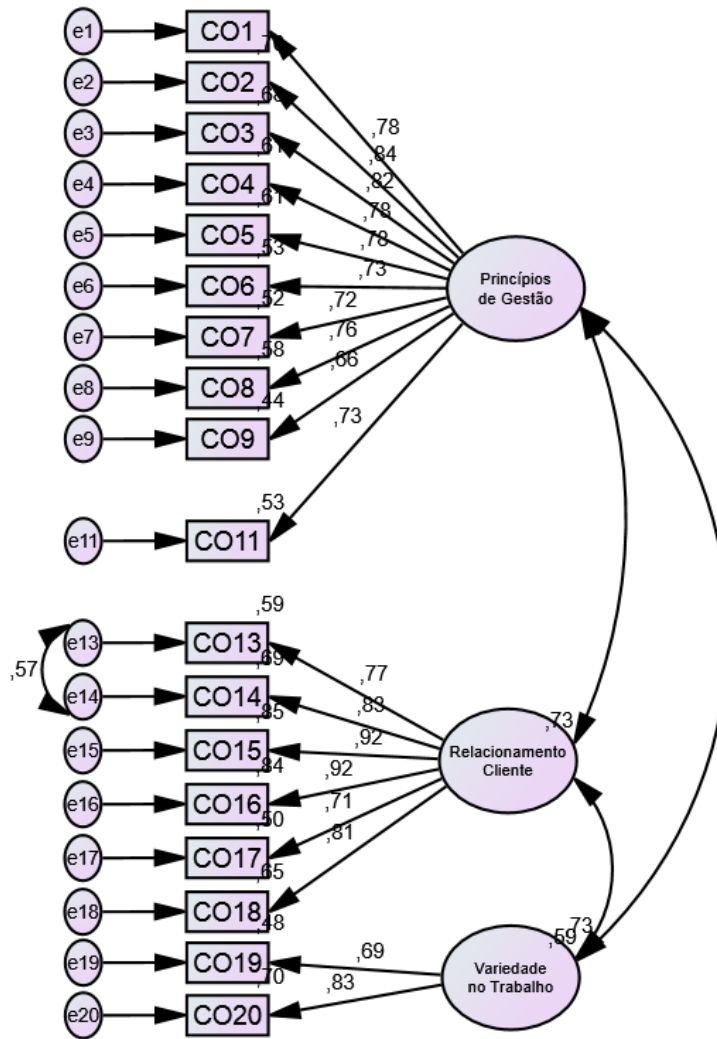


Figura 26: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Cultura Organizacional

Tendo em vista que os fatores apresentam correlações de magnitudes elevadas e estatisticamente significativas, e que no modelo proposto por Dawson et al. (2011) a CO manifestar-se-á nos fatores apresentados, que por sua vez se manifestam nos itens do instrumento de medida, considerou-se necessário identificar o modelo de segunda ordem. Esse modelo apresentou a mesma qualidade de ajustamento do modelo 2 ajustado (Figura 27). A estimativa dos valores das variáveis latentes foi feita por meio da imputação de valores omissos do *AMOS Graphics 23*.

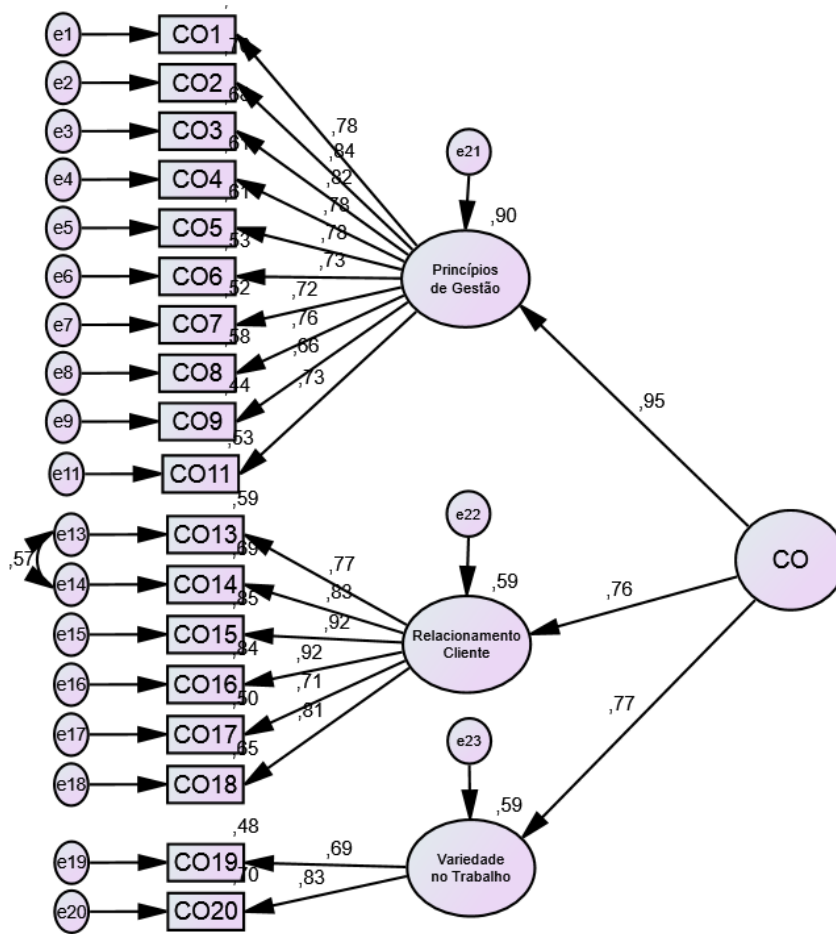


Figura 27: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Cultura Organizacional

6.2.2 Validação da escala referente a Aprendizagem Organizacional

Tendo por base a estrutura original da escala proposta por Lloria & Moreno-Luzon (2014), para medir o grau de eficiência do processo de AO, devidamente traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria, com quatro fatores e dezoito itens (Figura 28), descrita no tópico 5.4.3, foi realizada a AFC utilizando o programa *AMOS Graphics 23*.

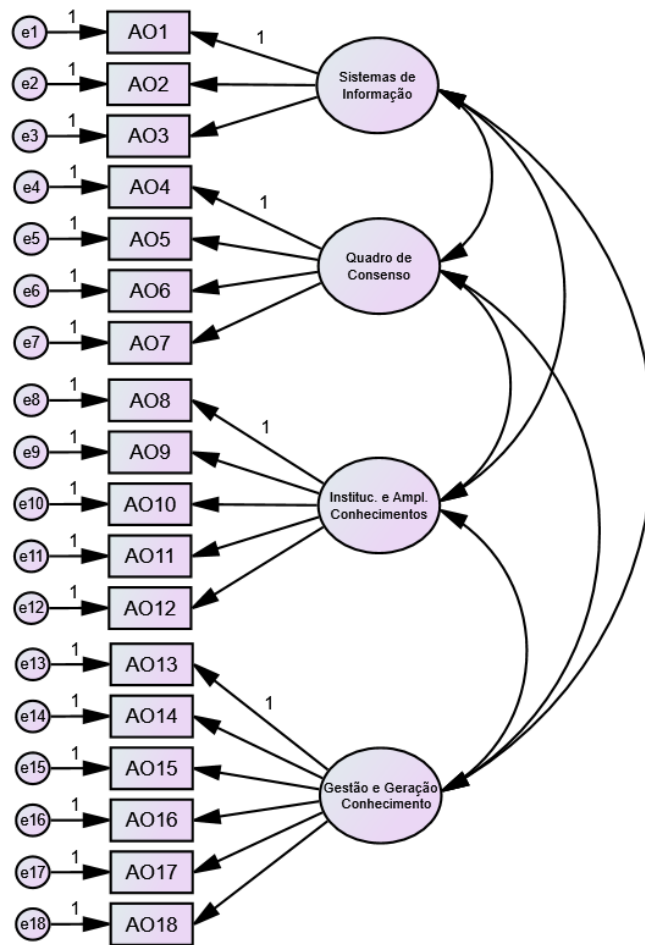


Figura 28: Modelo de medida do construto Aprendizagem Organizacional proposto por Lloria & Moreno-Luzon (2014)

Assim como apresentado anteriormente, verificou-se a existência de casos *outliers* multivariados e a normalidade das variáveis, e nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição Normal. A amostra foi considerada adequada.

A AFC do modelo de medida proposto por Lloria & Moreno-Luzon (2014), ajustado a uma amostra de 295 profissionais da indústria da hotelaria, demonstrou, por meio dos pesos das cargas fatoriais, que todos os itens saturaram em seus respectivos fatores com uma magnitude superior a 0,50 ($p < 0,001$), indicando confiabilidade individual dos mesmos. Quanto ao ajustamento global, os índices RMSEA, SRMR apresentaram resultados inaceitáveis, e os índices GFI e CFI apresentaram resultados sofríveis (Quadro 28). Os índices de modificação do *AMOS Graphics 23* sugeriram a retirada dos itens 7 (“Existem procedimentos no hotel para receber sugestões dos colaboradores, registá-las e distribuí-las internamente”) do fator II, item 11 (“O hotel possui bases de dados que permitem que as experiências e os conhecimentos sejam

armazenados e usados posteriormente”) e 12 (“As sugestões dos colaboradores do hotel são, frequentemente, incorporados nos processos e serviços”) do Fator III e itens 14 (“São realizadas reuniões periodicamente onde todos os colaboradores são informados sobre qualquer evolução/progresso do hotel”), 15 (“Grupos de colaboradores reúnem-se para criar soluções radicalmente diferentes para os problemas”), 16 (“O hotel produz e divulga periodicamente aos colaboradores informações sobre a evolução/progresso do hotel”) e 17 (“O hotel motiva, por meio da política de recompensas, os colaboradores a compartilharem conhecimento”) por saturarem em fatores diferentes daqueles sugeridos na versão original. É importante salientar que os itens 11, 14 e 15 foram indicados pelos inquiridos como não aplicáveis ao setor da hotelaria durante a fase de pré-teste, e que o item 15 apresentou uma baixa fiabilidade fatorial na escala original (0,45). Essas questões reforçaram a retirada dos mesmos da análise.

Foi então testado um segundo modelo com os ajustes sugeridos pelos índices de modificação, composto por quatro fatores e onze itens. Ao avaliar a confiabilidade individual dos itens verificou-se que todos os itens saturaram em seus respectivos fatores com uma magnitude superior a 0,50 ($p < 0,001$). Os índices de modificação sugeriram ainda que fossem correlacionados os erros de medida dos itens 4 e 6 do fator II. Após as modificações o modelo 2 apresentou melhorias quanto ao modelo original, demonstrando uma melhor adaptação (Quadro 28), assim como identificado em Fernandes et al. (2016).

Quadro 28: Índices de ajustamento global para o modelo de medida da Aprendizagem Organizacional testados de acordo com a Análise Fatorial Confirmatória

Modelo	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	Std RMR	MECVI
Modelo 1	624,046	129	4,838	0,804	0,870	0,114	0,063	2,428
Modelo 2	117,423	37	3,174	0,934	0,964	0,086	0,045	0,605

Utilizou-se o teste do qui-quadrado para avaliar a diferença entre os modelos, sendo essa significativa ($\Delta\chi^2 = 506,623$, $\Delta df = 92$; $p < 0,05$), provando que o modelo 2 se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra em estudo do que o modelo 1. Além disso, o índice MECVI do modelo 2 apresenta um valor muito inferior em relação ao modelo originalmente proposto, indicando que esse modelo se adequa melhor aos dados.

No que respeita a validação da estrutura fatorial proposta à amostra sob estudo, a CR dos fatores revelou-se adequada, sendo de 0,859 para o fator I (Sistemas de Informação), 0,921 para o fator II (Quadro de Consenso), 0,848 para o fator III (Institucionalização e Ampliação do

Conhecimento) e 0,809 para o fator IV (Gestão e Geração do Conhecimento). Quanto a validade de construto da escala, medida por meio da validade convergente e discriminante, todos os fatores demonstraram adequação aos critérios, Quadro 29.

Quadro 29: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente a Aprendizagem Organizacional

	CR	AVE	MSV	ASV	Instituc. e Ampliação Conhec.	Sistemas de Informação	Quadro de Consenso	Gestão e Geração Conhec.
Instituc. e Ampliação Conhec.	0,848	0,654	0,448	0,418	0,809			
Sistemas de Informação	0,859	0,670	0,615	0,550	0,669	0,819		
Quadro de Consenso	0,921	0,796	0,632	0,541	0,613	0,784	0,892	
Gestão e Geração Conhec.	0,809	0,681	0,632	0,551	0,657	0,767	0,795	0,825

Nota: Indicações de Fornell e Larker (1981) e Garver e Mentzer (1999): CR > 0.7; AVE > 0.5; CR > AVE; MSV < AVE e ASV < AVE.

A Figura 29 apresenta os valores dos pesos fatoriais estandardizados e a fiabilidade individual ($\geq 0,25$) de cada um dos itens para o modelo 2 validado.

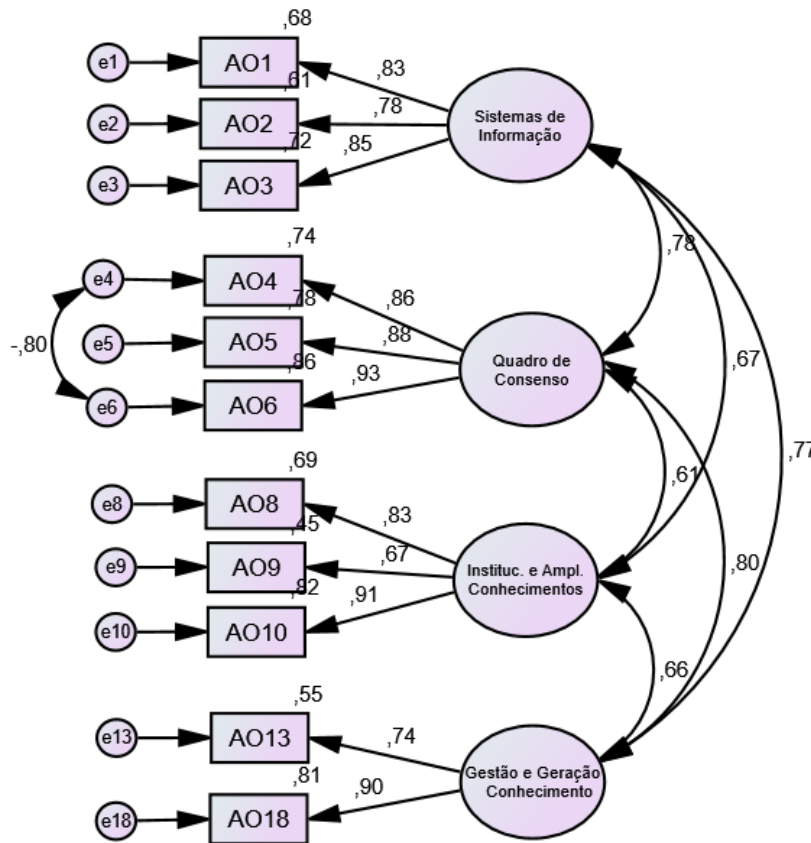


Figura 29: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Aprendizagem Organizacional

Tendo em vista que os fatores apresentam correlações de magnitudes elevadas e estatisticamente significativas, e que no modelo proposto por Lloria & Moreno-Luzon (2014), a AO manifestar-se-á nos fatores apresentados, que por sua vez se manifestam nos itens instrumento de medida, considerou-se necessário identificar o modelo de segunda ordem. Esse modelo apresentou a mesma qualidade de ajustamento do modelo 2 ajustado (Figura 30). A estimativa dos valores das variáveis latentes foram feitas por meio da imputação de valores omissos do *AMOS Graphics 23*.

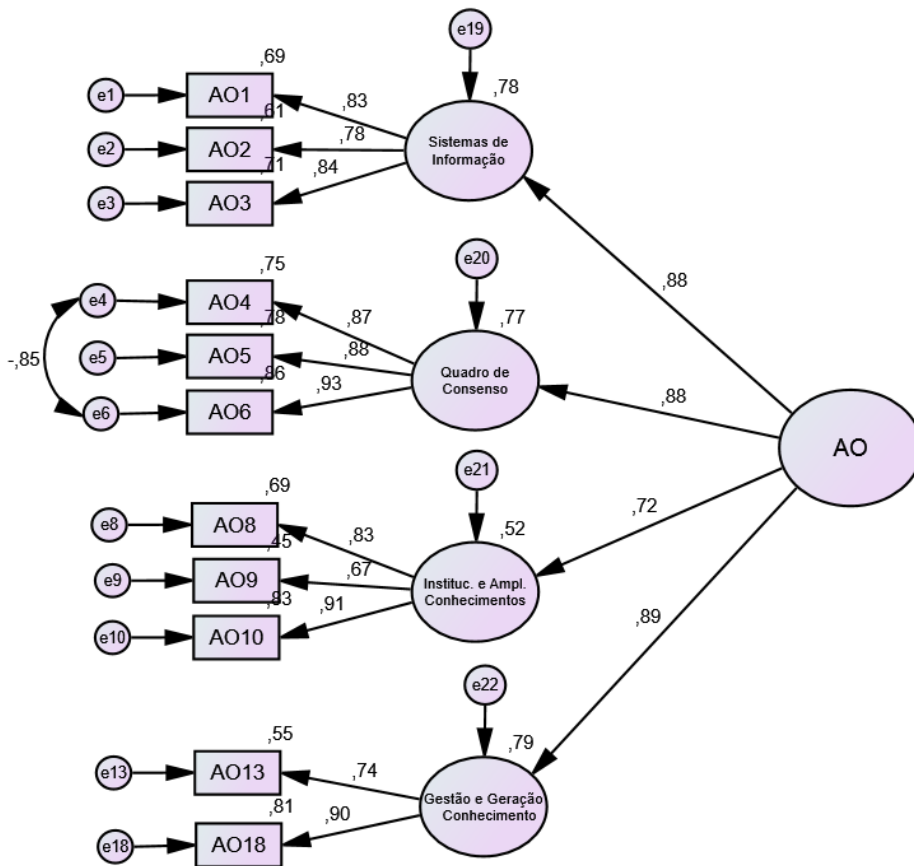


Figura 30: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Aprendizagem Organizacional

6.2.3 Validação da escala referente as Tecnologias da Informação

Tendo por base a estrutura original da escala proposta por Tippins e Sohi (2003), para medir as competências em TI, devidamente traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria, com três fatores e quinze itens (Figura 31), descrita no tópico 5.4.4, foi realizada a AFC utilizando o programa *AMOS Graphics 23*.

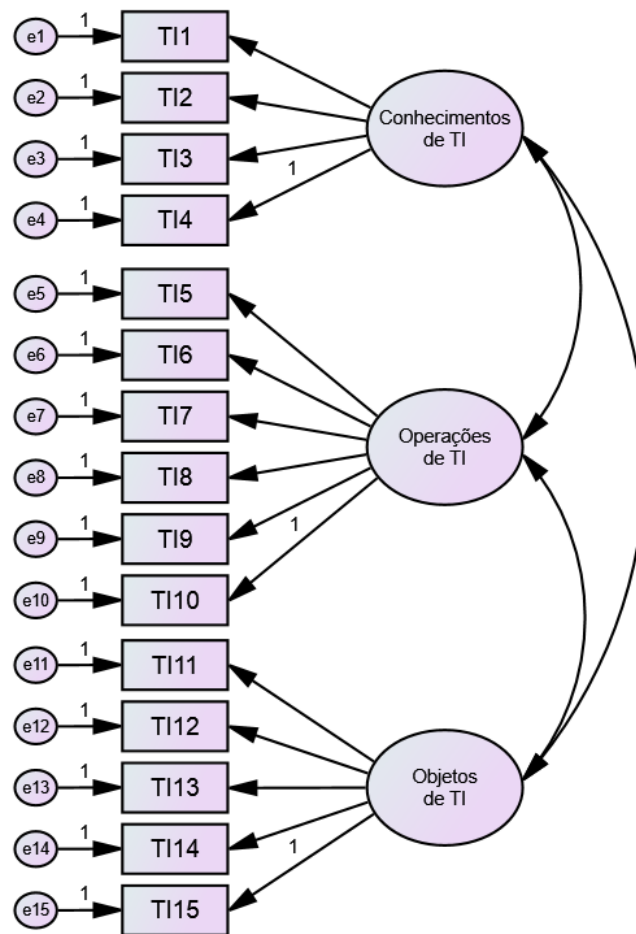


Figura 31: Modelo de medida do construto Tecnologias da Informação proposto por Tippins e Sohi (2003).

Assim como apresentado anteriormente, verificou-se a existência de casos *outliers* multivariados e a normalidade das variáveis, e nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição Normal. Sendo a amostra considerada adequada.

A AFC do modelo de medida proposto por Tippins e Sohi (2003), ajustado a uma amostra de 295 profissionais da indústria da hotelaria, demonstrou, por meio dos pesos das cargas fatoriais, que todos os itens saturaram em seus respectivos fatores com uma magnitude superior a 0,50 ($p < 0,001$), indicando confiabilidade individual dos mesmos. Quanto ao ajustamento global, os índices χ^2/df , SRMR e RMSEA apresentaram resultados inaceitáveis, e os índices GFI e CFI apresentaram resultados sofríveis (Quadro 30). Os índices de modificação do *AMOS Graphics* 23 sugeriram a retirada dos itens 5 (“O hotel é hábil na recolha e análise de informações de mercado sobre os clientes através de sistemas baseados em TI”) e 10 (“Os colaboradores contam com sistemas informáticos para adquirir, armazenar e processar informações sobre os clientes”)

do fator II por saturarem em fatores diferentes daqueles sugeridos na versão original. É importante salientar que o item TI5 foi indicado pelos inquiridos como não aplicável ao setor da hotelaria durante a fase de pré-teste, o que reforçou a retirada do mesmo da análise. Também foi sugerido que os erros de medida dos itens 3 e 4 do fator I e 11 e 12 do fator III fossem correlacionados.

Assim, o modelo 2 testou uma estrutura com três fatores e treze itens, como segue: Fator I, Conhecimentos de TI, com quatro itens; Fator II, Operações de TI, com quatro itens; e Fator III, Objetos de TI, com cinco itens. Ao avaliar a confiabilidade individual dos itens verificou-se, novamente, que todos os itens saturaram em seus respectivos fatores com uma magnitude superior a 0,50 ($p < 0,001$). Os índices SRMR, RMSEA e MECVI apresentaram valores decrescentes em relação ao modelo original, e os índices GFI e o CFI valores superiores, demonstrando uma melhor adaptação do modelo (Quadro 30).

Quadro 30: Índices de ajustamento global para o modelo de medida das Tecnologias da Informação testados de acordo com a Análise Fatorial Confirmatória

Modelo	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	Std RMR	MECVI
Modelo 1	509,106	87	5,852	0,804	0,861	0,128	0,065	1,969
Modelo 2	177,940	60	2,966	0,920	0,953	0,082	0,047	0,827

Foi realizado o teste do qui-quadrado para avaliar a diferença entre os modelos. O mesmo demonstrou que a diferença entre os modelos foi estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2 = 331,166$, $\Delta df = 27$; $p < 0,05$), provando que o modelo 2 se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra em estudo do que o modelo 1. Esse resultado vai de encontro com os resultados de Fernandes, Alturas e Laureano (2016).

Posteriormente avaliou-se a fiabilidade compósita (CR) e a validade de construto. A CR dos fatores revelou-se adequada, sendo de 0,887 para o fator I (Conhecimentos de TI), 0,892 para o fator II (Conhecimentos de TI) e 0,834 para o fator III (Objetos de TI). A validade de construto da escala, medida por meio da validade convergente e discriminante, também apresentou valores satisfatórios, acima de 0,50 para a AVE, e valores inferiores a AVE para a MSV e ASV (Quadro 31).

Quadro 31: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente as Tecnologias da Informação

	CR	AVE	MSV	ASV	Operações de TI	Conhec. de TI	Objetos de TI
Operações de TI	0,887	0,664	0,465	0,437	0,815		
Conhecimentos de TI	0,892	0,675	0,465	0,418	0,682	0,821	
Objetos de TI	0,834	0,504	0,410	0,390	0,640	0,609	0,710

Nota: Indicações de Fornell e Larker (1981) e Garver e Mentzer (1999): CR > 0.7; AVE > 0.5; CR > AVE; MSV < AVE e ASV < AVE.

A Figura 32 apresenta os valores dos pesos fatoriais estandardizados e a fiabilidade individual ($\geq 0,25$) de cada um dos itens para o modelo 2 validado.

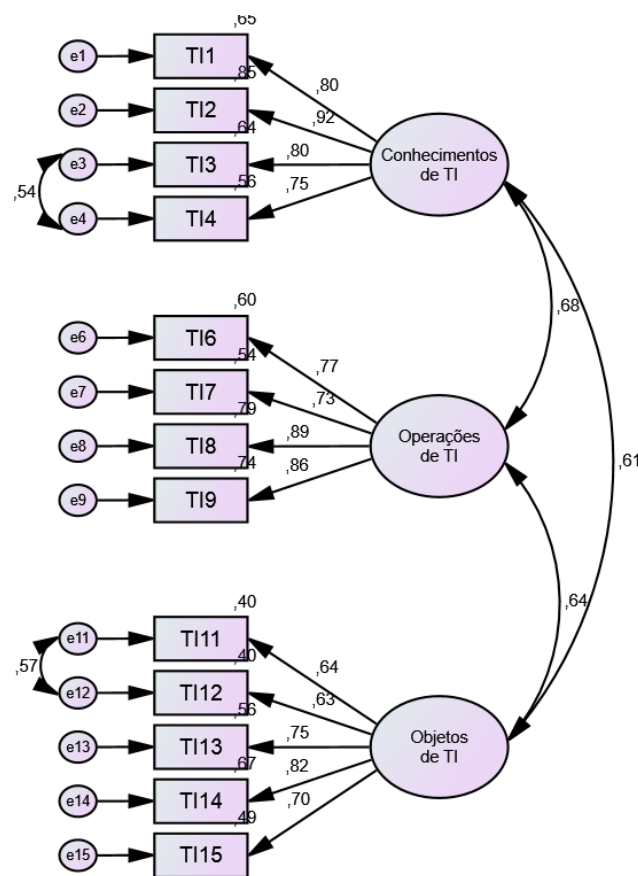


Figura 32: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Tecnologias da Informação

No que respeita as correlações entre os fatores, observou-se que essas apresentam magnitudes elevadas e estatisticamente significativas. Além disso, no modelo proposto por Tippins e Sohi (2003) as Competências em TI se manifestam nos fatores apresentados, que por sua vez se manifestam nos itens instrumento de medida, sendo assim, considerou-se necessário identificar o modelo de segunda ordem (Figura 33). Esse modelo apresentou a mesma qualidade de

ajustamento do modelo 2. A estimativa dos valores das variáveis latentes foi feita por meio da imputação de valores omissos do *AMOS Graphics 23*.

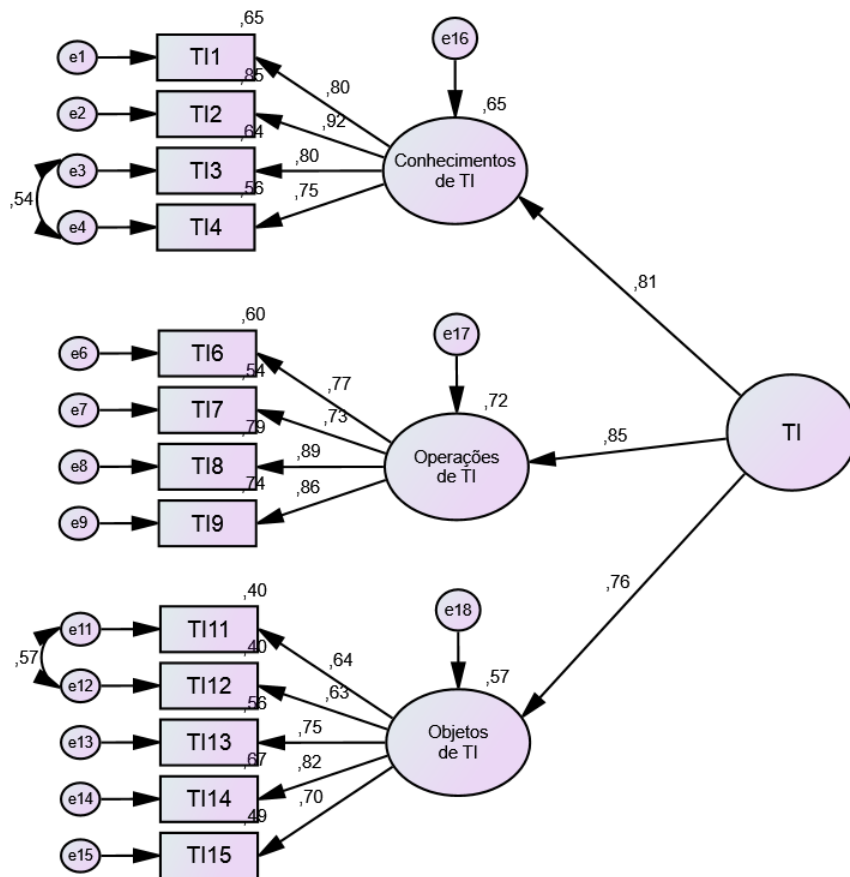


Figura 33: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Tecnologias da Informação

6.2.4 Validação da escala referente Desempenho Organizacional

A última escala a ser validada tem sua estrutura original baseada na escala desenvolvida por Bontis et al. (2002), e adaptada por Real et al. (2006), para medir o DO, devidamente traduzida e adaptada para a indústria da hotelaria, com três fatores e dez itens (Figura 34), descrita no tópico 5.4.5. Para tal, assim como descrito anteriormente, foi realizada a AFC utilizando o programa *AMOS Graphics 23*.

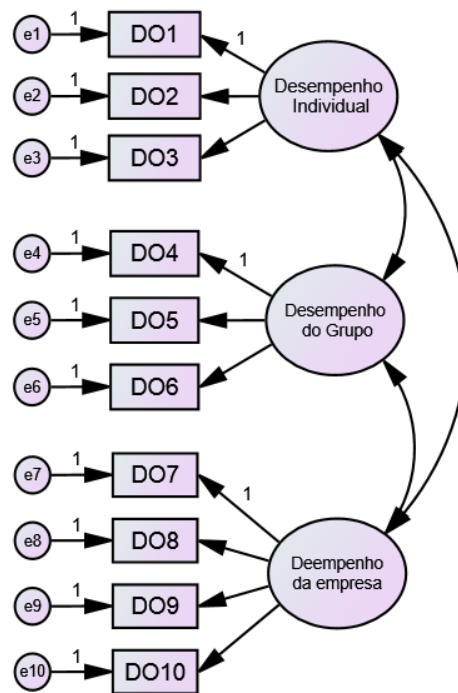


Figura 34: Modelo de medida do construto Desempenho Organizacional proposto desenvolvida por Bontis et al. (2002), e adaptada por Real et al. (2006).

Assim como nas demais análises, a amostra foi considerada adequada pois não foi identificada a existência de casos *outliers* multivariados e não houve violação severa da distribuição Normal em nenhuma das variáveis.

A AFC, ajustada a uma amostra de 295 profissionais da indústria da hotelaria, demonstrou, por meio dos pesos das cargas fatoriais, que todos os itens saturaram em seus respectivos fatores com uma magnitude superior a 0,50 ($p < 0,001$), indicando confiabilidade individual dos mesmos. Quanto ao ajustamento global, o modelo apresentou ajustamento adequado ($\chi^2/df = 3,805$; $CFI = 0,959$; $GFI = 0,922$; $RMSEA = 0,098$; $SRMR = 0,051$ e $MECVI = 0,577$).

Tendo em vista o bom ajustamento do modelo, prosseguiu-se para a avaliação da CR e da validade de construto. A CR dos fatores revelou-se adequada, sendo de 0,917 para o fator I (Desempenho a Nível Individual), 0,830 para o fator II (Desempenho a Nível do Grupo) e 0,882 para o fator III (Desempenho a Nível da Empresa). A validade de construto da escala, também apresentou valores satisfatórios, acima de 0,50 para a AVE, e valores inferiores a AVE para a MSV e ASV (Quadro 32).

Quadro 32: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante da escala referente ao Desempenho Organizacional

	CR	AVE	MSV	ASV	Desempenho Individual	Desempenho do Grupo	Desempenho da Empresa
Desempenho Individual	0,917	0,788	0,520	0,516	0,888		
Desempenho do Grupo	0,830	0,622	0,551	0,531	0,715	0,789	
Desempenho da Empresa	0,882	0,653	0,551	0,535	0,721	0,742	0,808

Nota: Indicações de Fornell e Larker (1981) e Garver e Mentzer (1999): CR > 0.7; AVE > 0.5; CR > AVE; MSV < AVE e ASV < AVE.

A Figura 35 apresenta os valores dos pesos fatoriais estandardizados e a fiabilidade individual ($\geq 0,25$) de cada um dos itens para o modelo validado.

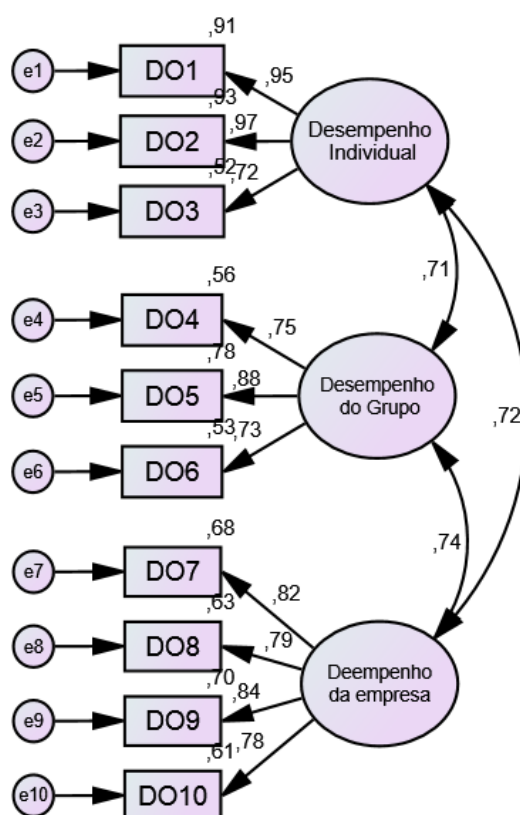


Figura 35: Modelo de medida de 1ª ordem do construto Desempenho Organizacional

Assim como nas demais análises considerou-se necessário identificar o modelo de segunda ordem, uma vez que as correlações entre os fatores apresentam magnitudes elevadas e estatisticamente significativas e, segundo Real et al. (2006), o DO se manifesta nos fatores apresentados. Esse modelo apresentou a mesma qualidade de ajustamento do modelo validado (Figura 36). A estimativa dos valores das variáveis latentes foi feita por meio da imputação de valores omissos do *AMOS Graphics 23*.

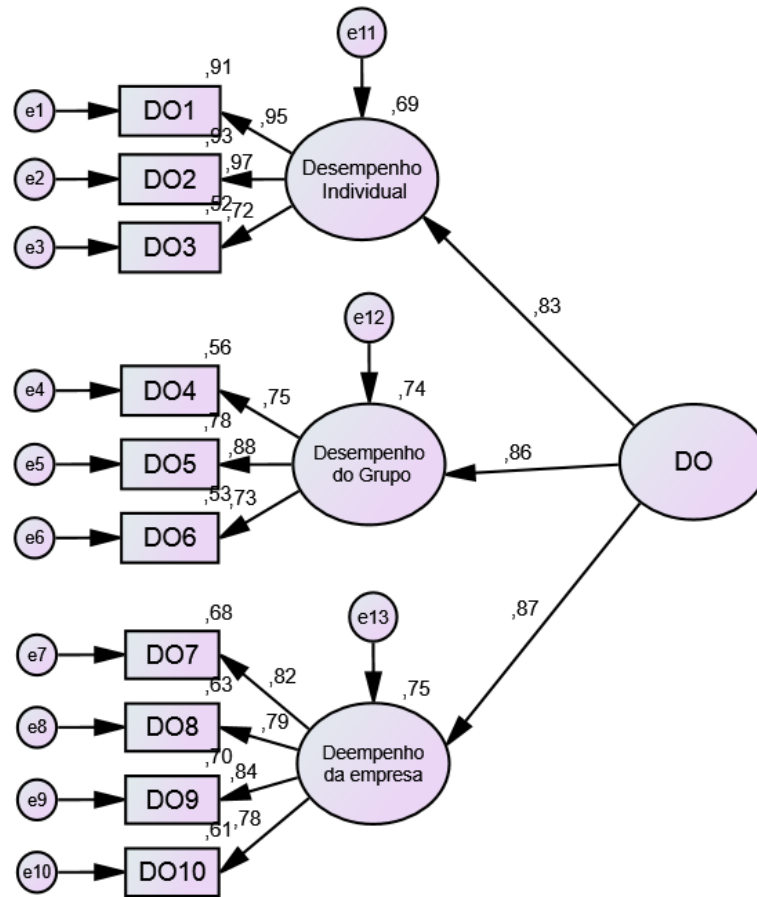


Figura 36: Modelo de medida de 2ª ordem do construto Desempenho Organizacional

6.3 A influência das características organizacionais e dos recursos humanos nos construtos em estudo

Atendendo ao segundo objetivo específico de avaliar a influência das características organizacionais (fatores contingenciais) e dos recursos humanos que trabalham nos hotéis em cada um dos construtos medidos nesse estudo, identificando as dimensões críticas em cada um deles, são apresentadas as médias e desvios-padrão dos itens e fatores de cada uma das escalas validadas, posteriormente são realizadas comparações em termos médios, recorrendo ao teste t e ao teste F (*Oneway ANOVA*) para amostras independentes. Para tal, foi utilizado o IBM SPSS *Statistics* (v23) e considerou-se um nível significância de 0,05.

Como variáveis independentes foram utilizadas as características dos hotéis (categoria, dimensão e clientela) e as características profissionais (função desempenhada, tempo de trabalho, e relação com cliente) consideradas relevantes em estudos anteriores (Diffley &

Mccole, 2015; Fraj et al., 2015; Alonso-Almeida et al., 2016). Como variáveis dependentes foram utilizados os índices médios das variáveis latentes (dimensões de cada um dos construtos medidos neste estudo) auto-relatados pelos profissionais inquiridos. É importante salientar que os valores das variáveis latentes foram operacionalizados por meio da imputação de valores omissos do *AMOS Graphics 23*.

6.3.1 A Cultura Organizacional e a influência das características organizacionais e dos recursos humanos

O Quadro 33 apresenta as médias e os desvios-padrão dos dezoito itens do modelo de medida que operacionaliza o construto CO. A CO é medida numa escala contínua, em que 1 traduz uma baixa correspondência com os valores e características da indústria da hotelaria, e 7 traduz uma elevada correspondência com os valores e características da indústria da hotelaria. Como explicado anteriormente, Dawson et al. (2011) salienta que empresas com escores médios de 5,23, ou superiores, possuem uma CO mais adequada ao contexto da indústria da hospitalidade, do qual a hotelaria faz parte.

Quadro 33: Estatística descritiva para a escala da Cultura Organizacional.

Fatores/ itens	Itens/Dimensões	Média (1)	Desvio Padrão
Fator I	Princípios de Gestão (PG)	5,32	1,104
CO1	O hotel é focado no colaborador.	5,01	1,460
CO2	O hotel apoia, capacita e recompensa seus colaboradores.	5,21	1,437
CO3	O hotel pratica o lema: "Trate os outros como gostaria de ser tratado".	5,51	1,534
CO4	O hotel está focado na retenção de colaboradores.	5,01	1,482
CO5	O hotel reforça constantemente a cultura da organização.	5,40	1,300
CO6	A formação é importante dentro do hotel.	5,54	1,379
CO7	O hotel trata os erros como oportunidades de aprender.	5,53	1,261
CO8	É um hotel onde há um espírito empreendedor entre os gestores.	5,32	1,377
CO9	É um hotel onde a diversidade cultural é uma realidade.	5,61	1,254
CO11	É um hotel onde existem muitas oportunidades para recolocação profissional.	5,11	1,499
Fator II	Relacionamento com cliente (RC)	5,98	0,988
CO13	É um hotel focado em ajudar os clientes a comemorar momentos marcantes em suas vidas.	5,86	1,223
CO14	É um hotel focado em criar boas memórias para seus clientes.	5,93	1,276
CO15	É um hotel que é um "lar" longe de casa para os seus clientes.	5,95	1,171
CO16	É um hotel que desenvolve um bom relacionamento com os clientes.	6,12	1,048
CO17	É um hotel que tem uma elevada percentagem de clientes que retornam.	6,05	1,002
CO18	É um hotel que acredita que: "Ser útil é a mais nobre profissão".	6,03	1,139
Fator III	Variedade do Trabalho (VT)	5,58	1,07
CO19	É um hotel onde o trabalho é diferente a cada dia.	5,39	1,330
CO20	É um hotel onde o trabalho pode ser desafiador em várias ocasiões.	5,78	1,098

⁽¹⁾ Escala do tipo Likert de sete pontos, variando de (1) "discordo totalmente" a (7) "Concordo totalmente".

Tendo em vista o padrão médio de resposta da amostra, para as variáveis observáveis (itens) e latentes (fatores), pode-se afirmar que os valores e características da CO dos hotéis em estudo vão de encontro com o tipo de CO desejada para organizações da indústria da hotelaria, tendo em vista que o escore médio global foi de 5,61, acima de 5,23 proposto por Dawson et al. (2011).

O fator II, Relacionamento com Cliente, apresentou o escore médio mais elevado (5,98), o que representa que os profissionais pesquisados acreditam que os hotéis onde trabalham apresentam uma CO delineada pelo sentimento de fazer com que o cliente se sinta satisfeito, que o hotel possa ser considerado um "lar longe de casa", como exposto por Dawson et al. (2011), Chen et al. (2012) e Kemp e Dwyer (2001). Entretanto, o fator I, princípios de gestão, apresentou o menor escore médio (5,32), o que pode estar indicando que os gestores dos hotéis precisam dar mais atenção a esse aspeto da CO, uma vez que a forma como os colaboradores são gerenciados

afeta a qualidade do serviço e a capacidade de resposta dos mesmos (Kokt & Ramarumo, 2015; Asree et al., 2010).

Quanto as comparações em termos médios, no que respeita a categoria dos hotéis (3, 4 ou 5 estrelas) constatou-se que, curiosamente, os hotéis com 5 estrelas tem média inferior aos demais nos três fatores analisados. Entretanto, a diferença¹⁷ entre as médias são estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$) somente para o fator I, onde, em média, os hotéis da categoria 4 estrelas possuem princípios de gestão mais adequados a indústria da hotelaria (Quadro 34), sendo possível afirmar que os hotéis dessa categoria estão mais preocupados com a forma como os profissionais são gerenciados.

Verificou-se, também, que as médias do fator II, Relacionamento com Cliente, são bastante elevadas, o que representa o entendimento da importância dessa característica da CO para os hotéis de todas as categorias pesquisadas.

Quadro 34: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com a categoria do hotel

Fatores CO	Categoria	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Princípios de Gestão	3*	47	5,46	1,057	$F_{(2;292)} = 6,253; p = 0,002$
	4*	130	5,52	1,014	
	5*	118	5,05	1,168	
Relacionamento com Cliente	3*	47	5,99	0,994	$F_{W(2;292)} = 0,018; p = 0,982$
	4*	130	5,99	1,002	
	5*	118	5,97	0,977	
Variedade no Trabalho	3*	47	5,71	1,025	$F_{W(2;292)} = 1,451; p = 0,238$
	4*	130	5,65	1,059	
	5*	118	5,45	1,115	

Em relação a dimensão do hotel, medida em unidades habitacionais, constatou-se que os hotéis de menor porte (menos de 301 uh) possuem, em média, uma CO mais adequada do que os hotéis de maior porte (mais de 301 uh). Estas diferenças são estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$) para os fatores I e III (Quadro 35).

No fator I, os hotéis com mais de 301 uh se diferenciam, estatisticamente, dos demais apresentando uma média significativamente inferior, o que pode indicar que esses hotéis são os

¹⁷ É importante salientar que devido a violação do pressuposto da homogeneidade das variâncias no teste de Levene, e pelo fato das amostras serem de dimensões muito diferentes, foi necessário realizar o teste robusto de médias de *Welch*, que não pressupõe a igualdade das variâncias.

que menos valorizam os colaboradores, e que está é uma dimensão que necessita de maior atenção por parte dos gestores desses hotéis. No fator III, os hotéis com mais de 301 uh se diferenciam estatisticamente dos hotéis com 151 a 250 uh, sendo estes últimos os que apresentam a melhor média para esse fator.

Quadro 35: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com a dimensão do hotel

Fatores CO	Dimensão	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Princípios de Gestão	Menos de 150 uh	81	5,56	0,943	$F_{W(3;291)} = 9,063; p\text{-value} = 0,000$
	de 151 a 250 uh	62	5,67	0,998	
	de 251 a 300 uh	35	5,53	0,978	
	301 uh ou mais	117	4,91	1,176	
Relacionamento com Cliente	Menos de 150 uh	81	6,22	0,817	$F_{(3;291)} = 2,300; p\text{-value} = 0,078$
	de 151 a 250 uh	62	5,89	1,042	
	de 251 a 300 uh	35	5,99	1,150	
	301 uh ou mais	117	5,87	0,998	
Variedade no Trabalho	Menos de 150 uh	81	5,64	1,013	$F_{(3;291)} = 2,786; p\text{-value} = 0,041$
	de 151 a 250 uh	62	5,80	1,045	
	de 251 a 300 uh	35	5,74	1,087	
	301 uh ou mais	117	5,37	1,112	

Nota: uh = unidade habitacional

Quanto ao tipo de cliente do hotel, os hotéis foram aglutinados em três grupos, sendo: Negócios (que inclui as categorias “Totalmente Negócio” e “Predominantemente Negócio”), Negócio e Lazer e Lazer (inclui as categorias “Totalmente Lazer” e “Predominantemente Lazer”).

Observou-se que os hotéis de Lazer e Negócio apresentaram escores médios inferiores em todos os fatores da CO. Entretanto, não há diferença significativa ($p \leq 0,05$) entre as médias dos fatores em relação ao tipo de cliente que esses hotéis hospedam, concluindo-se que esta variável não afeta a CO (Quadro 36).

Quadro 36: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com a clientela do hotel

Fatores CO	Clientela	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Princípios de Gestão	Negócios	92	5,44	1,041	$F_{(2;292)} = 6,621; p = 0,066$
	Neg. e Lazer	94	5,10	1,200	
	Lazer	109	5,41	1,051	
Relacionamento com Cliente	Negócios	92	6,00	0,941	$F_{W(2;292)} = 1,551; p = 0,453$
	Neg. e Lazer	94	5,88	1,065	
	Lazer	109	6,06	0,958	
Variedade no Trabalho	Negócios	92	5,71	1,170	$F_{W(2;292)} = 3,282; p = 0,245$
	Neg. e Lazer	94	5,44	1,153	
	Lazer	109	5,59	0,915	

No que tange as diferenças, em termos médios, entre gestores e colaboradores, em relação aos fatores que compõem a CO, constatou-se que existem evidências estatísticas para afirmar que as médias dos gestores são significativamente ($p \leq 0,05$) superiores as dos colaboradores em todos os fatores que compõem a CO (Quadro 37).

O fator II, Relacionamento com Cliente, apresentou os scores médios mais elevados para ambos, gestores (6,14) e colaboradores (5,84), o que demonstra que ambos acreditam que os hotéis onde trabalham apresentam uma CO delineada pelo sentimento de atender da melhor forma possível o cliente. Já o fator I, princípios de gestão, apresentou a maior diferença entre os scores médios entre gestores e colaboradores, o que pode estar apontando para o fato dos colaboradores não se sentirem satisfeitos com a forma como são gerenciados, indicando que os gestores dos hotéis precisam dar mais atenção a esse aspeto, pois, como dito anteriormente, são os colaboradores que entregam o principal produto dessa indústria, a hospitalidade, e a forma como eles agem terá impacto sobre a satisfação do cliente (Dawson et al., 2011; Chen et al., 2012; Kandampully et al., 2016).

Quadro 37: Comparação entre os escores médios da escala de CO de acordo com a função no hotel

Fatores CO	Função	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Princípios de Gestão	Gestor	141	5,70	0,798	$t_{(293)} = 6,027; p = 0,000$
	Colaborador	154	4,97	1,225	
Relacionamento com Cliente	Gestor	141	6,14	0,857	$t_{(287,561)} = 2,587; p = 0,010$
	Colaborador	154	5,84	1,077	
Variedade no Trabalho	Gestor	141	5,89	0,985	$t_{(292,980)} = 4,935; p = 0,000$
	Colaborador	154	5,29	1,085	

Ao que respeita ao tempo de trabalho no hotel, os resultados apontam que os profissionais que possuem entre 5 e 10 anos de empresa possuem uma média superior em todos os fatores, e os com mais de 10 anos de empresa uma média inferior em 2 dos 3 fatores analisados (Quadro 38). Segundo Oz et al. (2015), os colaboradores que trabalham por longos períodos no mesmo hotel estabelecem valores de trabalho e CO compatíveis com o desejado pela empresa, entretanto, os colaboradores com mais tempo de empresa não apresentaram escores médios superiores aos demais profissionais. Contudo, não existem evidências estatísticas para afirmar que as médias dos profissionais, com diferentes tempos de trabalho no hotel, são significativamente diferentes ($p \leq 0,05$).

Quadro 38: Comparação entre os escores médios da escala de Cultura Organizacional de acordo com o tempo de trabalho no hotel

Fatores CO	Tempo de Trabalho	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Princípios de Gestão	Até 4 anos	134	5,40	1,074	$F_{(2;281)} = 6,927; p = 0,059$
	De 5 a 10 anos	64	5,52	1,044	
	Mais de 10 anos	86	5,11	1,174	
Relacionamento com Cliente	Até 4 anos	134	6,01	0,859	$F_{W(2;281)} = 2,693; p = 0,255$
	De 5 a 10 anos	64	6,11	1,077	
	Mais de 10 anos	86	5,85	1,107	
Variedade no Trabalho	Até 4 anos	134	5,49	0,994	$F_{W(2;281)} = 4,725; p = 0,121$
	De 5 a 10 anos	64	5,82	1,131	
	Mais de 10 anos	86	5,56	1,086	

No que tange as diferenças entre profissionais que possuem contato com cliente e os que não possuem, verificou-se que não existem evidências estatísticas para se afirmar que as médias sejam significativamente diferentes ($p \leq 0,05$) entre os dois grupos (Quadro 39), apesar dos profissionais que possuem contato com cliente apresentarem maior média em todos os fatores da CO.

Quadro 39: Comparação entre os escores médios da escala de CO de acordo com o contato que o profissional possui com o cliente

Fatores CO	Contato com Cliente	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Princípios de Gestão	Sim	242	5,37	1,105	$t_{(293)} = 1,527; p = 0,128$
	Não	53	5,11	1,084	
Relacionamento com Cliente	Sim	242	5,99	1,010	$t_{(293)} = 0,143; p = 0,887$
	Não	53	5,97	0,884	
Variedade no Trabalho	Sim	242	5,59	1,086	$t_{(293)} = 0,407; p = 0,684$
	Não	53	5,52	1,053	

Em suma, os dados revelam que a dimensão que mais necessita de ser repensada pelos gestores dos hotéis em estudo, é a que trata dos princípios de gestão, ou seja, a forma como os profissionais dentro dos hotéis são gerenciados, incluindo questões como recompensas, tratamento, treinamento, empoderamento, oportunidades, entre outros. É importante salientar que nessa indústria os principais líderes do mercado são aqueles que proporcionam aos seus colaboradores um ambiente onde se destaca o prazer de trabalhar, a criatividade, e a valorização do profissional, que irá se refletir no serviço oferecido ao cliente (Kokt & Ramarumo, 2015; Kandampully et al., 2016). Assim, abraçar a ideia de que para satisfazer o cliente, é necessário ter profissionais satisfeitos, se torna imprescindível.

Quanto as características organizacionais e dos recursos humanos que influenciam a CO, os resultados apontam que as diferentes dimensões e categorias hoteleiras, e funções que o profissionais desempenha no hotel se traduzem em distintas correspondências com os valores e características da indústria da hotelaria. Quanto a dimensão e a categoria, os hotéis maiores (mais de 301 uh) e de categoria mais elevada (5 estrelas) são os que menos possuem correspondência com os valores e características de uma CO voltada para a indústria da hotelaria. Acredita-se que esses resultados estejam associados a alta rotatividade dos profissionais desses hotéis, o que dificulta a assimilação da CO.

Quanto a função desenvolvida pelo profissional no hotel, constatou-se que os colaboradores percebem a CO de forma diferente dos gestores, provavelmente, pelo fato dessa indústria ainda ser marcada por baixos salários, longas jornadas de trabalho, esgotamento e estresse (Dawson et al., 2011), acarretando insatisfação e dificuldade de manter colaboradores que consigam assimilar a CO dessa indústria.

E, por fim, contrariando estudos anteriores (Oz et al., 2015), não há evidências estatísticas que demonstrem que o tempo de serviço na empresa impacta a assimilação dos valores e características da CO nos hotéis estudados. Esse fato pode estar indicando que os profissionais da hotelaria que chegam hoje ao mercado, além de serem mais qualificados, possuem também os valores e características necessárias para desenvolver um trabalho adequado nessa indústria.

6.3.2 A Aprendizagem Organizacional e a influência das características organizacionais e dos recursos humanos

O Quadro 40 apresenta as médias e os desvios-padrão dos onze itens do modelo de medida que operacionaliza o construto AO, medida numa escala contínua, em que 1 traduz uma baixa eficiência do processo de AO, e 7 traduz uma elevada eficiência desse processo.

Quadro 40: Estatística descritiva para a escala de Aprendizagem Organizacional.

Fatores/ Itens	Itens/Dimensões	Média (1)	Desvio Padrão
Fator I	Sistemas de Informação (SI)	5,268	1,183
AO1	Os arquivos e bases de dados do hotel fornecem aos colaboradores as informações necessárias para realizar o seu trabalho de forma eficaz.	5,30	1,322
AO2	Os sistemas de informação permitem aos colaboradores compartilhar informações.	5,28	1,345
AO3	O hotel dispõe de mecanismos formais que permitem que boas práticas sejam compartilhadas por diferentes departamentos	5,23	1,347
Fator II	Quadro de Consenso (QC)	5,261	1,198
AO4	Nas reuniões é dada a devida atenção ao ponto de vista de todos.	5,37	1,465
AO5	Grupos de colaboradores partilham conhecimentos e experiências através do diálogo.	5,24	1,272
AO6	Grupos de colaboradores compartilham um entendimento comum sobre assuntos pertinentes às áreas em que trabalham.	5,17	1,221
Fator II	Institucionalização e Ampliação do Conhecimento (IAC)	5,101	1,485
AO8	São feitos acordos com universidades ou centros tecnológicos e/ou de investigação para incentivar a aprendizagem	4,99	1,796
AO9	Procedimentos e processos do hotel estão estabelecidos em um manual, folheto ou documento similar.	5,34	1,631
AO10	Alianças e/ou redes são estabelecidas com outras organizações para incentivar a aprendizagem.	4,98	1,702
Fator IV	Criação e Gestão do Conhecimento (CGC)	4,872	1,352
AO13	Os colaboradores e gestores do hotel são capazes de fazer uma rutura com as perceções tradicionais, a fim de ver as coisas sob uma perspetiva nova e diferente.	4,87	1,416
AO18	Os colaboradores e gestores do hotel tentam compreender a forma como os seus colegas e companheiros de trabalho pensam e agem.	4,88	1,545

(1) Escala do tipo Likert de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “Concordo totalmente”.

Tendo em vista o padrão médio de resposta da amostra, para as variáveis observáveis (itens) e latentes (fatores), concluiu-se que a eficiência do processo de AO é relativamente alta, tendo em vista que valores médios rondam o valor 5, com exceção do fator IV, Criação e Gestão do Conhecimento, em que o valor é mais baixo, significando que está é uma dimensão que necessita de maior atenção por parte dos gestores dessa indústria. Essa dimensão representa a capacidade de indivíduos e grupos para aprender, erradicando conhecimentos obsoletos e superando barreiras a aquisição de novas informações, essenciais para que os hotéis consigam se adaptar eficientemente às novas condições ambientais, devido a mudanças tecnológicas e no comportamento do cliente (Ghaderi et al., 2014; Fraj et al., 2015).

Os fatores I e II apresentaram escores médios similares, respectivamente 5,268 e 5,261, considerados relativamente altos, mais próximos do valor 7. Pode-se considerar que os hotéis são eficientes no que respeita a forma como tratam o conhecimento explícito e na forma como a informação circula, facilitada pelas boas condições de diálogo e pela definição de objetivos e valores comuns.

Em relação as comparações em termos médios no que respeita a categoria dos hotéis destaca-se que, contrariando as pesquisas de Fraj et al. (2015) e Alonso-Almeida et al. (2016), os hotéis com 3 estrelas tem média superior aos demais em três dos quatro fatores, sendo a exceção o fator III, Institucionalização e ampliação do conhecimento, e os hotéis com 5 estrelas possuem média inferior aos demais em todos os fatores, com exceção do mesmo fator. Os citados autores acreditam que hotéis de categorias mais altas possuem grandes quantidades de recursos que estimulam a AO e a inovação necessários para atender uma clientela exigente, entretanto o presente estudo demonstra que esse resultado não condiz com a realidade dos hotéis estudados (Quadro 41).

As diferenças entre as médias são estatisticamente significantes para todos os fatores ($p \leq 0,05$). Destaca-se também que no fator IV os hotéis de todas as categorias apresentam valores mais baixos que nos demais fatores, alertando para dificuldades na fase de gestão e geração do conhecimento em todas as categorias pesquisadas, principalmente, nos hotéis com 5 estrelas.

Quadro 41: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a categoria do hotel

Fatores AO	Categoria	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Sistemas de Informação	3*	47	5,55	1,144	$F_{(2;292)} = 5,495; p = 0,005$
	4*	130	5,41	1,149	
	5*	118	5,00	1,191	
Quadro de Consenso	3*	47	5,52	1,217	$F_{(2;292)} = 4,141; p = 0,017$
	4*	130	5,37	1,208	
	5*	118	5,02	1,147	
Institucionalização e Ampliação do Conhecimento	3*	47	4,57	1,839	$F_{(2;292)} = 3,661; p = 0,027$
	4*	130	5,24	1,421	
	5*	118	5,16	1,35	
Criação e Gestão do Conhecimento	3*	47	5,23	1,366	$F_{(2;292)} = 5,100; p = 0,007$
	4*	130	5,00	1,321	
	5*	118	4,58	1,335	

Quanto às diferenças no grau de eficiência do processo de AO entre hotéis de diferentes dimensões, constatou-se que os hotéis de menor porte (até 250 uh) possuem uma média superior

aos de maior porte (mais que 251 uh), sendo as diferenças entre os scores médios estatisticamente significativos para todos os fatores ($p \leq 0,05$) (Quadro 42).

Nos Fatores I, II e IV, os hotéis com mais de 301 uh apresentaram diferenças significativas em relação aos demais, possuindo os menores scores médios, respectivamente 4,81, 4,85 e 4,50. Esse resultado também contradiz a literatura pois, segundo Bremser et al. (2014) e Alonso-Almeida et al. (2016), os hotéis com maior número de quartos são mais propensos a favorecer fatores relacionados à AO por possuir mais recursos financeiros capazes de garantir a aquisição de capacitadores tecnológicos para melhorar o processo. Entretanto, deve-se considerar que os hotéis maiores podem também ser mais burocráticos e menos flexíveis, o que pode dificultar a dinâmica de criação de novos conhecimentos e a mudança organizacional.

Quadro 42: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a dimensão do hotel

Fatores AO	Dimensão	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Sistemas de Informação	Menos de 150 uh	81	5,59	1,081	$F_{(3;291)} = 10,608; p\text{-value} = 0,000$
	de 151 a 250 uh	62	5,54	0,967	
	de 251 a 300 uh	35	5,55	1,128	
	301 uh ou mais	117	4,81	1,235	
Quadro de Consenso	Menos de 150 uh	81	5,47	1,130	$F_{(3;291)} = 8,830; p\text{-value} = 0,000$
	de 151 a 250 uh	62	5,69	0,908	
	de 251 a 300 uh	35	5,34	1,545	
	301 uh ou mais	117	4,85	1,149	
Institucionalização e Ampliação do Conhecimento	Menos de 150 uh	81	4,79	1,761	$F_{(3;291)} = 3,810; p\text{-value} = 0,011$
	de 151 a 250 uh	62	5,51	1,395	
	de 251 a 300 uh	35	5,47	1,281	
	301 uh ou mais	117	4,98	1,316	
Criação e Gestão do Conhecimento	Menos de 150 uh	81	5,16	1,303	$F_{(3;291)} = 5,010; p\text{-value} = 0,002$
	de 151 a 250 uh	62	5,10	1,315	
	de 251 a 300 uh	35	5,00	1,439	
	301 uh ou mais	117	4,50	1,311	

Nota: uh = unidade habitacional

Quanto às diferenças relacionadas ao tipo de cliente do hotel, observou-se que os hotéis de Lazer e Negócio apresentaram escores médios inferiores em todos os fatores do processo de AO, entretanto essas diferenças se apresentam significativas ($p \leq 0,05$) somente nos fatores II e IV (Quadro 43). Entretanto, é importante salientar que no fator II os hotéis que se diferenciam são os de Negócio e Lazer. Os resultados dos hotéis de Lazer (5,41) e Negócios (5,42) não apresentam diferenças.

No fator IV os hotéis de Lazer apresentam o maior escore (5,13) contrariando os estudos de Alonso-Almeida et al. (2016), que concluíram que hotéis voltados para clientes de negócio são mais propensos a aprendizagem do que hotéis voltados para cliente de lazer. Entende-se que pelo fato dos dois países estarem mais voltados para o turismo de lazer, o que leva a maior concorrência nesse segmento, os hotéis desse segmento se esforçarão para oferecer um serviço de melhor qualidade.

Quadro 43: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a clientela do hotel

Fatores AO	Clientela	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Sistemas de Informação	Negócios	92	5,41	1,15	$F_{(2;292)} = 1,856; p = 0,158$
	Neg. e Lazer	94	5,08	1,23	
	Lazer	109	5,29	1,15	
Quadro de Consenso	Negócios	92	5,42	1,14	$F_{W(2;292)} = 5,701; p = 0,004$
	Neg. e Lazer	94	4,92	1,19	
	Lazer	109	5,41	1,19	
Institucionalização e Ampliação do Conhecimento	Negócios	92	5,34	1,40	$F_{W(2;292)} = 2,264; p = 0,106$
	Neg. e Lazer	94	4,87	1,49	
	Lazer	109	5,09	1,52	
Criação e Gestão do Conhecimento	Negócios	92	4,80	1,34	$F_{(2;292)} = 6,491; p = 0,028$
	Neg. e Lazer	94	4,63	1,41	
	Lazer	109	5,13	1,27	

No que respeita às diferenças no grau de eficiência do processo de AO entre gestores e colaboradores, constatou-se que os gestores apresentam um melhor escore médio em todos os fatores (Quadro 44), e que as diferenças são estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$). Esse resultado demonstra que o processo é mais eficiente para os gestores do que para os colaboradores, ou seja, a forma como a informação chega aos profissionais, e como ela é transformada em conhecimento, e como esse conhecimento é institucionalizado, é mais eficiente para os gestores do que os colaboradores.

Essa diferença pode estar relacionada a dois fatores. O primeiro é o fato de que os gestores respondem as questões de forma pouco objetiva, levando em consideração seus conhecimentos, como foi apontado por Alonso-Almeida et al. (2016), obtendo melhores resultados. E o segundo é o fato das características dessa indústria, principalmente a alta rotatividade dos colaboradores e as oportunidades de desenvolvimento limitadas (Gjelsvik, 2002), dificultarem a assimilação das informações e a geração de conhecimento por parte dos colaboradores. Se for levada em conta a segunda explicação, os gestores dessa indústria devem estar atentos ao fato de que os hotéis podem estar perdendo contribuições criativas e inteligentes dos colaboradores do *front*

office, que conhecem as rotinas e trabalham diretamente com o cliente, e tem assim mais oportunidades de perceber os gostos e necessidades destes.

Quadro 44: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com a função no hotel

Fatores AO	Função	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Sistemas de Informação	Gestor	141	5,49	1,04	$t_{(289,504)} = 3,169; p = 0,002$
	Colaborador	154	5,06	1,26	
Quadro de Consenso	Gestor	141	5,54	0,92	$t_{(271,024)} = 4,003; p = 0,000$
	Colaborador	154	5,00	1,35	
Institucionalização e Ampliação do Conhecimento	Gestor	141	5,33	1,49	$t_{(293)} = 2,561; p = 0,011$
	Colaborador	154	4,89	1,44	
Criação e Gestão do Conhecimento	Gestor	141	5,15	1,22	$t_{(292,039)} = 3,528; p = 0,000$
	Colaborador	154	4,61	1,41	

Quantos às diferenças na eficiência do processo de AO entre profissionais com diferentes tempos de trabalho no hotel, os resultados apontam que os profissionais que possuem até 4 anos de empresa possuem uma média superior em todos os fatores (Quadro 45). Entretanto, não existem evidências estatísticas para afirmar que as médias são diferentes significativamente ($p \leq 0,05$), demonstrando que essa característica não possui influência sobre o processo de AO. Esse resultado contraria os estudos de Gjelsvik (2002), que afirma que uma relação de trabalho de longo prazo leva ao aprimoramento das competências individuais e organizacionais, especialmente as habilidades e conhecimentos específicos que suportam a vantagem competitiva sustentável do hotel.

Quadro 45: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com o tempo de trabalho no hotel

Fatores AO	Tempo de Trabalho	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Sistemas de Informação	Até 4 anos	134	5,28	1,15	$F_{(2;281)} = 0,070; p = 0,933$
	De 5 a 10 anos	64	5,21	1,14	
	Mais de 10 anos	86	5,26	1,27	
Quadro de Consenso	Até 4 anos	134	5,34	1,14	$F_{W(2;281)} = 0,557; p = 0,574$
	De 5 a 10 anos	64	5,17	1,34	
	Mais de 10 anos	86	5,22	1,17	
Institucionalização e Ampliação do Conhecimento	Até 4 anos	134	5,19	1,52	$F_{W(2;281)} = 0,477; p = 0,621$
	De 5 a 10 anos	64	4,98	1,52	
	Mais de 10 anos	86	5,06	1,45	
Criação e Gestão do Conhecimento	Até 4 anos	134	4,94	1,43	$F_{(2;292)} = 0,429; p = 0,651$
	De 5 a 10 anos	64	4,76	1,31	
	Mais de 10 anos	86	4,93	1,19	

No que tange as diferenças entre profissionais que possuem contato com cliente e os que não possuem, constatou-se que não existem evidências estatísticas para se afirmar que as médias sejam significativamente diferentes ($p \leq 0,05$) para nenhum dos fatores (Quadro 46), ou seja, o fato do profissional possuir contato com o cliente em suas funções diárias não influencia a eficiência do processo de AO.

Quadro 46: Comparação entre os escores médios da escala de Aprendizagem Organizacional de acordo com o contato que o profissional possui com o cliente

Fatores AO	Contato com Cliente	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Sistemas de Informação	Sim	242	5,30	1,216	$t_{(293)} = 1,015; p = 0,311$
	Não	53	5,11	1,015	
Quadro de Consenso	Sim	242	5,27	1,219	$t_{(293)} = 0,485; p = 0,628$
	Não	53	5,18	1,104	
Institucionalização e Ampliação do Conhecimento	Sim	242	5,11	1,483	$t_{(293)} = 0,380; p = 0,704$
	Não	53	5,03	1,503	
Criação e Gestão do Conhecimento	Sim	242	4,93	1,340	$t_{(293)} = 1,717; p = 0,087$
	Não	53	4,58	1,382	

Em suma, os dados revelam que a dimensão que mais necessita de ser repensada é a de criação e gestão do conhecimento, ou seja, a forma como a gestão motiva as pessoas a desenvolverem novos conhecimentos e cria incentivos para recompensá-las ainda é muito falha nessas organizações, principalmente para os colaboradores.

Quanto aos fatores contingenciais que influenciam o processo de AO, assim como constatado em estudos anteriores, há evidências de que a dimensão, a categoria e o tipo de cliente do hotel afetam a AO. Entretanto, ao contrário do que foi apresentado por estudos anteriores (Bremsler et al., 2014; Fraj et al., 2015; Alonso-Almeida et al., 2016), os hotéis menores e de categorias mais baixas foram os que obtiveram melhor nível de AO. Essa diferença pode estar sugerindo que a inclusão dos colaboradores na amostra altera a percepção que se tem do processo, principalmente em grandes hotéis, onde há um maior distanciamento entre os gestores e os colaboradores, onde os processos são mais engessados, e há menor flexibilidade, essenciais para que a informação circule e o conhecimento seja gerado (Fraj et al., 2015).

O processo também é influenciado pela função, colaborador ou gestor, desenvolvida pelo profissional no hotel. Os resultados indicam que para os colaboradores o processo necessita de maior atenção, principalmente no que diz respeito a criação e gestão do conhecimento e a institucionalização e ampliação do conhecimento. Tendo em vista que o conhecimento tácito dos indivíduos é a base para a criação do conhecimento organizacional, os hotéis podem estar

perdendo oportunidades de aprender a partir das experiências vividas pelos colaboradores, principalmente os que se encontram em contato direto com os clientes, por possuírem acesso as demandas dos mesmos. E a falta de mobilização do conhecimento gerado pode levar a perda de oportunidade e de novos clientes (Lloria & Moreno-Luzon, 2014).

6.3.3 As Tecnologias da Informação e a influência das características organizacionais e dos recursos humanos

O Quadro 47 apresenta as médias e os desvios-padrão dos treze itens do modelo de medida que operacionaliza o construto TI. As TI são medidas numa escala contínua, em que 1 traduz um baixo nível de competências em TI, e 7 traduz uma elevada competência em TI.

Quadro 47: Estatística descritiva para a escala de Tecnologias da Informação

Fatores/ Itens	Itens/Dimensões	Média (1)	Desvio Padrão
Fator I	Conhecimento de TI (CTI)	4,90	1,194
TI1	A equipe de suporte técnico é experiente quando se trata de sistemas informáticos.	5,30	1,362
TI2	O hotel possui um alto grau de conhecimento técnico baseado em Tecnologias da Informação (TI).	4,96	1,305
TI3	Os colaboradores estão bem informados sobre inovações baseadas em TI.	4,62	1,377
TI4	Os colaboradores têm conhecimento para desenvolver e manter ligações com os clientes por meio das TI.	4,76	1,378
Fator II	Operações de TI (OpTI)	4,87	1,244
TI6	Os colaboradores rotineiramente utilizam sistemas baseados em TI para aceder informações sobre o mercado utilizando bases de dados externas.	4,51	1,450
TI7	O hotel possui um conjunto de procedimentos para a recolha de informações de clientes a partir de fontes <i>on-line</i> .	5,03	1,512
TI8	Os colaboradores utilizam sistemas baseados em TI para analisar informações de clientes e mercado.	5,04	1,458
TI9	Os colaboradores utilizam os sistemas de apoio à decisão com frequência quando se trata de gerir informações de clientes.	4,93	1,361

Quadro 47: Estatística descritiva para a escala de Tecnologias da Informação (continuação)

Fatores/ Itens	Itens/Dimensões	Média (1)	Desvio Padrão
Fator III	Objetos de TI (ObTI)	5,26	1,272
TI11	O hotel tem um departamento formal que trate da Gestão dos Sistemas de Informação.	5,48	1,620
TI12	O hotel tem um gestor que possui como uma das principais atribuições a gestão da tecnologia de informação.	5,41	1,597
TI13	Anualmente o hotel (ou o grupo a que pertence) inclui no seu orçamento uma quantia significativa para novas tecnologias da informação (<i>hardware e software</i>).	4,83	1,587
TI14	O hotel (ou grupo a que pertence) cria aplicações de <i>software</i> personalizadas quando a necessidade o exige.	5,00	1,729
TI15	Os colaboradores do hotel estão interligados por uma rede e/ou sistema informático.	5,58	1,534

⁽¹⁾ Escala do tipo Likert de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “Concordo totalmente”.

Tendo em vista o padrão médio de resposta da amostra, para as variáveis observáveis (itens) e latentes (fatores), pode-se afirmar que os hotéis em estudo possuem um nível moderado de competências em TI, tendo em vista que dois dos três fatores apresentaram médias perto do ponto central da escala (4). Esse resultado evidencia necessidade de melhoria, principalmente, no que respeita a formação/treinamento para que os colaboradores possam dominar as TI existentes e, conseqüentemente, utilizá-las para a gerenciar as informações do mercado e os dados sobre os clientes dentro dos hotéis. É imprescindível que a gestão dos hotéis reconheça que a vantagem competitiva, advinda das TI, só será gerada a partir da adequada interação entre os recursos humanos e tecnológicos, pois mais importante do que identificar e adquirir TI inovadoras e sofisticadas, é ter as competências necessárias para executá-las (Bilgihan e Wang, 2016).

No que respeita às diferenças no nível de competências em TI entre hotéis de diferentes categorias verificou-se que somente para o fator III, objetos de TI, às diferenças são significativas ($p \leq 0,05$), e que os hotéis com 4 estrelas possuem objetos de TI mais adequados, para a execução do serviço, do que as demais categorias hoteleiras (Quadro 48).

Apesar de não apresentar diferenças significativas, é de se salientar que, quanto aos fatores conhecimentos TI e operações de TI, os hotéis 5 estrelas apresentam escores inferiores aos hotéis das demais categorias. Esses resultados são contrários a estudos anteriores, como os de Law e Chung (2003) e Singh et al. (2006), que apontam que os hotéis mais luxuosos (5 estrelas ou mais) são os que mais investem e melhor fazem uso das TI existentes. Esse fato pode indicar que os hotéis 5 estrelas da amostra têm investido pouco em TI e podem estar investindo em

outros fatores, como o relacionamento com o cliente e atendimento de qualidade. Além disso, podem estar sinalizando para uma maior especialização por parte dos hotéis 3 e 4 estrelas devido à maior concorrência nesses seguimentos.

Quadro 48: Comparação entre os escores médios da escala de Tecnologias da Informação de acordo com a categoria do hotel

Fatores TI	Categoria	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Conhecimentos de TI	3*	47	5,07	1,359	$F_{(2;292)} = 1,278; p = 0,280$
	4*	130	4,96	1,200	
	5*	118	4,78	1,112	
Operações de TI	3*	47	4,81	1,490	$F_{W(2;292)} = 0,904; p = 0,406$
	4*	130	4,98	1,234	
	5*	118	4,77	1,147	
Objetos de TI	3*	47	4,68	1,584	$F_{W(2;292)} = 6,360; p = 0,002$
	4*	130	5,44	1,232	
	5*	118	5,28	1,112	

Em relação a dimensão do hotel, novamente constatou-se que somente no fator III, objetos de TI, há evidências estatísticas ($p \leq 0,05$) para afirmar que pelo menos um dos grupos possui um escore médio diferente dos demais (Quadro 49). O grupo estatisticamente diferente é o dos hotéis com menos de 150 uh, que apresenta uma média inferior (4,92) aos demais grupos, o que pode estar indicando que esses hotéis necessitam investir mais em *softwares*, *hardwares*, sistemas operacionais, pessoal de apoio de TI, internet, intranet, entre outros. Entretanto, observou-se que no fator I, conhecimentos de TI, esse mesmo grupo de hotéis foi o que obteve melhor média (5,15), demonstrando que apesar de não possuírem TI sofisticadas e inovadoras, são o grupo que mais possuem conhecimento sobre como utilizar as TI que possuem.

É também importante salientar que em nenhum dos fatores os hotéis de maior porte (mais de 301 uh) apresentaram médias superiores aos demais, o que também contradiz estudos anteriores que apresentam os hotéis de maior dimensão como grandes investidores em TI (Wei et al., 2001; Assaf et al., 2012), e os gestores desses hotéis como apreciadores das TI nas operações diárias (Hoof et al., 1995).

Quadro 49: Comparação entre os escores médios da escala de Tecnologias da Informação de acordo com a dimensão do hotel

Fatores TI	Dimensão	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Conhecimentos de TI	Menos de 150 uh	81	5,15	1,116	$F_{(3;291)} = 2,112; p\text{-value} = 0,099$
	de 151 a 250 uh	62	4,83	1,089	
	de 251 a 300 uh	35	5,03	1,286	
	301 uh ou mais	117	4,74	1,25	
Operações de TI	Menos de 150 uh	81	4,88	1,384	$F_{W(3;291)} = 1,343; p\text{-value} = 0,261$
	de 151 a 250 uh	62	5,13	1,268	
	de 251 a 300 uh	35	4,81	1,180	
	301 uh ou mais	117	4,74	1,139	
Objetos de TI	Menos de 150 uh	81	4,92	1,470	$F_{W(3;291)} = 4,866; p\text{-value} = 0,003$
	de 151 a 250 uh	62	5,51	1,180	
	de 251 a 300 uh	35	5,77	1,020	
	301 uh ou mais	117	5,20	1,173	

Nota: uh = unidade habitacional

Quanto as diferenças no nível de competências em TI entre hotéis que possuem diferentes tipos de clientes, percebeu-se que os hotéis voltados para clientes de negócios possuem média superior em todos os fatores. Entretanto, estas diferenças não são estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$) para todos os fatores, somente para o fator II, operações de TI (Quadro 50).

O fato dos hotéis voltados para clientes de negócios apresentarem melhor média está apoiado na literatura que explica que viajantes de negócios visam ser produtivos durante a viagem, e dependente da disponibilidade de TI para tal (Cobanoglu et al., 2011). Dessa forma, os gestores dos hotéis devem se concentrar na diferenciação tecnológica de acordo com a necessidade do cliente que pretende atender, e sendo o cliente de negócios mais exigente, as TI para ele devem ser mais sofisticadas e os profissionais que as operam, mais qualificados (Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón, 2011; Chen et al., 2016).

Quadro 50: Comparação entre os escores médios da escala de Tecnologias da Informação de acordo com a clientela do hotel

Fatores TI	Clientela	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Conhecimentos de TI	Negócios	92	4,97	1,263	$F_{(2;292)} = 0,268; p = 0,765$
	Neg. e Lazer	94	4,85	1,096	
	Lazer	109	4,89	1,223	
Operações de TI	Negócios	92	5,05	1,234	$F_{W(2;292)} = 3,278; p = 0,039$
	Neg. e Lazer	94	4,96	1,122	
	Lazer	109	4,63	1,325	
Objetos de TI	Negócios	92	5,43	1,136	$F_{W(2;292)} = 1,328; p = 0,267$
	Neg. e Lazer	94	5,18	1,231	
	Lazer	109	5,17	1,404	

No que tange as diferenças entre gestores e colaboradores, constatou-se que existem evidências estatísticas para afirmar que as médias dos gestores são significativamente ($p \leq 0,05$) superiores

as dos colaboradores em todos os fatores que compõem as TI. Os gestores apresentem um melhor nível médio, significando que esses possuem mais competências em TI (Quadro 51).

A média mais baixa para os colaboradores foi a do fator II (4,70), operações de TI. Este resultado pode estar alertando para o fato de que os colaboradores podem ter pouco conhecimento sobre as TI disponíveis e, conseqüentemente, não as conseguem utilizar nos processos de trabalho (Fernandes, Alturas, & Laureano, 2017). E mais uma vez, pode estar relacionado com as características da indústria hoteleira. Hoof et al. (1995) evidencia em seus estudos que os gestores consideravam a formação de pessoal a maior barreira para implementação de novas TI em um hotel, pois o grande volume de trabalho não permite que os colaboradores deixem suas funções para receber treinamento, fazendo com que os mesmos aprendessem somente o básico durante as atividades diárias, e impedindo que os mesmos tirassem melhor proveito das TI disponíveis.

Quadro 51: Comparação entre os escores médios da escala de Tecnologias da Informação de acordo com a função no hotel

Fatores TI	Função	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Conhecimentos de TI	Gestor	141	5,08	1,125	$t_{(293)} = 2,426; p = 0,016$
	Colaborador	154	4,74	1,236	
Operações de TI	Gestor	141	5,05	1,166	$t_{(292,936)} = 2,447; p = 0,015$
	Colaborador	154	4,70	1,293	
Objetos de TI	Gestor	141	5,45	1,270	$t_{(292,980)} = 2,560; p = 0,011$
	Colaborador	154	5,08	1,251	

No que respeita ao tempo de trabalho no hotel, assim como nas análises anteriores, esse fator contingencial não afeta o construto em estudo. Os resultados apontam que não há evidências estatísticas para afirmar que as médias dos profissionais com diferentes tempos de trabalho na empresa são significativamente diferentes ($p \leq 0,05$) (Quadro 52).

Entretanto, apesar das diferenças não serem estatisticamente significativas, é válido destacar que os profissionais com menos tempo de serviço são os que possuem melhor escore médio em todos os fatores, o que pode estar indicando que os profissionais que estão chegando para trabalhar nos hotéis são mais bem preparados e tecnologicamente instruídos, do que os profissionais que já se encontram na empresa há mais tempo. Pode indicar também uma certa resignação por parte dos profissionais mais antigos.

Quadro 52: Comparação entre os escores médios da escala de Tecnologias da Informação de acordo com o tempo de trabalho no hotel

Fatores TI	Tempo de Trabalho	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Conhecimentos de TI	Até 4 anos	134	5,00	1,167	$F_{(2;281)} = 0,704; p = 0,495$
	De 5 a 10 anos	64	4,85	1,103	
	Mais de 10 anos	86	4,83	1,297	
Operações de TI	Até 4 anos	134	5,03	1,205	$F_{W(2;281)} = 2,396; p = 0,093$
	De 5 a 10 anos	64	4,76	1,303	
	Mais de 10 anos	86	4,68	1,233	
Objetos de TI	Até 4 anos	134	5,33	1,186	$F_{W(2;281)} = 0,835; p = 0,435$
	De 5 a 10 anos	64	5,08	1,413	
	Mais de 10 anos	86	5,30	1,326	

Em relação às diferenças no nível de competências em TI entre profissionais que possuem contato com cliente e os que não possuem, constatou-se que não existem evidências estatísticas para se afirmar que as médias sejam significativamente diferentes ($p \leq 0,05$) (Quadro 53).

Quadro 53: Comparação entre os escores médios da escala de Tecnologias da Informação de acordo com o contato que o profissional possui com o cliente

Fatores TI	Contato com Cliente	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Conhecimentos de TI	Sim	242	4,87	1,242	$t_{(293)} = -1,149; p = 0,253$
	Não	53	5,05	0,942	
Operações de TI	Sim	242	4,91	1,216	$t_{(293)} = 1,349; p = 0,178$
	Não	53	4,66	1,357	
Objetos de TI	Sim	242	5,25	1,243	$t_{(293)} = -0,286; p = 0,775$
	Não	53	5,30	1,411	

De forma resumida pode-se dizer que as dimensões relacionadas ao conhecimento de TI e operações de TI precisam ser repensadas pelos gestores dos hotéis em estudo, uma vez que não basta ter objetos de TI adequados, se os profissionais que trabalham nos hotéis não são capazes de utilizá-las de forma satisfatória na realização do trabalho. É preciso compreender que as TI sozinhas não são capazes de gerar vantagem competitiva de longo prazo, essa será consequência de uma adequada adaptação dos profissionais as novas TI (Hoof et al., 1995; Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón, 2011; Bilgihan e Wang, 2016; Chen et al., 2016).

Quanto características organizacionais que possuem influência sobre o nível de competências em TI, há evidências estatísticas de que a dimensão, a categoria e o tipo de cliente do hotel afetam as TI. No entanto, a influência que essas características possuem não são exatamente às esperadas, tendo em vista os estudos anteriores (Wei et al., 2001; Law & Chung, 2003; Singh et al., 2006; Assaf et al., 2012; Bremser et al., 2014; Fraj et al., 2015; Alonso-Almeida et al.,

2016). Os hotéis de maior porte e os mais luxuosos (5 estrelas ou mais) não são os que mais investem e melhor fazem uso das TI, ou seja, não possuem o nível mais elevado de competências em TI. Tendo em vista o contexto onde o estudo foi realizado, Brasil e Portugal, essa diferença pode estar relacionada ao número elevado de hotéis menores e de categorias inferiores que levam a maior concorrência e, conseqüentemente, maior especialização.

O nível de competências em TI também é influenciado pela função desenvolvida pelo profissional no hotel. Os resultados indicam que os colaboradores possuem um nível inferior em todos os fatores, sinalizando que: primeiramente, falta treinamento para que esses profissionais possam tirar melhor proveito das TI existentes, independente do tempo em que esse trabalha no hotel, dificuldade que poderia ser ultrapassada por meio da utilização de LMS (Li et al., 2012); e segundo, o problema da alta rotatividade pode mais uma vez estar influenciando a melhoria dos níveis de competências em TI.

6.3.4 O Desempenho Organizacional e a influência das características organizacionais e dos recursos humanos

O Quadro 54 apresenta as médias e os desvios-padrão dos dez itens do modelo de medida que operacionaliza o construto DO. Esse é medido numa escala contínua, em que 1 traduz um baixo nível desempenho, e 7 traduz um elevado nível de desempenho.

Quadro 54: Estatística descritiva para a escala de Desempenho Organizacional.

Fatores	Itens/Dimensões	Média (1)	Desvio- Padrão
Fator I	Desempenho a nível Individual (DNI)	5,34	1,114
DO1	Os colaboradores estão satisfeitos trabalhando no hotel.	5,30	1,299
DO2	Os colaboradores são geralmente felizes trabalhando no hotel.	5,32	1,251
DO3	Os colaboradores estão satisfeitos com o seu próprio desempenho	5,41	1,078
Fator II	Desempenho a nível do Grupo (DNG)	5,70	0,902
DO4	Os colaboradores do hotel contribuem de forma substancial para o desempenho do hotel	5,95	1,045
DO5	Os colaboradores do hotel tem um bom desempenho como equipa.	5,62	1,171
DO6	Os colaboradores do hotel alcançam suas metas de desempenho.	5,54	0,921

Quadro 54: Estatística descritiva para a escala de Desempenho Organizacional (continuação)

Fatores	Itens/Dimensões	Média (1)	Desvio- Padrão
Fator III	Desempenho a nível da Empresa (DNE)	5,97	0,895
DO7	O hotel é bem sucedido.	6,00	0,988
DO8	O hotel atende às necessidades dos seus clientes.	5,86	1,065
DO9	O desempenho futuro do hotel é seguro.	5,67	1,261
DO10	O hotel é bem respeitado dentro da indústria da hotelaria.	6,38	0,844

⁽¹⁾ Escala do tipo Likert de sete pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (7) “Concordo totalmente”.

Tendo em vista o padrão médio de resposta da amostra para as variáveis observáveis (itens) e latentes (fatores) pode-se afirmar que os hotéis em estudo possuem um elevado DO, tendo em vista que as médias vão de 5,30 a 6,38, próximos do valor máximo 7. O fator I, desempenho a nível individual, apresentou a média mais baixa (5,34), indicando que a satisfação do profissional com o hotel onde trabalha e com o desenvolvimento do próprio trabalho é a dimensão que demanda maior atenção por parte dos gestores. O fator III apresentou a média mais alta (5,97), demonstrando que esses profissionais percebem o hotel onde trabalham como uma empresa de sucesso que satisfaz os clientes.

Quanto as comparações em termos médios, no que respeita a categoria dos hotéis há evidências estatísticas para se afirmar que os hotéis com 5 estrelas tem média inferior aos demais em dois dos três fatores analisados (Quadro 55). No fator I, desempenho a nível individual, os hotéis com 3 estrelas apresentam os profissionais mais satisfeitos com o próprio trabalho e com o hotel onde trabalham. No fator II, desempenho a nível do grupo, os hotéis com 4 estrelas apresentam profissionais que mais acreditam que o trabalho da equipa contribui para o cumprimento de metas organizacionais.

O fator III, desempenho a nível da empresa, os escores médios não apresentam diferenças estatisticamente significativas, no entanto, é importante ressaltar que, os hotéis com 3 e 4 estrelas tiveram médias elevadas, 6,02 e 6,09 respetivamente, demonstrando que os profissionais desses hotéis acreditam que trabalham em locais que prestam um bom serviço e são hotéis de sucesso.

Quadro 55: Comparação entre os escores médios da escala de Desempenho Organizacional de acordo com a categoria do hotel

Fatores DO	Categoria	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Desempenho a nível Individual	3*	47	5,58	0,796	$F_{W(2;292)} = 6,216; p = 0,003$
	4*	130	5,51	0,997	
	5*	118	5,05	1,279	
Desempenho a nível do grupo	3*	47	5,73	0,751	$F_{W(2;292)} = 4,017; p = 0,020$
	4*	130	5,85	0,731	
	5*	118	5,52	1,08	
Desempenho a nível da empresa	3*	47	6,02	0,804	$F_{W(2;292)} = 2,634; p = 0,076$
	4*	130	6,09	0,711	
	5*	118	5,82	1,078	

No que respeita a dimensão do hotel, medido em unidades habitacionais, constatou-se que os hotéis de maior porte (mais que 301 uh) possuem uma média inferior aos de menor porte (menos que 300 uh). Estas diferenças são estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$) somente para o Fator I (Quadro 56). Este resultado vai contra estudos anteriores sobre o tema (Barros, 2005; Assaf et al., 2012), que apontam que hotéis de grande porte possuem melhor DO.

Quadro 56: Comparação entre os escores médios da escala de Desempenho Organizacional de acordo com a dimensão do hotel

Fatores DO	Dimensão	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Desempenho a nível Individual	Menos de 150 uh	81	5,67	0,810	$F_{(3;291)} = 6,103; p\text{-value} = 0,000$
	de 151 a 250 uh	62	5,39	0,947	
	de 251 a 300 uh	35	5,54	1,084	
	301 uh ou mais	117	5,03	1,300	
Desempenho a nível do grupo	Menos de 150 uh	81	5,83	0,767	$F_{W(3;291)} = 1,020; p\text{-value} = 0,384$
	de 151 a 250 uh	62	5,73	0,838	
	de 251 a 300 uh	35	5,64	0,804	
	301 uh ou mais	117	5,61	1,038	
Desempenho a nível da empresa	Menos de 150 uh	81	6,05	0,783	$F_{W(3;291)} = 0,706; p\text{-value} = 0,549$
	de 151 a 250 uh	62	6,04	0,668	
	de 251 a 300 uh	35	5,98	0,933	
	301 uh ou mais	117	5,88	1,051	

Nota: uh = unidade habitacional

Em relação às diferenças no nível DO entre hotéis que possuem diferentes tipos de clientes, constatou-se que há evidências estatísticas para afirmar que somente o fator I, desempenho a nível individual, é afetado por essa característica organizacional (Quadro 57), sendo os hotéis voltados para clientes de lazer os que possuem média superior aos demais, ou seja, os profissionais desses hotéis se sentem mais satisfeitos com o próprio trabalho e com o hotel onde trabalham. Esse resultado pode estar indicando que o trabalho pode ser menos estressante em hotéis desse tipo.

Quadro 57: Comparação entre os escores médios da escala de Desempenho Organizacional de acordo com a clientela do hotel

Fatores DO	Clientela	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste F
Desempenho a nível Individual	Negócios	92	5,38	1,101	$F_{(2;292)} = 3,751; p = 0,025$
	Neg. e Lazer	94	5,09	1,279	
	Lazer	109	5,51	0,930	
Desempenho a nível do grupo	Negócios	92	5,68	0,959	$F_{W(2;292)} = 0,786; p = 0,457$
	Neg. e Lazer	94	5,63	0,969	
	Lazer	109	5,78	0,788	
Desempenho a nível da empresa	Negócios	92	6,03	0,895	$F_{(2;292)} = 1,147; p = 0,319$
	Neg. e Lazer	94	5,86	1,024	
	Lazer	109	6,02	0,765	

No que tange as diferenças entre gestores e colaboradores, constatou-se que existem evidências estatísticas para afirmar que as médias dos gestores são significativamente ($p \leq 0,05$) superiores as dos colaboradores nos fatores I e III. Entretanto, é de se salientar que os gestores possuem melhor média em todos os fatores que compõem o DO (Quadro 58).

Quadro 58: Comparação entre os escores médios da escala de Desempenho Organizacional de acordo com a função no hotel

Fatores DO	Função	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Desempenho a nível Individual	Gestor	141	5,57	0,919	$t_{(281,830)} = 3,513; p = 0,001$
	Colaborador	154	5,13	1,232	
Desempenho a nível do grupo	Gestor	141	5,73	0,847	$t_{(293)} = 0,462; p = 0,644$
	Colaborador	154	5,68	0,952	
Desempenho a nível da empresa	Gestor	141	6,09	0,703	$t_{(271,569)} = 2,294; p = 0,023$
	Colaborador	154	5,86	1,030	

Ao que respeita ao tempo de trabalho no hotel, os resultados apontam que não existem evidências estatísticas para afirmar que as médias dos profissionais com diferentes tempos de trabalho no hotel são significativamente diferentes ($p < 0,05$). No entanto pode-se observar que os profissionais com tempo de serviço de 5 a 10 anos são os possuem média inferior em todos os fatores, o que indica que esses profissionais são os menos satisfeitos com o desempenho global dos hotéis onde trabalham. Para esses profissionais o hotel ainda pode melhorar, principalmente no nível individual (Quadro 59).

Quadro 59: Comparação entre os escores médios da escala de Desempenho Organizacional de acordo com o tempo de trabalho no hotel

Fatores DO	Tempo de Trabalho	Nº	Média	Desvio-padrão	F test
Desempenho a nível Individual	Até 4 anos	134	5,42	1,120	$F_{(2;281)} = 0,891; p = 0,412$
	De 5 a 10 anos	64	5,20	1,127	
	Mais de 10 anos	86	5,29	1,108	
Desempenho a nível do grupo	Até 4 anos	134	5,65	1,025	$F_{W(2;281)} = 2,588; p = 0,078$
	De 5 a 10 anos	64	5,56	0,816	
	Mais de 10 anos	86	5,84	0,750	
Desempenho a nível da empresa	Até 4 anos	134	6,00	0,879	$F_{(2;281)} = 1,517; p = 0,221$
	De 5 a 10 anos	64	5,80	0,930	
	Mais de 10 anos	86	6,05	0,922	

No que tange as diferenças entre profissionais que possuem contato com cliente e os que não possuem, constatou-se, mais uma vez, que não existem evidências estatísticas para se afirmar que as médias sejam significativamente diferentes ($p \leq 0,05$) (Quadro 60).

Quadro 60: Comparação entre os escores médios da escala de Desempenho Organizacional de acordo com o contato que o profissional possui com o cliente

Fatores DO	Contato com Cliente	Nº	Média	Desvio-padrão	Teste t
Desempenho a nível Individual	Sim	242	5,36	1,130	$t_{(293)} = 0,753; p = 0,452$
	Não	53	5,23	1,042	
Desempenho a nível do grupo	Sim	242	5,71	0,894	$t_{(293)} = 0,342; p = 0,733$
	Não	53	5,66	0,947	
Desempenho a nível da empresa	Sim	242	5,99	0,880	$t_{(293)} = 0,810; p = 0,419$
	Não	53	5,88	0,966	

Em síntese, o DO dos hotéis estudados foi considerado elevado, tendo em vista que as médias dos fatores rondam o valor 5, em uma escala de 7. A dimensão do DO que mais necessita de atenção é o desempenho a nível individual, ou seja, os profissionais dessa indústria entendem que o trabalho por eles desenvolvido e o ambiente de trabalho poderiam ser melhorados.

Acredita-se que todas as dimensões podem ser melhoradas, mas essa é a que precisa de maior atenção por parte dos gestores. O fato da indústria da hotelaria ser marcada por baixos salários, altas horas de trabalho, alta rotatividade e dificuldade de desenvolvimento de carreira (Gjelsvik, 2002; Dawson et al., 2011; Cohen & Olsen, 2013), pode acarretar insatisfação e falta de comprometimento com o serviço por parte dos colaboradores, afetando a percepção que os mesmos possuem do hotel onde trabalham e do próprio trabalho.

Quanto características organizacionais que possuem influência sobre o DO pode-se destacar a a dimensão, a categoria e o tipo de cliente do hotel. No entanto, estudos anteriores apontam que no que tange a dimensão dos hotéis, os de grande porte apresentam um melhor DO (Barros, 2005; Assaf et al., 2012), e, ao contrario do esperado, os resultados do presente estudo apontam que os hotéis menores (menos de 300 uh) possuem uma média superior aos de maior porte (mais que 301 uh), e essa diferença é significativa para a dimensão do desempenho individual, o que sugere que em hotéis menores os profissionais são mais satisfeitos com o trabalho que desenvolvem e com o hotel onde trabalham. Essa satisfação pode ser reflexo da forma como os profissionais são gerenciados, uma vez que hotéis menores são menos burocráticos e mais flexíveis mantendo menor distanciamento entre gestores e colaboradores (Dawson et al., 2011).

6.4 Validação do Modelo Conceptual

Na busca de responder ao terceiro e ao quarto objetivos – respetivamente: explorar as relações entre os construtos em estudo no intuito de melhor compreendê-las; e identificar o modelo que melhor explica a articulação entre os construtos – realizou-se a análise do modelo geral de medida e, posteriormente, do modelo estrutural, e verificou-se a validade das hipóteses em estudo.

6.4.1 Modelo Geral de Medida

A Figura 37 apresenta modelo geral de medida de maneira simplificada. Estão ocultos os indicadores (variáveis manifestas/observáveis) de cada variável latente, estando visíveis somente as variáveis latentes de primeira ordem (dimensões) e de segunda ordem (construtos) representadas pelas elipses e as relações de covariância (setas curvas de duas pontas).

Para calcular o efeito moderador da CO na relação entre as TI e a AO, foi necessário estimar os escores para as variáveis latentes de primeira ordem (obtidos na etapa de validação das escalas) e centrar essas variáveis de forma a reduzir possíveis problemas com a multicolinearidade¹⁸.

¹⁸ Problema associado ao compartilhamento da variância entre variáveis, diminuindo a capacidade de prever a medida dependente, bem como averiguar os papéis relativos de cada variável independente.

Posteriormente, obteve-se o termo do produto das variáveis independentes TI e CO, que formam o fator latente de moderação. Tendo em vista que essas variáveis são latentes de segunda ordem, não é possível obter um termo do seu produto explicitamente, sendo assim, esse termo foi obtido cruzando os itens que compunham cada uma das variáveis em pares, como proposto por Jonsson (1998), Kenny e Judd (1984) e Maroco (2014).

Iniciou-se a análise do modelo de medida pela verificação dos pressupostos de normalidade e de inexistência de *outliers* multivariados. Quatro casos foram retirados da análise, e o pressuposto de normalidade foi validado. A validade fatorial foi verificada por meio das estimativas estandardizadas dos pesos fatoriais que apresentaram pesos elevados (>0,5).

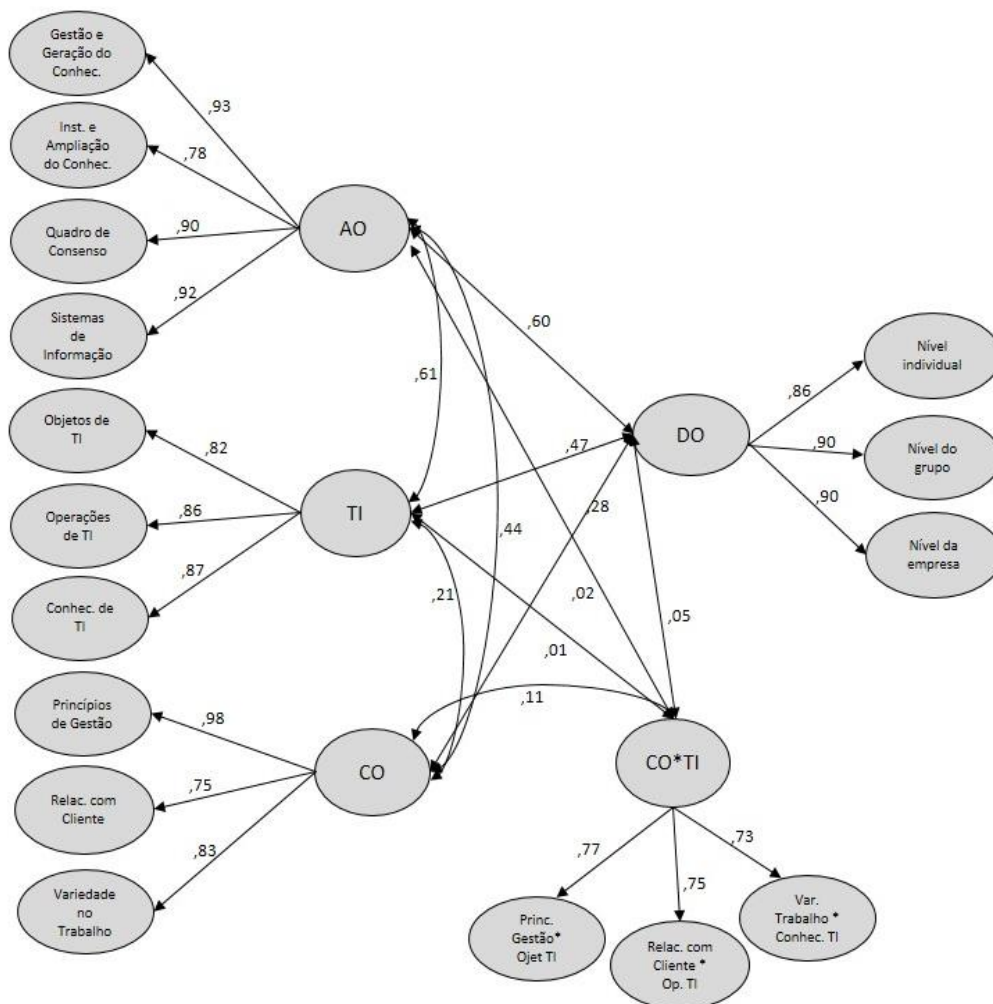


Figura 37: Modelo Geral de Medida

A qualidade do ajustamento foi avaliada pelos índices e respectivos valores de referência, baseados no método da máxima verossimilhança, descritos no Quadro 16. O modelo geral de medida apresentou resultados adequados, Quadro 61.

Quadro 61: Índices de ajustamento global para o modelo geral de medida

Modelo	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	Std RMR	MECVI
Modelo	232,051	94	2,469	0,910	0,959	0,071	0,044	1,108

Posteriormente, demonstrada a adequação da estrutura fatorial proposta e a qualidade do modelo, verificou-se a fiabilidade compósita (CR) (>0,7) e a validade de construto por meio da validade convergente e discriminante (Quadro 62).

Quadro 62: Propriedades da confiabilidade e da validade convergente e discriminante do modelo geral de medida

Construto	Fatores	Pesos fatoriais estandardizados	CR	AVE	MSV	ASV
Tecnologias da Informação (TI)	ObTI	0,821	0,886	0,722	0,367	0,159
	OpTI	0,863				
	CTI	0,865				
Aprendizagem Organizacional (AO)	GGC	0,928	0,935	0,782	0,367	0,212
	IAC	0,783				
	QC	0,897				
	SI	0,922				
Cultura Organizacional (CO)	PG	0,975	0,891	0,733	0,197	0,083
	RC	0,751				
	VT	0,827				
Desempenho Organizacional (DO)	DNI	0,861	0,981	0,790	0,358	0,166
	DNG	0,899				
	DNE	0,905				
Termo de interação entre TI e CO (CO*TI)	PGxObTI	0,770	0,795	0,563	0,013	0,004
	RCxOpTI	0,751				
	VTxCTI	0,730				

Nota: Indicações de Fornell e Larcker (1981) e Garver e Mentzer (1999): CR > 0,7; AVE > 0,5; CR > AVE; MSV < AVE e ASV < AVE.

Pode-se constatar que os valores CR excederam o limite crítico de 0,7, demonstrando consistência e reprodutibilidade da medida. Quanto a validade de construto observou-se que a AVE de todos os fatores apresentou valores acima de 0,50 (validade convergente) e os valores de MSV e ASV foram menores do que a AVE de cada fator (validade discriminante) (Fornell & Larcker, 1981; Garver & Mentzer, 1999). O Quadro 63 demonstra ainda que os valores da raiz quadrada da AVE de cada construto, na diagonal, são superiores às correlações entre os construtos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2011), confirmando a existência de validade discriminante.

Quadro 63: Correlações entre construtos e raiz quadrada das AVE.

	CO	TI	AO	DO	CO*TI
CO	0,856				
TI	0,212	0,850			
AO	0,444	0,606	0,884		
DO	0,279	0,474	0,598	0,889	
CO*TI	0,113	0,009	0,020	0,048	0,751

6.4.2 Modelo Estrutural

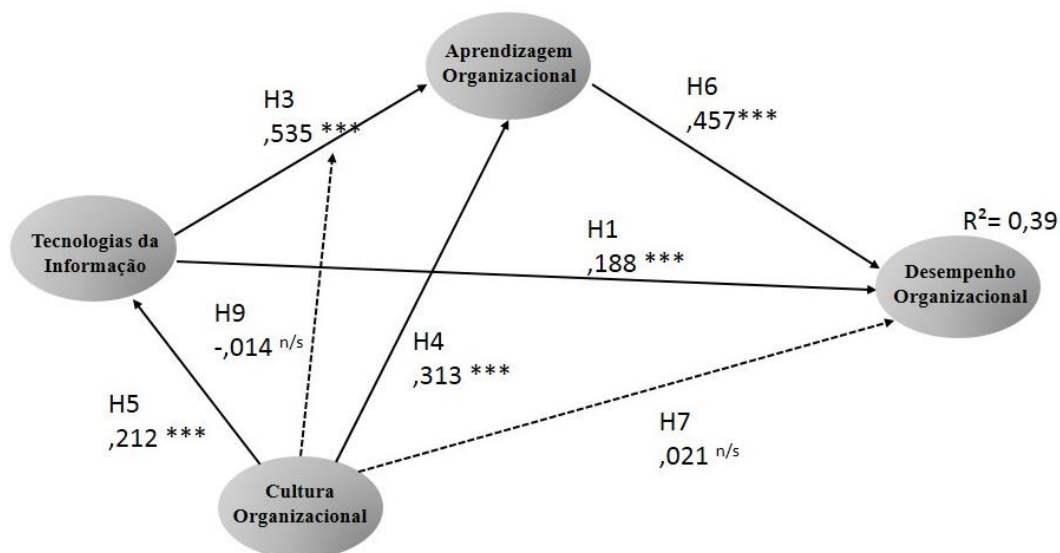
Após assegurar a qualidade do modelo de medida, pôde-se passar para o passo dois, a avaliação da plausibilidade do modelo estrutural. A significância dos coeficientes estruturais foi avaliada com um teste Z produzido pelo *AMOS Graphics 23* (CR e *p-value*) e a significância dos efeitos diretos foi obtida por reamostragem *Bootstrap*, com 5000 subamostras (Maroco, 2014). Considerou-se estatisticamente significativas as estimativas dos parâmetros com $p \leq 0,05$.

Na avaliação da qualidade do ajustamento do modelo estrutural foram utilizados os índices *CFI*, *GFI* e *PCFI*, *PGFI* tendo-se considerado que estes indicam bom ajustamento para valores superiores a 0,9 e 0,6, respetivamente, além do índice $RMSEA < 0,8$ e $RNFI > 0,8$, como apresentado na metodologia. De modo geral a estimativa por máxima verossimilhança revelou uma qualidade de ajustamento muito boa (Quadro 64) e condizente com o modelo de medida.

Quadro 64: Índices de ajustamento global para o modelo estrutural

χ^2	Df	χ^2/df	GFI	CFI	PGFI	PCFI	RMSEA	RNFI
266,411	109	2,444	0,902	0,953	0,643	0,764	0,071	0,927

A Figura 38 apresenta os resultados do modelo estrutural, definido a partir do modelo geral de medida, com as significâncias das trajetórias causais em estudo.



Nota: ***<0,001

Figura 38: Modelo estrutural final com trajetórias estandarizadas

Ao analisar as trajetórias, pôde-se concluir que a trajetória que representa a relação entre CO e DO não é estatisticamente significativa ($\beta= 0,021$; $p=0,731$), e que não foi observado efeito de moderação da CO sobre o impacto que as TI possuem sobre a AO ($\beta= -0,014$; $p= 0,789$), ou seja, a CO não altera a intensidade e nem a relação entre os construtos. As demais relações apresentaram efeitos estatisticamente significativos, como apresentado no Quadro 65. Quanto a variância explicada das variáveis dependentes, o modelo explica 39% da variância do DO, 48% da variância da AO e 5% da variância das TI.

Quadro 65: Resultados Modelo estrutural (efeito direto, indireto e total)

Hipóteses (Path analysis)	Efeitos diretos	Efeitos Indiretos (Significância por simulação Bootstrap)	Efeito Total
TI → DO	$\beta=0,188$ $p= 0,011$	$\beta= 0,244$ $p= 0,000$	$\beta= 0,432$ $p= 0,000$
TI → AO	$\beta=0,535$ $p= 0,000$	---	$\beta= 0,535$ $p= 0,000$
CO → AO	$\beta=0,313$ $p= 0,000$	$\beta= 0,113$ $p= 0,001$	$\beta= 0,426$ $p= 0,000$
CO → TI	$\beta=0,212$ $p= 0,001$	---	$\beta= 0,212$ $p= 0,000$
CO → DO	$\beta=0,021$ $p= 0,737$	$\beta= 0,235$ $p= 0,000$	$\beta= 0,256$ $p= 0,000$
AO → DO	$\beta=0,457$ $p= 0,000$	---	$\beta= 0,457$ $p= 0,000$
CO*TI → AO	$\beta= -0,014$ $p= 0,794$	---	$\beta= -0,014$ $p= 0,794$

Nota: $p=< 0,05$

Quanto às variáveis de controlo, foram consideradas nesta análise a categoria, a dimensão e a clientela, por serem apontadas como tal na literatura e por influenciar os fatores que compõem os construtos em estudo (tópico 6.3 desta tese), somente a categoria foi estatisticamente

significativa e capaz de impactar o modelo em estudo, por meio da influência na CO e na AO (Quadro 66). As variáveis de controlo foram incluídas como antecedentes diretos dos quatro construtos examinados no modelo.

Quadro 66: Resultados Modelo estrutural – Variáveis de Controlo

Variáveis de Controlo	<i>B</i>	<i>P</i>
Categoria → TI	-0,007	0,910
Categoria → AO	-0,092	0,050
Categoria → CO	-0,187	0,002
Categoria → DO	-0,096	0,060
Dimensão → TI	-0,087	0,534
Dimensão → AO	0,078	0,386
Dimensão → CO	-0,101	0,202
Dimensão → DO	0,029	0,670
Clientela → TI	-0,870	0,156
Clientela → AO	0,078	0,093
Clientela → CO	-0,025	0,676
Clientela → DO	0,027	0,597

Nota: $p < 0,05$

Tendo em vista os resultados da validação do modelo conceptual, pode-se dizer que os construtos em estudo são preditores, diretos e/ou indiretos, relevantes do DO. No próximo tópico são discutidas as hipóteses e os resultados alcançados com o presente estudo.

6.4.3 Teste de hipóteses

Após a verificação da plausibilidade do modelo estrutural, esta etapa teve por objetivo descrever as relações previstas e os resultados alcançados com a realização deste estudo. Para facilitar o entendimento do leitor, o Quadro 67 apresenta um resumo das relações hipotéticas testadas, com os coeficientes estimados padronizados, o nível de significância estatística e o *status* da hipótese. Com base nessas informações, na sequência serão descritas cada uma das hipóteses, com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento entre os pressupostos e os achados nesta pesquisa.

Quadro 67: Resultados dos testes das hipóteses

Hip.	Variável Independente	Variável Dependente	Mediador/ Moderador	Resultados	Conclusões
H1	Tecnologias da Informação	Desempenho Organizacional	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta=0,188$; $p = 0,011$)	Rejeitada
H2	Tecnologias da Informação	Desempenho Organizacional	Aprendizagem Organizacional	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta= 0,244$; $p= 0,000$)	Suportada
H3	Tecnologias da Informação	Aprendizagem Organizacional	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta=0,535$; $p = 0,000$)	Suportada
H4	Cultura Organizacional	Aprendizagem Organizacional	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta=0,313$; $p = 0,000$)	Suportada
H4a	Cultura Organizacional	Aprendizagem Organizacional	Tecnologias da Informação	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta= 0,113$; $p= 0,001$)	Suportada
H5	Cultura Organizacional	Tecnologias da Informação	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta= 0,212$; $p = 0,001$)	Suportada
H6	Aprendizagem Organizacional	Desempenho Organizacional	Nenhum	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta=0,457$; $p = 0,000$)	Suportada
H7	Cultura Organizacional	Desempenho Organizacional	Nenhum	Efeito não significativo ($\beta=0,021$; $p = 0,737$)	Suportada
H8	Cultura Organizacional	Desempenho Organizacional	Aprendizagem Organizacional	Positiva e estatisticamente significativa ($\beta= 0,235$; $p= 0,000$)	Suportada
H9	Tecnologias da Informação	Aprendizagem Organizacional	Cultura Organizacional	Efeito não significativo ($\beta= - 0,014$; $p = 0,794$)	Rejeitada

A primeira hipótese deste estudo previa que as TI não impactavam diretamente o DO.

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

O relacionamento positivo e direto encontrado ($\beta=0,188$; $p = 0,011$) foi estatisticamente significativo, não suportando a hipótese 1. Contrariando os resultados apresentado em estudos anteriores, realizados sob a égide da RBV (Tippins & Sohi, 2003; Melville et al., 2004; Real et al., 2006; Bulchand-Gidumal & Melián-González, 2011; Chae et al., 2014; Bilgihan & Wang, 2016), as TI impactam o DO, não só por meio de recursos humanos e organizacionais, mas também de forma direta. Acredita-se que esse fato pode estar relacionado ao contexto onde o estudo foi realizado, a indústria da hotelaria. Nessa indústria, o fato do hotel possuir os avanços tecnológicos mais recentes, pode atrair e influenciar clientes (Bolívar-Ramos et al., 2012),

facilitando a interação dos mesmos com os colaboradores do hotel, permitindo a co-criação de valor, que pode ser traduzida em impactos significativos no DO.

Uma outra questão que deve ser considerada ao analisar o resultado dessa hipótese, é a forma como as TI foram medidas. Foi utilizada a escala desenvolvida por Tippins e Sohi (2003), que considera três dimensões de TI, ou seja, três fatores que devem ser considerados simultaneamente para que se possa compreender o impacto que as TI possuem sobre outras variáveis organizacionais. Esse conceito mais amplo envolve recursos humanos e tecnológicos, e não somente os objetos de TI, como geralmente é apresentado em outros estudos. Apesar de Tippins e Sohi (2003) não identificarem um efeito direto das TI no DO, acredita-se que o fato, da forma de medir as TI, considerar os conhecimentos que as pessoas possuem sobre essas TI pode ter alterado o valor desse recurso.

A segunda hipótese traduz os efeitos apresentados pelas hipóteses H3 e H6, sendo:

H2: A relação positiva entre a Tecnologias da Informação e o Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional.

O efeito mediador da AO foi confirmado ($\beta= 0,244$; $p= 0,000$) neste estudo, estando em linha com estudos anteriores (Tippins & Sohi, 2003; Real et al., 2006; Bolívar-Ramos et al., 2012; Iyengar et al., 2015), entretanto, ao contrário dos estudos anteriores, a AO é um mediador parcial dessa relação, pois o efeito direto das TI no DO ainda permanece na presença desse construto. Esse resultado é melhor interpretado ao analisar as hipóteses 3 e 6, como se segue.

H3: As Tecnologias da Informação têm uma influência positiva na Aprendizagem Organizacional.

A terceira hipótese previa o impacto positivo das TI na AO, sendo essa suportada ($\beta=0,535$; $p = 0,000$) pelo estudo. Este resultado corrobora com estudos realizados anteriormente, os quais já afirmavam que as TI atuam como determinantes no desenvolvimento e facilitação da AO (Chen, Lee, Zhang, & Zhang, 2003; Boudreau & Robey, 2005; Real et al., 2006; Kane & Alavi, 2007; Yu et al., 2013; Dodgson et al., 2013). O resultado demonstra que quanto mais os hotéis investem em TI melhor será o processo de AO, pois por meio delas é possível melhor envolver os colaboradores e clientes, facilitando a interação entre eles, suportando a partilha de

conhecimento, criando condições favoráveis ao diálogo e para o armazenamento e disseminação do conhecimento gerado (Almeida et al., 2016; Piccoli et al., 2017).

A hipótese 4 também foi suportada ($\beta=0,313$; $p = 0,000$) neste estudo, em linha com a literatura que estuda a relação entre CO e AO (Long & Fahey, 2000; Argote et al., 2003; Sanz-Valle et al., 2011; Liao et al., 2012), é confirmada uma relação positiva e direta entre os construtos.

H4: Cultura Organizacional influencia a Aprendizagem Organizacional.

Quanto mais o hotel desenvolver uma CO voltada para a hospitalidade, que valorize o colaborador e crie um ambiente propício para que o mesmo seja capaz de identificar os principais desejos e necessidades dos clientes (Dawson et al., 2011), mais comprometido o colaborador estará em criar e compartilhar o conhecimento adquirido, e melhor será o processo de AO (Long & Fahey, 2000; Sanz-Valle et al., 2011). Um ambiente organizacional adequado encoraja o colaborador a aceitar as mudanças e novas rotinas (necessárias a sobrevivência das organizações dessa indústria) com mais facilidade (Fraj et al., 2015), contribui para que forneçam ideias criativas e para que estejam mais preparados para responder as ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo. E apesar de não previsto neste estudo, e nem na literatura, identificou-se um efeito mediador parcial das TI no relacionamento entre a CO e a AO ($\beta= 0,113$; $p= 0,001$). Ou seja, a CO também influencia a AO de forma indireta, por meio de outros recursos organizacionais. Esse fato implica que a CO pode afetar a AO não somente por criar um ambiente propício para que ela aconteça, mas também por influenciar fatores facilitadores da AO, como é o caso das TI. A relação entre as TI e a CO é discutida na hipótese 5.

H5: A Cultura Organizacional influencia as Tecnologias da Informação.

Essa foi confirmada ($\beta= 0,212$; $p = 0,001$) apontando que a CO possui um impacto direto e positivo nas TI. Esse resultado vai de encontro ao postulado na literatura (Gallivan & Srite, 2005; Leidner & Kayworth, 2006), de que a CO pode influenciar a implantação e utilização de novas TI. É importante salientar que neste estudo quanto mais a CO estiver adaptada aos valores da indústria da hospitalidade, mais competente o hotel será na utilização das TI, pois segundo Rahimi e Gunlu (2016) a CO possui um papel nefrágico na determinação de como os colaboradores irão aceitar e utilizar as novas TI, necessárias para um bom desenvolvimento dos serviços a serem prestados.

A sexta hipótese deste estudo previa que a AO influenciava diretamente o DO.

H6: A Aprendizagem Organizacional tem uma influência positiva no Desempenho Organizacional.

A hipótese também foi suportada por este estudo ($\beta=0,457$; $p = 0,000$). Esse resultado é coerente com o apresentado na literatura (Lópes et al., 2004; Liao & Wu, 2009; Leopoldino & Loiola, 2010; Jiménez-jiménez & Sanz-valle, 2011; Bolívar-Ramos et al., 2012) fornecendo evidências de uma relação significativamente positiva e direta entre a AO e o DO. Em outras palavras pode se dizer que quanto mais eficiente o processo de AO, melhor será o DO.

Quanto a hipótese 7 os resultados apontam que não há uma influência direta da CO no DO ($\beta=0,021$; $p = 0,737$), este achado é coerente com parte da literatura que aponta que os efeitos da CO sobre o DO acontecem de forma indireta, o que suporta os resultados da hipótese 8 ($\beta=0,235$; $p= 0,000$), que traduz as ligações associadas às hipóteses H4 e H6.

H7: A Cultura Organizacional não exerce influência direta no Desempenho Organizacional.

H8: A relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional é mediada pela Aprendizagem Organizacional.

A confirmação das hipóteses 7 e 8 demonstra que a CO pode alavancar o DO, mas que isso irá depender de diferentes fatores organizacionais, sendo a AO um deles (Lópes et al., 2004; Zheng, Yang, & Mclean, 2010; Nold III, 2012). A literatura aponta ainda que, no que tange a indústria da hotelaria, a CO será capaz de incentivar comportamentos criativos, a partilha de conhecimento, a inovação e, por esse meio, facilitar a resolução de problemas, afetando assim o DO (Kemp & Dwyer, 2001).

Por fim, a hipótese 9 revela que a CO não é um moderador da relação entre as TI e a AO ($\beta= -0,014$; $p = 0,794$).

H9: A relação entre a Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional é moderada pela Cultura Organizacional.

A CO não afeta a intensidade e nem o sentido da relação entre a AO e as TI. Ela é um preditor dos dois construtos, influencia positivamente os mesmos, mas não possui efeito significativo sobre a relação entre eles.

Após verificação das hipóteses e apresentação do modelo conceptual validado, verificou-se a invariância do modelo validade nos diferentes grupos estudados, Brasil e Portugal.

6.5 Análise Multigrupo

Na busca de responder ao quinto objetivo – verificar a invariância do modelo entre as duas populações estudadas, Brasil e Portugal – realizou-se uma análise multigrupos. A Figura 39 ilustra as estimativas estandardizadas das trajetórias causais dos dois grupos em estudo. Pode-se perceber que há diferenças nos coeficientes estruturais para os dois grupos.

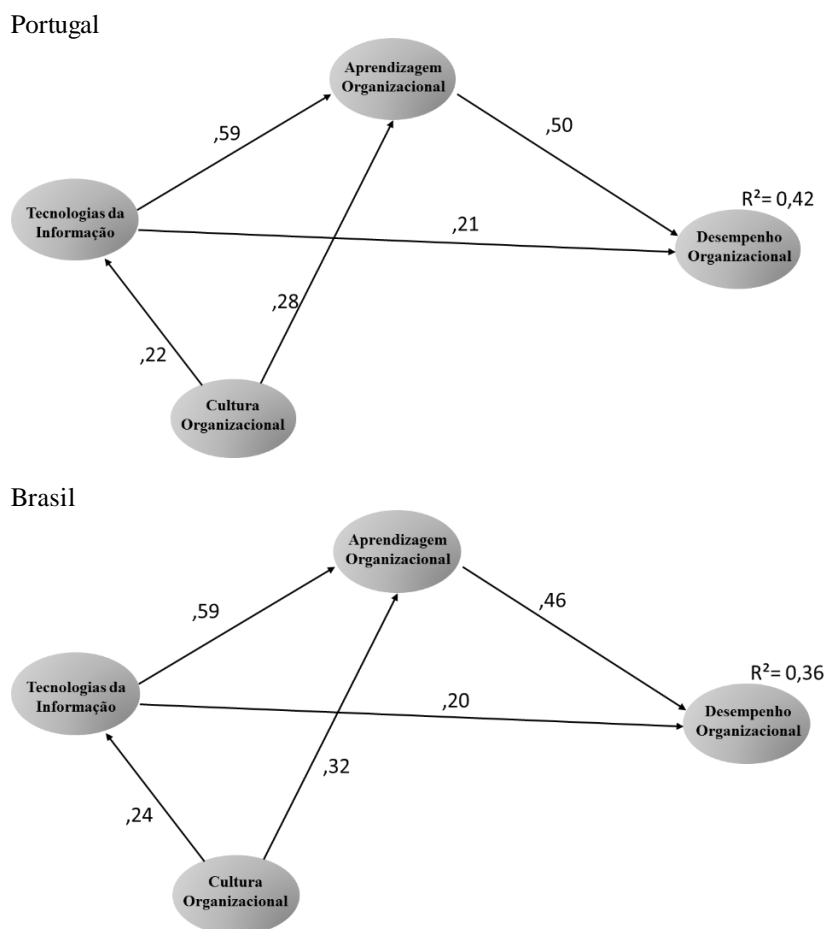


Figura 39: Análise Multigrupos Portugal X Brasil

Procedeu-se então a análise multigrupo para avaliar se a estrutura do modelo de medida e estrutural é equivalente, ou invariante, nos dois grupos em estudo, Brasil e Portugal, ou seja, em que medida o modelo proposto é plausível para os diferentes grupos analisados (Sass, 2011).

Inicialmente verificou-se a qualidade do ajustamento global do modelo para os dois grupos. Os índices indicaram um bom ajustamento simultâneo (Quadro 68), evidenciando invariância configuracional, ou seja, que os fatores e os itens reflexos dos fatores não variam nos diferentes grupos estudados.

Quadro 68: Índices de ajustamento global multigrupo

χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
220,743	118	1,871	0,902	0,968	0,055

Posteriormente, a condição de invariância do modelo de medida foi avaliada em ambos os grupos comparando o modelo livre com um modelo restrito onde foram fixados os pesos fatoriais e as variâncias/covariâncias dos dois grupos (Maroco, 2014). O modelo construído com pesos fatoriais fixos para Brasil vs Portugal apresentou um ajustamento significativamente pior do que o modelo com parâmetros livres ($X^2(9)=106,543$; $p=0,000$). Esse resultado aponta que apesar de haver invariância configuracional do modelo fatorial, o modelo não apresenta invariância de medida (Brown, 2006; Maroco, 2014), revelando que a importância de cada fator em cada um dos construtos não é a mesma, que os pesos fatoriais diferem significativamente entre os países.

Sendo assim, apesar do resultado apresentado na Figura 39 permitir a comparação das diferenças entre os dois países, apontando que o DO é melhor explicado pela amostra proveniente de Portugal, onde se percebe-se que há maior impacto da AO no DO ($\beta= 0,500$; $p = 0,000$), os resultados da análise multigrupo não nos permite comparar as trajetórias, pois a importância dos pesos fatoriais em cada construto em estudo demonstram que há inconsistências que precisam ser melhor testadas e compreendidas para a melhoria e refinamento do modelo testado. Desta forma, não foi possível verificar se o contexto onde uma organização está inserida influencia a forma de gerir as relações de trabalho dentro da organização como proposto por Hofstede et al. (1984; 2010).

7. CONCLUSÕES

“If you can dream it, you can do it.”

Walt Disney

7.1 Resultados finais

Tendo em vista que as empresas da indústria da hotelaria foram fortemente impactadas pelos avanços tecnológicos que revolucionaram o funcionamento do negócio e o comportamento dos clientes, esta investigação teve como temática central analisar o impacto que as TI possuem no DO, uma vez que nem todas as empresas são capazes de desfrutar das vantagens advindas desse recurso.

Neste sentido, este trabalho concebeu e validou um modelo sobre a influência das TI sobre o DO, tendo em vista o papel da AO como mediadora dessa relação e o papel da CO como determinante da AO e das TI, no contexto da indústria da hotelaria. Como objeto de estudo foram selecionados hotéis de 3 estrelas ou mais, pertencentes a redes hoteleiras no Brasil e em Portugal.

Para concretizar o estudo utilizou-se uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva optando-se por utilizar o *survey* como método de pesquisa. Os dados foram coletados utilizando-se questionário baseado em escalas do tipo *Likert* de sete pontos. Foram aplicados 994 questionários a gestores e colaboradores de hotéis, sendo a amostra final composta por 295 profissionais.

O que os dados falam...

Levando-se em consideração o objetivo geral desta tese, o primeiro passo foi validar escalas que pudessem refletir a complexidade teórica e prática dos construtos em estudo, devidamente adaptadas às especificidades da indústria da hotelaria. Uma vez que foram utilizadas escalas construídas para um contexto diferente do estudado nesta investigação, foi dada uma especial atenção a fase de tradução para a língua portuguesa, validação do conteúdo para a indústria da hotelaria e validação da estrutura fatorial.

Três das quatro escalas, com exceção da escala para medir o construto DO, apresentaram uma estrutura fatorial diferente da apresentada na escala original, sinalizando para uma real necessidade de ajustamento e adequação a natureza da indústria para a qual se pretendia utilizá-las, de forma a torná-las mais consistentes e representativas (Bavik, 2016).

A escala que mede o construto TI apresentou uma estrutura com três fatores e treze itens, dois a menos do que a escala original. Os itens foram retirados por saturarem em fatores diferentes dos sugeridos na escala original, e pelo fato de um deles ter sido indicado na fase de pré-teste como não aplicável a indústria da hotelaria.

Quanto a escala que mede o construto AO, inicialmente composta por quatro fatores e dezoito itens, foi reduzida a quatro fatores e onze itens, sete itens a menos que a escala original. Acredita-se que por ser um modelo de medida construído recentemente, que incorporou diferentes modelos e tipologias de desenvolvimento da AO, e que foi desenvolvido para medir a percepção de gestores em indústrias não relacionadas aos setores de serviço, o processo de adaptação e validação para a indústria da hotelaria foi mais complexo, o que envolveu a retirada de itens por motivos de baixa fiabilidade fatorial, não correspondência com a realidade da indústria da hotelaria e, principalmente, por saturarem em fatores diferentes dos sugeridos na escala original.

No entanto, acredita-se que a escala que sofreu a adequação mais significativa foi a da CO. Inicialmente com quatro fatores e vinte e dois itens, a escala foi reduzida para três fatores e dezoito itens. O fator IV, Satisfação no Trabalho, teve uma baixa correlação com o restante da escala e foi retirado do modelo de medida. Teoricamente, entende-se que a CO pode influenciar a interpretação da realidade criando um ambiente organizacional que faz com que os funcionários se sintam valorizados, o que pode afetar a satisfação no trabalho (Bellou, 2010; Kock & Ramarumo, 2015), mas a satisfação no trabalho não pode ser considerada uma dimensão da CO, apesar de ser considerada um importante fator a ser considerado quando se trata da indústria da hotelaria.

Acredita-se que a validação da dimensionalidade das escalas utilizadas, capazes de refletir a complexidade teórica dos construtos analisados, pode ser creditada como um avanço deste trabalho, principalmente por serem aplicáveis especificamente à indústria hoteleira e serem capazes de medir a percepção de gestores e colaboradores. Além disso, os instrumentos aqui

validados fornecem uma medida operacional que poderá ser utilizada em estudos futuros, para verificar as relações com outras variáveis organizacionais da indústria da hotelaria.

É importante salientar que os quatro modelos de medida demonstraram boa qualidade de ajustamento aos dados, adequada consistência interna dos itens reflexivos de cada fator que compõe cada construto (Fornell & Larcker, 1981) e validade de construto, ou seja, demonstraram que realmente medem ou operacionalizam os construtos que pretendiam avaliar (Hair et al., 2010).

Na sequência, avaliou-se a influência das características organizacionais (fatores contingenciais) e dos recursos humanos, que trabalham nos hotéis, em cada uma das dimensões que compõem os construtos medidos nesse estudo. Percebeu-se que entre os fatores contingências analisados a categoria e a dimensão são as que possuem maior influência sobre os construtos em estudo. Quanto as características dos colaboradores, a função desenvolvida no hotel (gestor ou colaborador) é a única que possui impacto sobre os construtos em estudo (Quadro 69).

Quadro 69: Influência das características organizacionais e dos recursos humanos nas dimensões que compõem os construtos em estudo

Características	TI			AO				CO			DO		
	CTI	OpTI	ObTI	GGC	IAC	QC	SI	PG	RC	VT	DNI	DNG	DNE
Categoria	x	x	v	v	v	v	v	v	x	x	v	v	x
Dimensão	x	x	v	v	v	v	v	v	x	v	v	x	x
Clientela	x	v	x	v	x	v	x	x	x	x	v	x	x
Tempo de trabalho	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contato com cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Função desempenhada	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	x	v

Nota: x diferença não significativa e v diferença significativa.

Contrariando estudos existentes (Singh et al., 2006; Assaf et al., 2012; Bremser et al., 2014; Fraj et al., 2015; Alonso-Almeida et al., 2016), que afirmam que os hotéis de 5 estrelas, e de maior porte (mais de 301uh), são vistos como aqueles que mais investem em TI e em recursos que estimulam a AO e, conseqüentemente, possuem o melhor DO, os resultados da presente investigação apontam que os hotéis da categoria 5 estrelas, e de maior porte, foram os que apresentaram médias inferiores em todos as dimensões que compõem os construtos estudados (Quadro 70), apesar de nem todas as diferenças serem significativas (Quadro 69).

Quanto a função desenvolvida no hotel, os gestores apresentaram melhor escore médio em todas as dimensões de todos os construtos, sendo essas diferenças significativas em todas as dimensões, com exceção do quadro de consenso (colaboradores e gestores acreditam que há uma linguagem comum e condições favoráveis para o diálogo) e do desempenho a nível do grupo (colaboradores e gestores acreditam que o trabalho em equipa contribuem para o DO).

Quadro 70: Comparativo dos escores médios das características organizacionais e dos recursos humanos nas dimensões que compõem os construtos em estudo

Construto	Dimensões que compõem os construtos	Categoria			Dimensão				Função	
		3*	4*	5*	Menos de 150 uh	151 a 250 uh	251 a 300 uh	301 uh ou mais	Gestor	Colab.
TI	Conhecimentos de TI	5,07	4,96	4,78	5,15	4,83	5,03	4,74	5,08	4,74
	Operações de TI	4,81	4,98	4,77	4,88	5,13	4,81	4,74	5,05	4,70
	Objetos de TI	4,68	5,44	5,28	4,92	5,51	5,77	5,20	5,45	5,08
AO	Sistemas de Informação	5,55	5,41	5,00	5,59	5,54	5,55	4,81	5,49	5,06
	Quadro de Consenso	5,52	5,37	5,02	5,47	5,69	5,34	4,85	5,54	5,00
	Institucionalização e Ampliação do Conhecimento	4,57	5,24	5,16	4,79	5,51	5,47	4,98	5,33	4,89
	Criação e Gestão do Conhecimento	5,23	5,00	4,58	5,16	5,10	5,00	4,50	5,15	4,61
CO	Princípios de Gestão	5,46	5,52	5,05	5,56	5,67	5,53	4,91	5,70	4,97
	Relacionamento com Cliente	5,99	5,99	5,97	6,22	5,89	5,99	5,87	6,14	5,84
	Variabilidade no Trabalho	5,71	5,65	5,45	5,64	5,80	5,74	5,37	5,89	5,29
DO	Desempenho a nível Individual	5,58	5,51	5,05	5,67	5,39	5,54	5,03	5,57	5,13
	Desempenho a nível do grupo	5,73	5,85	5,52	5,83	5,73	5,64	5,61	5,73	5,68
	Desempenho a nível da empresa	6,02	6,09	5,82	6,05	6,04	5,98	5,88	6,09	5,86

Nota: médias em azul são as que apresentam maior valor.

Acredita-se que as diferenças apresentadas quanto as características organizacionais podem ser atribuídas ao contexto onde o estudo foi realizado, Brasil e Portugal, pois a representatividade dos hotéis com 3 e 4 estrelas nesses países é mais elevada do que a dos hotéis com 5 estrelas (Deloitte, 2016), o que leva a maior concorrência e, conseqüentemente, maior especialização por parte dos mesmos. Pode também ser atribuída a inclusão de colaboradores na amostra, pois em hotéis maiores e de categorias mais altas, o distanciamento entre os gestores e os colaboradores é maior, os processos são mais engessados, e há menor flexibilidade, essenciais para que a informação circule e o conhecimento seja gerado.

Quanto ao fato dos gestores possuírem um escore médio mais alto acredita-se que esses resultados estejam associados a alta rotatividade dos profissionais desses hotéis, a falta de treinamento/formação adequado para os colaboradores, que muitas vezes, tem que aprender o serviço durante o desenvolvimento de suas atividades diárias, aos baixos salários, esgotamento e estresse. Em suma, os dados revelam que as dimensões em estudo devem ser repensadas para o colaborador, principalmente quando se pensa na forma como esses colaboradores são gerenciados, uma vez que os dados demonstram que os mesmos possuem menos conhecimento

em relação as TI, demonstram se envolverem pouco na criação do conhecimento e se sentirem pouco satisfeitos com a forma que são tratados dentro dos hotéis.

Em relação aos objetivos de explorar as relações entre os construtos e apresentar o modelo que melhor explicava essa articulação, chegou-se a conclusão de que apesar de estudos como o de Tippins e Sohi (2003), Real et al. (2006) e Cohen e Olsen (2013), principalmente os construídos sob a égide da RBV, entender que as TI não possuem influência direta no DO, a presente investigação constatou que essa relação existe tanto de forma direta, quanto mediada pela AO. Além disso, constatou-se que a CO é um importante interveniente no modelo, uma vez que afeta de forma direta e indireta os construtos em estudo.

As TI afetam diretamente o DO dos hotéis, mas isso ocorre em menor proporção quando a AO é inserida na análise, ou seja, o modelo que leva em consideração a mediação parcial da AO explica mais variação no DO do que o modelo que trabalha somente a relação direta entre TI e DO. Desta forma, as TI são mais produtivas aos hotéis a medida em que criam e mantêm condições para desenvolver novos conhecimentos, mas também podem ser produtivas por conta própria, melhorando o DO, desde que seja específica para a empresa e difícil de replicar e imitar, gerando assim vantagem competitiva, mesmo que seja por um curto período de tempo. Como exemplo pode-se citar as TI que melhoram a experiência dos hóspedes, criando maior conforto e/ou rapidez no atendimento, como os quiosques de autoatendimento, resultariam em vantagem competitiva superior.

O importante papel da CO também fica claramente demonstrado no modelo apresentado, pois ela pode afetar a utilização competente das TI existentes nos hotéis em estudo, e essa competente utilização pode ainda afetar o processo de AO, demonstrando que além de uma relação direta com a AO, a CO também afeta a AO de forma indireta, por meio das TI. Quanto ao impacto da CO no DO, verificou-se que é indireto, por meio da influência positiva no processo de AO. Ou seja, a CO cria um ambiente adequado para a correta utilização das TI, que melhora o processo de AO e, conseqüentemente, leva a melhoria do DO.

Assim, a CO pode ser vista como uma importante variável, tendo em vista que ela permite que as empresas dessa indústria sejam capazes de utilizar as TI para gerar diferenciação em seus processos e serviços para atender mais rapidamente e melhor as necessidades do cliente, e para

incentivar o colaborador, por meio dos valores, normas e artefactos, a partilhar conhecimento, desenvolvendo comportamentos inovadores.

A CO demonstrou ainda ser uma variável essencial para compreender os potenciais conflitos no gerenciamento, desenvolvimento, implementação e uso de TI (Leidner & Kayworth, 2006), para melhorar o nível de competências em TI e auxiliar na compreensão das dificuldades nos processos de AO. Assim, esforços empreendidos pelos gestores para compreender e moldar a CO para que ela se aproxime, cada vez mais, de uma CO que valorize o colaborar pode se mostrar frutífera, e aumentar a capacidade de resposta da organização e o compromisso dos colaboradores com a consecução dos objetivos organizacionais (Amah et al., 2013), uma vez que a forma como o colaborador se comporta e utiliza as ferramentas tecnológicas é reflexo da CO.

Em suma, o modelo apresentado representa uma melhoria na explicação do DO comparado aos modelos anteriores em que a CO não é levada em consideração, tendo em vista que amplia a compreensão de como as TI impactam o DO.

7.2 Implicações teóricas

A principal contribuição deste trabalho para a literatura se espelha no primeiro contributo esperado para este estudo, alcançar uma melhor compreensão sobre a relação entre as TI e o DO. A proposta e validação do modelo em estudo ampliou a complexidade dos modelos existentes, tornando-os mais próximos da realidade organizacional, pois foi possível demonstrar empiricamente como as TI, em complementaridade com os demais recursos organizacionais internos, podem influenciar o DO, de forma a gerar vantagem competitiva sustentável para as empresas da indústria da hotelaria.

Confirmou-se a relevância da CO no modelo proposto como preditor positivo da AO e das TI, e rejeitou-se a hipótese de que ela poderia ser uma moderadora da relação entre estes construtos. Um resultado não esperado, e não previsto na literatura, foi o papel das TI como mediadora parcial da relação entre a CO e a AO, o que pode ser explicado pelo fato da CO desempenhar um importante papel na criação de condições favoráveis para que as TI sejam utilizadas para impulsionar o processo de AO.

A ausência de relação direta entre a CO e o DO comprova os estudos de Marcoulides e Heck (1993) que apontam ser difícil comprovar a relação positiva direta entre os construtos, uma vez que não é clara a relação de causa e efeito. No presente estudo comprovou-se que a influência que a CO pode ter no DO passa pelo processo de AO, assim como apontado nos estudos de López et al. (2004), Zheng, Yang e Mclean (2010) e Nold III (2012).

Os resultados citados contribuem para ampliar a compreensão sobre as relações entre os construtos em estudo e sobre os estudos realizados sob a égide da RBV, como apontado no quarto contributo esperado. Apesar de ter sido apontada a existência de uma relação direta, mas fraca, entre as TI e o DO, as verdadeiras contribuições das TI para os hotéis em estudo está relacionada a complementariedade das mesmas com recursos organizacionais internos, não imitáveis, como é o caso da AO e da CO. Em outras palavras, pode-se dizer que pelo fato das TI não atenderem às exigências de heterogeneidade e imobilidade de recursos, elas podem influenciar o DO em menores proporções, mas a influência significativa está relacionada a associação desse recurso a outros recursos organizacionais internos.

Em relação aos aspetos metodológicos acredita-se ter contribuído de duas formas. Uma por apresentar escalas capazes de refletir a complexidade teórica e prática dos construtos em estudo, devidamente adaptadas às especificidades da indústria da hotelaria, e capazes de capturar a percepção de gestores e colaboradores, que podem ser utilizados em estudos futuros, esperado como segundo contributo deste estudo. E a segunda, por trabalhar as relações entre as variáveis por meio de MEE, em que se analisa, simultaneamente, um conjunto de relações que prediz uma variável dependente, pouco utilizado em estudos sobre a indústria da hotelaria que, geralmente, testa relações entre somente duas variáveis, também apontado no quarto contributo.

Uma outra contribuição está relacionada as informações sobre as características organizacionais (fatores contingenciais) e a influência nos construtos em estudo, apontado no segundo contributo. Ficou evidenciado que somente a categoria foi capaz de impactar o modelo em estudo, por meio da influência na CO e na AO. Ou seja, apesar da dimensão e a categoria afetarem as dimensões que compõem os construtos em estudo, e se mostrarem relevantes na análise dos mesmos individualmente, somente a categoria foi capaz de impactar o modelo em estudo e melhor explicar o DO. Assim, pode-se dizer que a categoria pode ser um dos fatores que explicam a diferença no desempenho entre os diferentes hotéis.

E por fim, acredita-se ter contribuído com a literatura por levar em consideração um contexto diferente do anglo-americano (Bellou, 2010), como esperado pelo quinto contributo. Há uma carência de estudos sobre a realidade da indústria da hospitalidade no hemisfério sul (Bavik, 2016), e dados de contextos nacionais diversos, como Brasil e Portugal, contribuem para a construção de modelos teóricos gerais.

7.3 Implicações práticas

Os resultados encontrados nesta investigação possibilitam a indicação de algumas sugestões no que tange a melhoria do DO. A primeira delas está relacionada ao fato de que os hotéis devem aperfeiçoar seus modelos de negócios tendo em vista o importante papel da CO.

Os colaboradores da indústria da hotelaria são peça fundamental para que essas organizações alcancem seu principal objetivo de oferecer um serviço de qualidade em que o hóspede se sinta acolhido. Além disso, os colaboradores vêm preenchendo novos papéis, auxiliando no processo de inovação e diferenciação, por meio da co-criação de conhecimento (Kandampully et al., 2016). Ter uma CO que permita que os colaboradores se sintam a vontade para preencher esses papéis ajudará os hotéis a obterem vantagem competitiva.

Um outro ponto é que a escala da CO validada pode ser utilizada pela área de recursos humanos dos hotéis como um instrumento de auditoria, que permite identificar os valores fundamentais que compartilhados pela maioria dos membros em uma organização, o que proporcionará uma melhor compreensão sobre as dimensões fracas da CO, gerando informações que servirão de base para traçar estratégias para corrigi-las. No caso do presente estudo, a dimensão da CO dos hotéis que se apresentou mais fraca foi a associada aos princípios relacionados ao gerenciamento dos colaboradores, ou seja, os gestores precisam dar mais atenção a essa dimensão se desejam um comportamento mais adequado e envolvimento por parte dos colaboradores.

Quanto as TI utilizadas, é preciso ter consciência de que esse é um recurso crítico e fundamental para a aquisição de vantagem competitiva e melhoria do DO. Entretanto, somente possuir TI avançadas e adequadas ao contexto dessa indústria, pode auxiliar essas organizações por algum tempo, até que as mesmas sejam imitadas pela concorrência. Se os hotéis querem tirar melhor proveito das TI é preciso formar os profissionais dessa indústria para que eles possam utilizá-

las nos processos organizacionais de forma adequada e criativa, pois o capital humano ainda é uma fonte não-substituível de criatividade e inovação.

Nesta investigação evidenciou-se que os profissionais dos hotéis em estudo consideravam que o local onde trabalhavam possuía objetos tecnológicos adequados, mas não se consideravam suficientemente capazes para utilizá-los nas operações do negócio, ou seja, há um *gap* entre o que se possui de TI e o que se usa dessas mesmas TI. Os gestores devem perceber esse *gap* como uma oportunidade para planejar estratégias de capacitação e criação de um ambiente organizacional que permita os que profissionais dessa indústria sejam capazes utilizar as TI de forma criativa, gerando um serviço diferenciado e difícil imitação pelos hotéis concorrentes.

Além disso, os gestores devem ter em mente que as TI disponíveis devem servir como a chave para desencadear a criatividade dos profissionais (Buhalis & Law, 2008; Tavitiyaman et al., 2011; Kandampully et al., 2016), permitindo que as pessoas aprendam mais facilmente, libertem seu potencial e sejam capazes de gerar conhecimentos que, posteriormente, serão incorporados aos processos do hotel.

Quanto ao processo de AO é importante salientar que os gestores devem estar atentos a formação dos colaboradores, pois a constante mudança nas preferências e expectativas dos clientes faz com que seja cada vez mais necessário que os profissionais dessa indústria sejam, cada vez mais, capazes de absorver conhecimento, individual e coletivamente, de forma a reduzir as ineficiências e promover a personalização do serviço necessárias para satisfazer os clientes. É preciso desenvolver políticas que valorizem o profissional, reduza a alta rotatividade e o estresse, características específicas dessa indústria.

7.4 Limitações da pesquisa e recomendações para novas investigações

Esta investigação apresenta diversas limitações que devem ser consideradas, quando da realização de futuros estudos sobre o tema ou sobre a indústria em questão. Nessa seção são apresentadas essas limitações e as recomendações para futuras investigações.

Em termos metodológicos, a primeira limitação está relacionada a amostra. Optou-se por trabalhar com hotéis de 3 ou mais estrelas, dificultando a generalização do estudo para hotéis de todas as categorias, ou seja, os resultados encontrados devem servir de pistas para futuras

investigações com hotéis de outras categorias e as demais empresas da indústria do turismo. Além disso, a amostra concentrou-se em hotéis de 4 e 5 estrelas. Apesar de não ter sido esta a intenção quando os grupos hoteleiros foram selecionados, estes foram os hotéis que se mostraram disponíveis a participar.

Uma outra questão relacionada ao método é o fato de se tratar de um estudo transversal, em que os dados coletados referem-se a um momento específico, representam um "instantâneo" no tempo, o que torna difícil examinar a evolução das diferentes variáveis em nosso estudo. Embora testássemos as direções mais plausíveis para os caminhos em nosso modelo, uma pesquisa longitudinal é necessária para avaliar a direção do relacionamento e para detetar possíveis processos recíprocos, como é o caso da relação TI e CO, onde a CO também pode estar sendo afetada pela implantação de novas TI. Tentamos moderar essa limitação através da atenção aos argumentos teóricos que racionalizam as relações analisadas e a integração das considerações temporais na medição das variáveis como foi apontado por Hair et al. (2010). A interpretação da causalidade entre os construtos deve ser tratada com cautela e uma importante contribuição a este estudo seria realizar estudos longitudinais dado o caráter dinâmico dessa indústria.

Em relação a validação das escalas, embora os instrumentos utilizados tenham sido testados em diferentes países, Brasil e Portugal, os resultados alcançados não apontam para uma conclusão geral, pois durante a análise multigrupos ficou evidenciada a necessidade de refinamento do modelo de medida para que se pudesse realizar comparações entre países. Uma análise mais aprofundada da estrutura das escalas, agregando novos tipos de informação, é aconselhada.

Além disso, futuras investigações deveriam levar em conta a validação das escalas em diferentes países e em outras organizações da indústria do turismo, tendo em vista que as mesmas foram validadas apenas na indústria hoteleira. Uma extensa validação é necessária para que se possa generalizar os achados de pesquisa.

Em relação ao modelo estrutural acredita-se que seria de grande valia testar a influência do fator Satisfação no Trabalho, retirado da escala da CO durante o processo de validação da escala, uma vez que é um importante fator a ser considerado quando se trata da indústria da hotelaria. Novos modelos teóricos, devem também investigar mais a fundo, por meio de estudos qualitativos, a interação das TI com a CO, uma vez que as TI são criadas, modificadas e utilizadas por pessoas para desenvolver um melhor trabalho, e que o comportamento dessas

peçoas está associado a CO. É necessário verificar mais a fundo como a associação entre esses construtos oferecem uma vantagem competitiva sustentável as organizações da indústria da hotelaria.

Seria também interessante melhor compreender as diferenças apresentadas entre gestores e colaboradores em relação aos construtos em estudo e em relação ao modelo testado, ou seja, verificar se as relações entre os construtos ocorrem de forma idêntica entre profissionais com diferentes perfis.

E finalmente, não é intenção deste trabalho esgotar as discussões realizadas, ao contrário, trata-se de um primeiro debate que exige reflexões contínuas. Os argumentos apresentados não são definitivos, são falíveis e passíveis de serem complementados e/ou substituídos por novos elementos.

REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B. (2012). O efeito da orientação para aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão*, 19(2), 239–260. <http://doi.org/10.5700/rege421>
- Abbade, E. B., Zanini, R. R., & Souza, A. M. (2012). Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional : Evidências Empíricas. *RAC*, 16(1), 118–136.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alcântara, V. D. C., Andrade, L. F. S., Menezes, R. S. S., & God, P. I. V. G. (2009). Mensuração Da Cultura Organizacional: Uma Análise Quantitativa-Comparativa. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 9(2), 213–232. <http://doi.org/10.5329/RECADM.20100902007>
- Almeida, C., Bortoloto, R. G., Vinhas, F. D., & Santos, N. M. B. F. (2013). Cultura e Desempenho Organizacional: um estudo comparativo dos modelos de análise. *Interfaces Científicas - Humanas E Sociais*, 1(3), 61–79.
- Almeida, N. C. P. de, & Silva, J. C. de S. (2012). Aprendizagem Organizacional e Formação de Gestores : Como Aprendem os Gestores na Pegasus. In *ENE0* (pp. 1–16). Curitiba. Retrieved from http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=812&cod_evento_edicao=61&cod_edicao_trabalho=14259
- Alonso-Almeida, M. del M., Celemín-Pedroche, M. de la S., Rubio-Andrada, L., & Rodríguez-Antón, J. M. (2016). Human and other critical factors in organizational learning in the hotel industry: A contingency approach. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 97–106. <http://doi.org/10.18089/tms.2016.12110>
- Alonso-Almeida, M. del M., & Rodríguez-Antón, J. M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: An analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1455–1463. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.015>
- Amah, E. (2012). Corporate Culture and Organizational Effectiveness : A study of the Nigerian banking industry. *European Journal of Business and Management*, 4(8), 212–229.
- Amah, E., Daminabo-Weje, M., & Dosunmu, R. (2013). Managing behind the scenes: a view point on corporate culture and organization performance. *International Journal of Business and Management Review*, 1(3), 1–13.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista Da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical*. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>

- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*.
- Argyris, C., & Schön, D. a. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), 542–548.
<http://doi.org/10.1177/002188637901500410>
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500–516.
- Assaf, A., Barros, C. P., & Josiassen, A. (2012). Hotel efficiency : A bootstrapped metafrontier approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 621–629.
<http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.006>
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms : Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147–157. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
- 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. <http://doi.org/10.1108/09593849510098262>
- Babbie, E. (1999). *Métodos de Pesquisa de Survey*. (E. UFMG, Ed.) (Guilherme). Belo Horizonte.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Baltieri, M. A. T. (2011). *Cultura Organizacional em empreendimento hoteleiro: um olhar para além da cordialidade*. Universidade de São Paulo - USP.
- Baltieri, M. A. T., & Peçanha, D. L. (2011). A cultura organizacional em um empreendimento hoteleiro. *Bol. Acad. Paulista de Psicologia*. São paulo, Brasil. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94622747016>
- 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. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Analysis IT and Competitive Advantage. *MIS Quarterly*, 19(4), 487–505.
<http://doi.org/10.2307/249630>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
<http://doi.org/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.
- Barros, C. P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 456–477. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.011>

- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem : características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração*, 39(3), 220–230.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149–154. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00061-4](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00061-4)
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <http://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Beldona, S., & Cobanoglu, C. (2007). Importance-Performance Analysis of Guest Technologies in the Lodging Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 299–312. <http://doi.org/10.1177/0010880407304023>
- Bell, J. E., Bradley, R. V., Fugate, B. S., & Hazen, B. T. (2014). Logistics Information System Evaluation : Assessing External Technology Integration and Supporting Organizational Learning. *Journal of Business Logistics*, 35(4), 1–50. <http://doi.org/10.1111/jbl.12075>
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4–19. <http://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196. <http://doi.org/10.2307/3250983>
- 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.
- Bilgihan, A., Nusair, K., Okumus, F., & Cobanoglu, C. (2015). Applying flow theory to booking experiences: An integrated model in an online service context. *Information and Management*, 52(6), 668–678. <http://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.005>
- Bilgihan, A., Smith, S., Ricci, P., & Bujisic, M. (2016). Hotel guest preferences of in-room technology amenities. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(2), 118–134. <http://doi.org/10.1108/JHTT-02-2016-0008>
- Bilgihan, A., & Wang, Y. (2016). Technology induced competitive advantage : a case of US lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(1), 37–59. <http://doi.org/10.1108/JHTT-01-2015-0001>
- Bittencourt, M. R., Petratti, I. C., & Rosini, A. M. (2012). A cultura organizacional e os impactos da tecnologia da informação na administração das empresas. *RIT - REVISTA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 2(1), 62–68. Retrieved from <http://www.faculdadeflamingo.com.br/ojs/index.php/rit/article/view/29/45>

- Boer, A. V. den. (2015). Dynamic pricing and learning: Historical origins, current research, and new directions. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(1), 1–18. <http://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.03.001>
- 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*, 29(3), 331–357. <http://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.03.006>
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002a). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469. <http://doi.org/10.5465/APBPP.1999.27594761>
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002b). Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Boudreau, M.-C., & Robey, D. (2005). Enacting Integrated Information Technology: A Human Agency Perspective. *Organization Science*. <http://doi.org/10.1287/orsc.1040.0103>
- Bremser, K., Alonso-almeida, M. M., & Göhlich, V. (2014). The Relevance of Organizational Characteristics for Crisis Planning. *Business and Management Research*, 3(4), 26–33. <http://doi.org/10.5430/bmr.v3n4p26>
- Bresnahan, T., Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2002). Information Technology , Workplace Organization , And The Demand For Skilled Labor : Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339–376. <http://doi.org/10.1162/003355302753399526>
- Brotherton, B., & Wood, R. T. C. (2008). The nature and meanings of “hospitality.” In *The Sage Handbook of Hospitality Management* (pp. 37 – 62). London, UK: Sage.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. Methodology in the Social Sciences*.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*. <http://doi.org/10.1145/163298.163309>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- 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. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.09.004>
- Byrd, T. A., & Marshall, T. E. (1997). Relating Information Technology Investment to Organizational Performance: a Causal Model Analysis. *International Journal Management Science*, 25(1), 43–56.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS. Structural Equation Modeling* (Vol. 22). <http://doi.org/10.4324/9781410600219>
- 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. [http://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00013-5](http://doi.org/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.

[http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)

- Caldwell, R. (2011). Leadership and Learning: A Critical Reexamination of Senge's Learning Organization. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), 39–55.
<http://doi.org/10.1007/s11213-011-9201-0>
- Callan, R. J. (1995). Hotel classification and grading schemes, utilisation and user characteristics. *Hospitality Management*, 14(3), 271–283.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Academy of Management Journal*, 24(1), 25–47.
- Cameron, K. S. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), 87–112.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass business & management series.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175–203.
<http://doi.org/10.2307/2391412>
- Carr, N. G. (2003). IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*.
- Carrieri, A. de P. (2002). A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 4(1), 0–0. Retrieved from <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28463/a-cultura-no-contexto-dos-estudos-organizacionais--breve-estado-da-arte>
- Carroll, B., & Siguaw, J. (2005). The Evolution of Electronic Distribution: Effects on Hotel and Intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 38–50. <http://doi.org/10.1177/0010880403444004>
- Carvalho, C. E. (2011). *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação esstratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro*. Universidade do Vale do Itajaí.
- Cash, J. I., & Konsynski, B. R. (1985). IS redraws competitive boundaries. *Harvard Business Review*, 63(March-April), 134–142.
- Castilho, A. T. de. (2013). A hora e a vez do português brasileiro. São Paulo: Museo da Língua Portuguesa. Retrieved from <https://pt.scribd.com/document/293374083/A-Hora-e-a-Vez-Do-Portugues-Brasileiro-Ataliba-Castilho>
- Chae, H., Koh, C., & Prybutok, V. (2014). Information technology capability and firm performance: contradictory findings and their possible causes. *MIS Quarterly*, 38(1), 305–326. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3168&context=misq>
- Chaveerug, A., & Ussahawanitchakit, P. (2008). Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment. *Review of Business Research*, 8(2), 92–103.
- Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R., & Zhang, Y. J. (2003). Systems requirements for Organizational Learning. *Communications of the ACM*, 46(12), 73–78.
- Chen, R. X. Y., Cheung, C., & Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel

- management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 52–65. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.010>
- Chen, W., & Hirschheim, R. (2004). A paradigmatic and methodological examination of information systems research from 1991 to 2001. *Information Systems Journal*, 14, 197–235. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2004.00173.x>
- Chen, J. V, Yen, D., Dunk, K., & Widjaja, A. E. (2016). The impact of using kiosk on enterprise systems in service industry. *Enterprise Information Systems*, 9(8), 835–860. <http://doi.org/10.1080/17517575.2013.867542>
- Chiu, Y., Huang, C., & Ting, C. (2012). A non-radial measure of different systems for Taiwanese tourist hotels' efficiency assessment. *Central European Journal of Operations Research*, 20(1), 45–63. <http://doi.org/10.1007/s10100-010-0149-4>
- Choochote, K., & Chochiang, K. (2015). Electronic Human Resource Management (e-HRM) of Hotel Business in Phuket. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 6(4), 72–78. <http://doi.org/10.14569/IJACSA.2015.060410>
- Christodoulidou, B. N., Brewer, P., Feinstein, A. H., & Bai, B. (2007). Electronic channels of distribution : Challenges and solutions for hotel operators. *FIU Hospitality Review*, 25(2), 92–101. <http://doi.org/Article>
- Chung, Y. C., Hsu, Y. W., Tsai, S. ., Huang, H. L., & Tsai, C. H. (2012). The correlatiuon between business strategy, information technology, Organizational Culture, implementation of CRM, and business performance in a high-tech industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(2), 1–15. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Claver-cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), 1101–1116.
- Clemons, E. K. (1986). Information systems for sustainable competitive advantage. *Information & Management*, 11(3), 131–136. [http://doi.org/10.1016/0378-7206\(86\)90010-8](http://doi.org/10.1016/0378-7206(86)90010-8)
- Clemons, E. K., & Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: the role of structural differences. *MiIS Quarterly*, 15(3), 275–292.
- Cobanoglu, C., Berezina, K., Kasavana, M. L., & Erdem, M. (2011). The Impact of Technology Amenities on Hotel Guest Overall Satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12, 272–288. <http://doi.org/10.1080/1528008X.2011.541842>
- Cobanoglu, C., & Demicco, F. J. (2007). To Be Secure or Not to Be To Be Secure or Not to Be : Isn't This the Question ? A Critical Look at Hotel's Network Security. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 43–59. <http://doi.org/10.1300/J149v08n01>
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2013). The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 245–254. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.005>
- Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES N° 1, DE 3 DE ABRIL DE 2001. (2001). Brasil. Retrieved from <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/CES0101.pdf>

- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Management*. <http://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cresweu, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (Artmed, Ed.) (2ª). Porto Alegre.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *Behavioral Theory of the Firm* (NJ). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Daghfous, A., & Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations. *Technovation*, 29(9), 588–595. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.007>
- Dawson, M., & Abbott, J. (2011). Hospitality Culture and Climate: A Proposed Model for Retaining Employees and Creating Competitive Advantage. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(4), 289–304. <http://doi.org/10.1080/15256480.2011.614533>
- 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. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.002>
- Deloitte. (2015). Atlas da hotelaria 2014. Lisboa: Delloite Consultores S.A.
- Deloitte. (2016). Atlas da Hotelaria 2016: nova realidade, novos costumes. *Deloitte Consultores, S.A.* Lisboa. Retrieved from <http://atlasdahotelaria.com/2016/#nav-novas-unidades>
- Deloitte. (2017). Travel and Hospitality Industry Outlook 2017. *Deloitte Consultores, S.A.*
- Deng, W.-J. (2011). Development of the Hospitality Quality Management Culture Scale: A Pilot Study. *The Business Review, Cambridge*, 18, 205–211.
- 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.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Gapability. *Journal of Management Studies*, 33(May), 361–379.
- Diffley, S., & Mccole, P. (2015). Extending customer relationship management into a social context. *The Service Industries Journal*, 35(11–12), 591–610. <http://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062882>
- 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*, 1–19. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0807>
- Dong, J. Q., & Yang, C.-H. (2015). Information technology and organizational learning in knowledge alliances and networks : Evidence from US pharmaceutical industry.

- Information & Management*, 52(1), 111–122. <http://doi.org/10.1016/j.im.2014.10.010>
- Dos Santos, B. L., & Peffers, K. (1995). Rewards to Investors in Innovative Information Technology Applications: First Movers and Early Followers in ATMs. *Organization Science*. <http://doi.org/10.1287/orsc.6.3.241>
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*. <http://doi.org/10.1177/001872679705000903>
- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12–20. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>
- Emden, Z., Yaprak, A., & Cavusgil, S. T. (2005). Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications. *Journal of Business Research*, 58(7), 883–892. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.008>
- Escobar-Rodríguez, T., & Carvajal-Trujillo, E. (2013). An evaluation of Spanish hotel websites: Informational vs. relational strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 228–239. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.008>
- Fernandes, A. L., Alturas, B., & Laureano, R. M. S. (2015). 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. In XXXIX ANPAD (pp. 1–16). Belo Horizonte. Retrieved from http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=20167
- Fernandes, A. L., Alturas, B., & Laureano, R. M. S. (2016). Information Technology Competency Scale applied to the Hospitality Industry. In STCB Proceedings - Smart Tourism Congress Barcelona 2016 (pp. 1–10). Barcelona. Retrieved from https://www.cett.es/fitxers/campushtml/MiniWebs/122/papers/Fernandes_Alturas_Laureano.pdf
- Fernandes, A. L., Alturas, B., & Laureano, R. M. S. (2016). Validation of the Hospitality Culture Scale in the context of hotel industry. *TMS ALGARVE 2016 – Tourism & Management Studies International Conference*. Algarve.
- Fernandes, A. L., Alturas, B., & Laureano, R. M. S. (2017). Tipologia Hoteleira baseada na Competência em Tecnologias da Informação Hotel typology based on Information Technology Competency. In CISTI'2017 - 12ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (pp. 1–6). Lisboa.
- Fernandes, A. L., Laureano, R. M. S., & Alturas, B. (2016). Organizational Learning in Hotel Industry: an eclectic instrument of measurement. *TMS ALGARVE 2016 – Tourism & Management Studies International Conference*. Algarve.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In C. Müller & R. Ptak (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 269–314). Bertrams Print on Demand. <http://doi.org/10.1002/car.1158>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*. <http://doi.org/10.2307/258048>
- Fitri, M., & Jamil, C. (2013). Exploring Organizational Culture Dimensions in a Lake-Based Eco-Tourism Resort. *Journal on Business Review*, 3(1). <http://doi.org/10.7603/s40>
- Fleury, M. T. L. (1989). Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração*, 24(1), 3–9.

- Flores, L., Zheng, W., Rau, D., & Thomas, C. (2012). Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640–667. <http://doi.org/10.1177/0149206310384631>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Feb1981, 18(1), 39–50. 12p. 1 Diagram.
- Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2011). Social Media Impact on Holiday Travel Planning: The Case of the Russian and the FSU Markets. *International Journal of Online Marketing*, 1(4), 1–19. <http://doi.org/10.4018/ijom.2011100101>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Gallivan, M., & Srite, M. (2005). Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture. *Information and Organization*, 15(4), 295–338. <http://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2005.02.005>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27, 547–568. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>
- García-morales, V. J., Ruiz-moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance : An Empirical Examination Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology Proactivity on Organizational Learning, Innov. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527–558. <http://doi.org/10.1080/09537320701403540>
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031–1042. <http://doi.org/10.1016/j.im.2014.06.006>
- Garvin, D. a. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10127041>
- Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31, 627–648. <http://doi.org/10.1080/10548408.2014.883951>
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as Learning Arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism*, 2(1), 31–48. <http://doi.org/10.1080/150222502760347527>
- Gobara, C., Rossoni, L., Kato, E., Dossa, A. A., & Hocayen-da-Silva, A. J. (2010). A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. *Base – Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 7(4), 252–265. <http://doi.org/10.4013/base.2010.74.01>
- Gómez, M. N. G. de. (2002). Novos cenários políticos para a informação. *Ciência Da Informação*, 31(1), 27–40.

- Gordon, G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396–415. <http://doi.org/10.5465/AMR.1991.4278959>
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783–798. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00037-9](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9)
- 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.
- Grohmann, M. Z. (2008). Cultura Organizacional em Instituições Públicas de Ensino Superior: Validação de um Instrumento de Mensuração e Análise dos Fatores mais Importantes. In *EnAPG* (pp. 1–15). Salvador, BA.
- Groschl, S., & Doherty, L. (2006). The complexity of culture: using the appraisal process to compare French and British managers in a UK-based international hotel organisation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 313–334.
- Guo, Y., Liu, H., & Chai, Y. (2014). The embedding convergence of smart cities and tourism internet of things in china: an advance perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(1), 54–69.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. vectors*. <http://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. <http://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair Jr., J., Babin, B., Samouel, P., & Money, A. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366–381. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.019>
- Ham, S., Kim, W. G., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281–294. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.06.010>
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G. T. M. (2006). The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: the Moderating Role of Turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 34(4), 600–612. <http://doi.org/10.1177/0092070306287327>
- Harper, G. R., & Utley, D. R. (2001). Organizational Culture and Successful Information Technology implementation. *Enineering Managment Journal Vol. 13 No. 2*, 13(2), 11–15.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York, Oxford University Press, 387 p. (O. U. Press, Ed.). New York.
- Helgenberger, S. (2011). The Capacity of Locally Bound Tourism Firms to Respond to Climate Variability and Long-Term Change: Qualitative Case Studies on Organizational

- Learning in the Austrian Winter Tourism Sector. *Tourism Planning & Development*, 8(1), 69–86. <http://doi.org/10.1080/21568316.2011.554042>
- Heo, C. Y., & Hyun, S. S. (2015). Do luxury room amenities affect guests' willingness to pay? *International Journal of Hospitality Management*, 46, 161–168. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.002>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE*, 9(3), 1–10. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Heung, V. C., Zhang, H., & Jiang, C. (2008). International franchising: opportunities for China's state-owned hotels? *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 368–380.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. (S. Publications, Ed.) (Abridged). Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work related values*. London, UK: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2016). Country comparison. Retrieved from <https://geert-hofstede.com/countries.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 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. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hoof, H. B. Van, Collins, G. R., Combrink, T. E., & Verbeeten, M. J. (1995). Technology needs and perceptions: an assessment of the US lodging industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(5), 64–69.
- Hsieh, A. T., & Tsai, C. W. (2009). Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 54–69.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32(4), 587–595. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.009>
- Hua, N., Morosan, C., & DeFranco, A. (2015). The other side of technology adoption: Examining the relationships between e-commerce expenses and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 109–120. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.12.001>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <http://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <http://doi.org/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.
- Iivari, J., & Huisman, M. (2007). The relationship between organizational culture and the development of systems development methodologies. *MIS Quarterly*, 31(1), 35–58.
- Inversini, A., & Masiero, L. (2014). Selling rooms online: the use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272–292. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0140>
- Ip, C., Leung, R., & Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4, SI), 533–551. <http://doi.org/10.1108/09596111111130029>
- Iyengar, K., Sweeney, J. R., & Montealegre, R. (2015). Information technology use as a learning mechanism: the impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchisee performance. *MIS Quarterly*, 39(3), 615–641.
- Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57–83. <http://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.03.003>
- Jiménez-jiménez, D., & Sanz-valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408–417. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Jonsson, F. Y. (1998). (1998). Modeling interaction and nonlinear effects : A step-by-step LISREL example. In *Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling* (pp. 117–42). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. (Christina). (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29(December), 154–164. <http://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.003>
- Kane, G. C., & Alavi, M. (2007). Information Technology and Organizational Learning: An Investigation of Exploration and Exploitation Processes. *Organization Science*, 18(5), 796–812. <http://doi.org/10.1287/orsc.1070.0286>
- Karadag, E., Cobanoglu, C., & Dickinson, C. (2009). The characteristics of IT investment decisions and methods used in the US lodging industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 52–68. <http://doi.org/10.1108/09596110910930188>
- Karadag, E., & Dumanoglu, S. (2009). The productivity and competency of information technology in upscale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 479–490. <http://doi.org/10.1108/09596110910955712>
- Kemp, S., & Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture - the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 77–93.

- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201–210. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.201>
- Killarney Hotels. (2015). The Global Hotel Industry and Trends for 2016. *Hospitalitynet.org*, p. 1. Beaufort. Retrieved from <http://www.hospitalitynet.org/news/4073336.html>
- Kim, S. (2003). Research paradigms in organizational learning and performance: competing modes of inquiry. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21(1), 9–18.
- Kim, S. (2011). Factor Determinants of Total Factor Productivity Growth in the Malaysian Hotel Industry : A Stochastic Frontier Approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(1), 35–47. <http://doi.org/10.1177/1938965509341286>
- Kim, T. G., Lee, J. H., & Law, R. (2008). An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. *Tourism Management*, 29(3), 500–513. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.016>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Structural Equation Modeling* (Vol. 156). <http://doi.org/10.1038/156278a0>
- Kokt, D., & Ramarumo, R. (2015). Impact of organisational culture on job stress and burnout in graded accommodation establishments in the Free State province, South Africa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1198–1213.
- Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2005). e-Procurement: An emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 369–389. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.09.004>
- Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2007). Adopting e-Procurement technology in a chain hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 886–898. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.01.005>
- Krumbholz, M., & Maiden, N. (2003). The implementation of enterprise resource planning packages in different organisational and national cultures. *Information Systems*, 26(2001), 185–204.
- Ku, E. C. S. (2014). Functional Integration and Systems Implementation of Customer Relationship Management in Hotel Industry: a Multilevel Analysis. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 13(1), 175–196. <http://doi.org/10.1142/S0219622014500084>
- Kyriakidou, O., & Gore, J. (2005). Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192–206. <http://doi.org/10.1108/14635770510600320>
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327–345. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0218>
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727–750. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
- Law, R., & Chung, T. (2003). Website Performance: Hong Kong Hotels. *FIU Hospitality Review*, 21(1), 33–46.

- Law, R., Leung, D., Au, N., & Lee, H. A. (2013). Progress and Development of Information Technology in the Hospitality Industry: Evidence from Cornell Hospitality Quarterly. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 10–24. <http://doi.org/10.1177/1938965512453199>
- Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). Information Technology Applications in Hospitality and Tourism : A Review of Publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5/6), 599–623.
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., Hoc, L., & Fong, N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431–452. <http://doi.org/10.1108/JFM-03-2013-0017>
- Lee, H. “Andy,” Guillet, B. D., & Law, R. (2013). An Examination of the Relationship between Online Travel Agents and Hotels A Case Study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95–107. <http://doi.org/10.1177/1938965512454218>
- Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (1996). Brasil. Retrieved from <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9424-24-dezembro-1996-365371-normaatuizada-pl.pdf>
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 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. [http://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00102-5](http://doi.org/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.
- Leung, D., Lee, H. A., & Law, R. (2011). The Impact of Culture on Hotel Ratings: Analysis of Star-Rated Hotels in China. *Journal of China Tourism Research*, 7(3), 243–262. <http://doi.org/10.1080/19388160.2011.599239>
- Leung, K., Rabi, S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business : recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36, 357–378. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400150>
- Leung, R., & Law, R. (2013). Evaluation of Hotel Information Technologies and EDI Adoption: The Perspective of Hotel IT Managers in Hong Kong. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 25–37. <http://doi.org/10.1177/1938965512454594>
- Leung, X. Y., Xue, L., & Bai, B. (2015). Internet marketing research in hospitality and tourism : a review and journal preferences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1556–1572. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0268>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. <http://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Li, L., Andy Lee, H., & Law, R. (2012). Technology-mediated management learning in hospitality organisations. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 451–457. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.003>

- 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. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.599947>
- 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. <http://doi.org/10.1108/09696470410521628>
- 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. <http://doi.org/10.1177/0021886396323004>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Liu, Y., Lu, H., & Hu, J. (2008). IT capability as moderator between IT investment and firm performance. *Tsinghua Science and Technology*, 13(3), 329–336. [http://doi.org/10.1016/S1007-0214\(08\)70053-1](http://doi.org/10.1016/S1007-0214(08)70053-1)
- 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.
- Loiola, E., & Bastos, A. V. B. (2003). A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300010>
- Long, D. W. de, & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127. <http://doi.org/10.5465/AME.2000.3979820>
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104. <http://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- Lusa. (2014, July 2). Número de hotéis em Portugal quase duplicou entre 2002 e 2012. *Jornal de Negócios*, p. 1. Retrieved from http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/numero_de_hotéis_em_portugal_quase_duplicou_entre_2002_e_2012
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149.
- Mader, R., Cunto, K. Di, Michels, K., & Gorenstein, E. (2016). *Hotelaria em Números Brasil 2016 Lodging Industry in Numbers Responsáveis | Contributors*. JLL Hotels & Hospitality Group. São paulo, Brasil.
- Magnini, V. P. (2009). The influence of national culture on the strategic use of salesperson pricing authority: a cross-country study within the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 173–176.
- Malhotra, M. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*. [http://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00021-7](http://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00021-7)
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (3 ed.). Porto

Alegre: Bookman.

- Manoel, J., Carneiro, T., Ferreira, J., & Rocha, A. (2007). Building a Better Measure of Business Performance. *RAC-Eletrônica*, 1(2), 114–135.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <http://doi.org/DOI 10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, 4(2), 209–225. <http://doi.org/10.2307/2635200>
- Maroco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & Aplicações*. (ReportNumber, Ed.) (2ª).
- Martín, H. S., & Herrero, Á. (2012). Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: Integrating innovativeness to the UTAUT framework. *Tourism Management*, 33(2), 341–350. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.04.003>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mattila, A. S., & Choi, S. (2006). Across-cultural comparison of perceived fairness and satisfaction in the context of hotel room pricing. *International Journal of Hospitality Management* 25, 25(1), 146–153.
- Matzler, K., Pechlaner, H., Abfalter, D., & Wolf, M. (2005). Determinants of response to customer e- mail enquiries to hotel: Evidence from Austria. *Tourism Management*, 26(2), 249–259.
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). A model that connects information technology and hotel performance. *Tourism Management*, 53, 30–37. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.005>
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An integrative model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283–322. <http://doi.org/10.2307/25148636>
- Menezes, E. A. C., Guimarães, T. de A., & Bido, D. de S. (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 4–29. Retrieved from <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1585>
- Meredith, J. (1993). Theory Building through Conceptual Methods. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Ministério do Planeamento e da Administração do Território. Decreto-Lei n° 46/89 de 15 de fevereiro de 1989, Pub. L. No. Decreto-Lei n° 46/89 (1989). Portugal. Retrieved from <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/1989/02/03800/05900594.pdf>
- Ministério do Turismo. Portaria n°100, de 16 de Junho 2011, Pub. L. No. Diário Oficial da União (2011). Brasil. Retrieved from <http://www.turismo.gov.br/legislacao/?p=175>
- Ministério do Turismo do Brasil. (2012, October 4). Sistema utiliza estrelas para classificar

tipos e serviços de hospedagem no País. *Turismo*, p. 1. Brasília/DF. Retrieved from <http://www.brasil.gov.br/turismo/2012/10/sistema-utiliza-estrelas-para-classificar-tipos-e-servicos-de-hospedagem-no-pais>

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, USA.: The Free Press.
- Mithas, S., & Rust, R. T. (2016). How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance: Conjecture and Empirical Evidence. *MIS Quarterly*, 40(1), 223–245.
- Moreno-Luzón, M. D., & Lloria, M. B. (2008). The role of non-structural and informal mechanisms of integration and coordination as forces in knowledge creation. *British Journal of Management*, 19(3), 250–276. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00544.x>
- Mota, F. P. B., Junior, P. J. de M., & Bellini, C. G. P. (2013). Penso, Logo Existo? Reflexões Paradigmáticas em Tecnologia da Informação. In *XXXII Encontro da ANPAD* (pp. 1–16). Rio de Janeiro, RJ: ANPAD. Retrieved from http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EPQ1641.pdf
- Motta, F. C. P. (1976). Estrutura e Tecnologia: A contribuição britânica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 16(1), 7–16.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. de. (2006). *Teoria Geral da Administração* (3ª). São paulo, Brasil: Thomson Pioneira.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. De. (2006). *Teoria Geral da Administração* (3ª). São paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning.
- Negreiros, D. P. (2011). *A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais*. UNIVERSIDADE POTIGUAR.
- Nieves, J., & Segarra, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46(February), 51–58. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Nold III, H. A. (2012). Linking knowledge processes with firm performance: organizational culture. *Journal of Intellectual Capital*. <http://doi.org/10.1108/14691931211196196>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*, 3, 25–27.
- O'Connor, P. (2007). Online Consumer Privacy: An Analysis of Hotel Company Behavior. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 183–200. <http://doi.org/10.1177/0010880407299541>
- Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Peer review Organizational culture and performance – evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23–34.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U. K. Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <http://doi.org/10.1080/09585190050075114>

- Oliveira, D. A. (2014). *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.
- Oliver, I. (2008). *Cultura organizacional e hospitalidade em resort: um estudo de caso do complexo Costa do Sauípe*. Universidade Anhembi Morumbi.
- Olsen, M. D. (2004). Literature in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- Oltean, F. D., Gabor, M. R., & Conțiu, L. C. (2014). Relation between Information Technology and Performance: An Empirical Study Concerning the Hotel Industry in Mures County. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 1535–1542. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00622-4](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00622-4)
- 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.
- Oz, M., Kaya, F., & Ciftci, I. (2015). Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel 's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model İş Görenlerin Algıladıkları Örgüt Kültürü Tiplerini Belirlemeye Yönelik. *E-Journal of Yasar University*, 10(40), 6684–6691. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/jyasar/article/download/5000113439/5000135952>
- Ozturk, A. B. (2016). Customer acceptance of cashless payment systems in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 801–817. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2015-0073>
- Padilla-Melendez, A., & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: examining critical success factors. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 387–396. <http://doi.org/10.1080/13683500.2013.805734>
- Park, H. (2005). Critical Attributes of Organizational Culture Promoting Successful KM Implementation. In *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2005* (Vol. 3482, pp. 1316–1325).
- Parte-esteban, L., & Ferrer, C. (2014). The influence of firm characteristics on earnings quality. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 50–60. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.008>
- Pera, O. (2016, March 7). Hotel Investment Outlook 2016 – JLL. *JLL Hotels & Hospitality Group*, p. 1. Lisboa. Retrieved from <http://www.jll.pt/portugal/pt-pt/noticias/598/hotel-investment-outlook-2016-jll>
- Perin, M. G. (2001). *A Relação entre Orientação para Mercado , Aprendizagem Organizacional e Performance*.
- Perin, M. G. P., Sampaio, C. H., Duhá, A. H., & Bitencourt, C. C. (2006). Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-Eletrônica*, 5(2). Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a05.pdf>
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (1999). Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos. In *XXIII Encontro Nacional Anpad (EnANPAD)* (p. 13).
- PhoCusWright. (2012). U.S. mobile travel bookings to top \$8 billion by 2013. Retrieved from

http://www.phocuswright.com/research_updates/us-mobile-travel-bookings-to-top-8-billion-by-2013

- Piccoli, G. (2008). Information Technology in Hotel Management: A Framework for Evaluating the Sustainability of IT-Dependent Competitive Advantage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 282–296. <http://doi.org/10.1177/1938965508320722>
- Piccoli, G., Lui, T.-W., & Grün, B. (2017). The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. *Tourism Management*, 59, 349–362. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.015>
- Piccoli, G., & Lui, T.-W. T.-W. (2014). The competitive impact of information technology: Can commodity IT contribute to competitive performance? *European Journal of Information Systems*, 23(6), 616–628. <http://doi.org/10.1057/ejis.2013.20>
- Pierret, F. (2013, January 9). About hotel classification systems. *UNWTO*, pp. 1–7. Retrieved from <http://www2.unwto.org/agora/about-hotel-classification-systems>
- Popescu, D., Chivu, I., Ciocârlan-Chituca, A., & Popescu, D.-O. (2011). The development of touristic services through individual and organizational learning. Study case: Romania and Spain. *Academy of Economic Studies*, XIII(5), 725–735.
- Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro do Ministérios da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série, N.º 188 (2015). Portugal. Retrieved from www.dre.pt
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. *New York: FreePress*. <http://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149. <http://doi.org/10.1038/bdj.2007.481>
- 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.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico : Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (Feevale, Ed.) (2ª). Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul - Brasil. Retrieved from [file:///C:/Users/Adriana/Doutorado Portugal/Documents/Downloads/E-book Metodologia do Trabalho Cientifico.pdf](file:///C:/Users/Adriana/Doutorado%20Portugal/Documents/Downloads/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)
- Quevedo, M. (2007). *Gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo: uma abordagem empreendedora*. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Retrieved from <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Mariana-Quevedo.pdf>
- Rahimi, R. (2017). Organizational Culture and Customer Relationship Management: A Simple Linear Regression Analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 8623(February), 1–7. <http://doi.org/10.1080/19368623.2017.1254579>
- Rahimi, R., & Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89–112. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Rana, R., & Oliveira, F. S. (2014). Real-time dynamic pricing in a non-stationary environment using model-free reinforcement learning. *Omega (United Kingdom)*, 47, 116–126. <http://doi.org/10.1016/j.omega.2013.10.004>

- 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.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2008). Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=814285
- Rogerson, J. M., & Kotze, N. (2011). Market segmentation and the changing South African hotel industry (1990 to 2010). *African Journal of Business Management*, 5(35), 13523–13533. <http://doi.org/10.5897/AJBMX11.030>
- 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.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. <http://doi.org/10.1002/smj.240>
- Sá, H. K. de, & Enders, T. (2002). Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas escolas particulares. In *EnAnpad 2002* (pp. 1–14). Salvador, BA. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR_703.pdf
- Santos, I. de O., & Fischer, A. L. (2003). Influência dos Traços Culturais nos Processos de Aprendizagem Organizacional. In *Anais... (Ed.), XXVII EnANPADNPAD* (pp. 1–17). Atibaia-SP: Associação Nacional dos programas de Pós-graduação em Administração. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/2003_GRT_TC.pdf
- Santos, J. B. (2008). *Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial*. Fundação Getúlio Vargas.
- 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. <http://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Sass, D. A. (2011). Testing Measurement Invariance and Comparing Latent Factor Means Within a Confirmatory Factor Analysis Framework. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 347–363.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloan Management Review*, 25(4), 3–16.
- Schein, E. H. (1985). *Organization culture and leadership*. (Jossey-Bas, Ed.) (3rd ed.). San Francisco.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9–20.
- Schuckert, M., Liu, X., & Law, R. (2015). Hospitality and Tourism Online Reviews : Recent Trends and Future Directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32, 608–621. <http://doi.org/10.1080/10548408.2014.933154>

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning*. NY: *Doubleday*.
- Short, J. C., Payne, G. T., & Ketchen, D. J. (2008). Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 34(6), 1053–1079.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7–28. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x>
- 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. <http://doi.org/10.1108/01443570310496643>
- Silva, N. (2001). As interseções entre Cultura e Aprendizagem Organizacional. In *Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD* (pp. 1–14). Curitiba/PR. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO19.pdf
- 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.
- Silva, P. T. M. da, Godoy, A. S., & Hanashiro, D. M. M. (2013). Cultura Organizacional, Aprendizagem Organizacional e suas relações. In *CONVIBRA* (pp. 1–10).
- Silva, S. M. da, & Fleury, M. T. L. (2000). Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. *Rausp*, 35(2), 1–15. Retrieved from http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=61
- Singh, A. J., Kim, H. B., & Huh, C. (2006). Differential Impacts of Information Technology Services in the Korean Hotel Industry : A Study of Management Perceptions. *FIU Hospitality Review*, 24(2), 78–89.
- Singh, E., Leader, P., & Limited, A. P. (2016). Learning organization and its impact on organizational effectiveness: a literature review. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(6), 37–40.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–58.
- Solow, R. M. (1987). We'd Better Watch Out. *New York Times Book Review*, 36.
- Somogyi, E. K., & Galliers, R. D. (1987). Applied Information Technology: from Data Processing to Strategic Information Systems. *Journal of Information Technology (Routledge, Ltd.)*. <http://doi.org/10.1057/jit.1987.7>
- Sorensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(70), 70–91. <http://doi.org/10.2307/3094891>
- Soto, J. P., Vizcano, A., Portillo, J., Piattini, M., & Kusche, O. (2009). A two-layer multi-agent architecture to facilitate knowledge sharing within communities of practice. *Inteligencia Artificial*, 13(42), 46–54. <http://doi.org/10.4114/ia.v13i42.1045>
- Stuart, L., Zealand, N., Mills, A., & Remus, U. (2010). The Influence of Organisational Culture across the Stages of Enterprise System Implementations. In *Pacific Asia*

- Conference on Information Systems (PACIS)* (pp. 1921–1928). Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1193&context=pacis2010>
- Su, N. (2015). Cultural Sensemaking in Offshore Information Technology Service Suppliers: A Cultural Frame Perspective. *MIS Quarterly*, 39(4), 959–983. Retrieved from <http://proxy.library.mcgill.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=110877522%5Cnhttp://files/18/Su - 2015 - Cultural Sensemaking in Offshore Information Techn.pdf>
- Tajeddini, K. (2011). Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: An Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437–468. <http://doi.org/10.1177/1096348010380599>
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648–657. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.010>
- Teare, R. (2011). Learning at work: practical steps to maximize the individual and organizational benefits. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(1), 2011.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Systems*, 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.
- Tepeci, M., & Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151–170. [http://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00035-4](http://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00035-4)
- 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. <http://doi.org/10.1002/smj.337>
- UNWTO. (2011). *Technology in tourism* (Vol. 1).
- UNWTO. (2016). *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition*. Retrieved from <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
- Venkatraman, N. (1994). IT-Enabled Business Transformation : From Automation to Business Scope Redefin ... *Review, Sloan Management*, 35(2), 73.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <http://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance : An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109 – 122. <http://doi.org/10.1177/014920638701300109>
- Versiani, Â. F., & Fischer, A. L. F. (2008). A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais(Organizational. *Revista Economia & Gestão Da PUC Minas*, 10–31. Retrieved from <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/315>

- Viglia, G., Mauri, A., & Carricano, M. (2016). The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 46–55. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.010>
- Wang, D., Xiang, Z., Law, R., & Ki, T. P. (2016). Assessing Hotel-Related Smartphone Apps Using Online Reviews. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(August), 291–313. <http://doi.org/10.1080/19368623.2015.1012282>
- Wei, S., Ruys, H. F., Van Hoof, H. B., & Combrink, T. E. (2001). Uses of the Internet in the global hotel industry. *Journal of Business Research*, 54(3), 235–241. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00117-X](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00117-X)
- 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.
- Werlang, N. B. (2014). *Orientação para aprendizagem, inovatividade organizacional e desempenho organizacional em meios de hospedagem*. Ubiversidade do Vale do Itajaí.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476–487. <http://doi.org/10.1016/j.elerap.2012.06.001>
- Wilk, E. de O., & Fensterseifer, J. E. (2003). Use of Resource- Based View in Industrial Cluster Strategic Analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 2003.
- WTTC. (2016a). *Travel & Tourism: economic impact 2016 Brazil*. London, UK. Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2016/brazil2016.pdf>
- WTTC. (2016b). *Travel & Tourism: economic impact 2016 Portugal*. London, UK.
- Yang, C., & Su, Y. (2009). *The relationship between benefits of ERP systems implementation and its impacts on firm performance of SCM*. *Journal of Enterprise Information Management* (Vol. 22). <http://doi.org/10.1108/17410390910999602>
- Yang, J. T. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: Two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25(4), 421–428. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00114-6](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00114-6)
- Yang, J. Te, & Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.002>
- Yeung, A. C. L., Lai, K., & Yee, R. W. Y. (2007). Organizational learning , innovativeness , and organizational performance : a qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2459–2477. <http://doi.org/10.1080/00207540601020460>
- Young, C. J. (2016). *Knowledge Management and Innovation on Firm Performance of United States Ship Repair This is to certify that the doctoral study by*. Walden University.
- Yu, M.-M., & Chen, L.-H. (2016). Productivity Growth of Taiwanese International Tourist Hotels in a Metafrontier Framework. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 38–50. <http://doi.org/10.1177/1938965515577831>
- 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.

Zhang, L. Y., Guo, H. Y., & Huo, X. Y. (2015). Critical Antecedents for Construction Organizational Learning Concerning Safety Knowledge from Success and Accidents. In *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2015 IEEE* (pp. 333–337). Singapore: IEEE.

<http://doi.org/10.1109/IEEM.2015.7385663>

Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

APÊNDICES

A – Solicitação de Pesquisa



ASSUNTO: autorização para realização de inquerito com fins científicos.

Lisboa, 23 de abril de 2015

Exmo. Senhor(a)

O Information Sciences, Technologies and Architecture Research Center (ISTAR) do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) está a realizar um estudo com o objetivo de compreender o papel da Cultura Organizacional na dinâmica de relacionamento entre as Tecnologias da Informação e a Aprendizagem Organizacional. O mesmo é financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), entidade do governo federal brasileiro.

Pretende-se com esse estudo compreender como ocorre a articulação entre os construtos Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação e Aprendizagem Organizacional e como esta articulação influencia o desempenho organizacional.

O estudo incide sobre unidades hoteleiras de Portugal e Brasil, países que apresentam características distintas, no entanto, algumas convergências são encontradas na sua forma de gestão, permitindo assim, uma análise comparativa.

Para tal, vimos por este meio solicitar autorização para a realização da investigação na sua organização, nomeadamente, através da aplicação de questionários aos gestores e alguns colaboradores (em que o preenchimento total não deverá levar mais de 15 minutos), bem como a realização de entrevistas pontuais para debater o contexto e os resultados que forem sendo obtidos. É importante salientar que o estudo destina-se exclusivamente a fins científicos.

Todas as informações são sigilosas, e não será divulgado em nenhum momento o nome da instituição sem a devida autorização, nem de colaboradores que tenham participado no estudo.

Caso haja interesse, os resultados referentes a sua organização, poderão ser apresentados em um workshop com os gestores.

É de realçar que consideramos que o benefício direto desta investigação para a organização reside na possibilidade da organização obter um diagnóstico sobre quais aspectos culturais tem facilitado ou dificultado o processo de aprendizagem organizacional e a utilização de tecnologias da informação. Há ainda a possibilidade de utilizar o conhecimento aqui adquirido para focar os esforços em criar valores que vão de encontro ao tipo de cultura organizacional que se mostrar mais adequada, a fim de estimular a aprendizagem organizacional, e consequentemente, a inovação e a melhoria do desempenho.

A participação de sua organização é fundamental para o sucesso do nosso estudo e para o avanço dos estudos sobre o segmento da hotelaria.

Para qualquer esclarecimento que considerem oportuno ou caso demande confirmação sobre a seriedade do estudo e de suas intenções, contatar a investigadora Adriana Fernandes nos telefones: 210 464 023 ou 911 160 637.

O nosso muito obrigado.

A equipa de investigação.

Adriana Fernandes, investigadora do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Bráulio Alturas, Professor Auxiliar do ISCTE– Instituto Universitário de Lisboa

Avenida das Forças Armadas, ISCTE-IUL Edifício 2, Piso 0, Sala D0.10 - 1649-026, LISBOA-Portugal
Contatos: [+351 210 464 023](tel:+351210464023) ou [+351 911160637](tel:+351911160637) (investigadora Adriana Fernandes)

B – Questionário Brasil

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

Prezado Sr.(a),

As informações prestadas neste questionário são anónimas e confidenciais, e destinam-se exclusivamente a fins de investigação científica ao nível de doutoramento no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

Neste instrumento não há respostas certas ou erradas, é muito provável que cada hotel produza o seu conjunto muito próprio de respostas. Por isso, tente ser tão cuidadoso quanto possa nas respostas às questões formuladas para que, no final, o resultado seja o mais preciso possível.

GRUPO 1 – CARATERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Idade: _____

2. Género: F M

3. Qual a sua função no Hotel?

Gestor

Colaborador

4. Qual das áreas mais se assemelha a área onde atua?

Tecnologias da Informação

Operações

Marketing

Auditoria

Recursos Humanos

Recepção

Financeiro

Cozinha

Comercial

Outros _____

5. Qual a sua formação académica?

Básico

Secundário ou ensino profissional

Licenciatura

Pós-graduação, mestrado, doutoramento,...

6. Há quanto tempo trabalha neste hotel?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 10 anos

mais de 10 anos

7. O Sr.(a) possui contato direto com o cliente? SIM NÃO

GRUPO 2 – CARATERIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA

8. Em que região o hotel onde trabalha se localiza:

Cidade _____ Estado _____

9. Principal área de atuação do hotel:

Totalmente negócios Predominantemente negócios Negócios e lazer em proporções iguais

Predominantemente lazer Totalmente lazer

10. Classificação do hotel:

até 2 estrelas

3 estrelas

4 estrelas

5 estrelas ou mais.

11. O seu hotel é: Hotel de rede Hotel independente

12. Quantas unidades habitacionais/quartos o hotel possui disponíveis para hospedagem?

LEIA COM ATENÇÃO

Nas páginas seguintes encontrará uma série de afirmações relacionadas com diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia de uma empresa. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza o hotel onde trabalha, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 Discordo totalmente e 7 Concordo totalmente. Indique sua resposta de acordo com o que de fato acontece no hotel, na sua perspectiva, e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre.

GRUPO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

13. Relativamente às afirmações seguintes, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta ao que pensa ser a atuação do seu hotel.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
O hotel é focado nos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel apoia, capacita e recompensa seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel pratica o lema: "Trate os outros como gostaria de ser tratado".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel está focado na retenção de colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel reforça constantemente a cultura da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação é importante dentro do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel trata os erros como oportunidades para aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde há um espírito empreendedor entre os gestores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde a diversidade cultural é uma realidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde o colaborador faz mais do que lhe é exigido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde existem muitas oportunidades para recolocação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde os gestores gostam de lidar com desafios incomuns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel focado em ajudar os clientes a comemorar momentos marcantes em suas vidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel focado em criar boas memórias para seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que é um "lar" longe de casa para os seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que desenvolve um bom relacionamento com os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que tem uma elevada percentagem de clientes que retornam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que acredita que: "Prestar um bom serviço é a mais nobre profissão".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde o trabalho é diferente a cada dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde o trabalho pode ser desafiador em várias ocasiões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel com elevada rotatividade de colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde a exaustão do colaborador é um problema para a gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 4 – DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

14. Relativamente às afirmações seguintes, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta ao que pensa ser a atuação do seu hotel.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Os arquivos e bases de dados do hotel fornecem aos colaboradores as informações necessárias para realizar o seu trabalho de forma eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os sistemas de informação (informáticos ou não) permitem aos colaboradores partilhar informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dispõe de mecanismos formais que permitem que boas práticas sejam partilhadas por diferentes departamentos. Nas reuniões é dada a devida atenção ao ponto de vista de todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de colaboradores partilham conhecimentos e experiências através do diálogo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de colaboradores partilham um entendimento comum sobre assuntos pertinentes às áreas em que trabalham.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem procedimentos no hotel para receber sugestões dos colaboradores, registá-las e distribuí-las internamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São feitos acordos com universidades ou centros tecnológicos e/ou de investigação para incentivar a aprendizagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimentos e processos do hotel estão estabelecidos em um manual, folheto ou documento similar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alianças e/ou redes são estabelecidas com outras organizações para incentivar a aprendizagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel possui bases de dados que permitem que as experiências e os conhecimentos sejam armazenados e usados posteriormente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As sugestões dos colaboradores do hotel são, frequentemente, incorporados nos processos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores e gestores do hotel são capazes de fazer uma rutura com as perceções tradicionais, a fim de ver as coisas sob uma perspetiva nova e diferente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São realizadas reuniões periodicamente onde todos os colaboradores são informados sobre qualquer evolução/progresso do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de colaboradores reúnem-se para criar soluções radicalmente diferentes para os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel produz e divulga periodicamente aos colaboradores informações sobre a evolução/progresso do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel motiva, por meio da política de recompensas, os colaboradores a partilharem conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores e gestores do hotel tentam compreender a forma como os seus colegas e companheiros de trabalho pensam e agem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 5 – CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

15. O senhor(a) trabalha com alguma tecnologia que o(a) auxilia no desenvolvimento da sua função?

Ex: Sistemas informáticos, aplicações e outros que possam apoiar a decisão, controlar stocks, auxiliar na gestão da venda de quartos, limpeza, gestão de clientes, etc.

Não

Sim, qual (is) _____

16. Relativamente às afirmações abaixo, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta ao que pensa ser a atuação do seu hotel.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
A equipe de suporte técnico é experiente quando se trata de sistemas informáticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel possui um alto grau de conhecimento técnico baseado em Tecnologias da Informação (TI).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores estão bem informados sobre inovações baseadas em TI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores têm conhecimento para desenvolver e manter ligações com os clientes por meio das TI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel é hábil na recolha e análise de informações de mercado sobre os clientes através de sistemas baseados em TI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores rotineiramente utilizam sistemas baseados em TI para aceder informações sobre o mercado utilizando bases de dados externas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel possui um conjunto de procedimentos para a recolha de informações de clientes a partir de fontes <i>on-line</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores utilizam sistemas baseados em TI para analisar informações de clientes e mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores utilizam os sistemas de apoio à decisão com frequência quando se trata de gerir informações de clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores contam com sistemas informáticos para adquirir, armazenar e processar informações sobre os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel tem um departamento formal que trate da Gestão dos Sistemas de Informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel tem um gestor que possui como uma das principais atribuições a gestão da tecnologia de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anualmente o hotel (ou o grupo a que pertence) inclui no seu orçamento uma quantia significativa para novas tecnologias da informação (<i>hardware e software</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel (ou grupo a que pertence) cria aplicações de <i>software</i> personalizadas quando a necessidade o exige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel estão interligados por uma rede e/ou sistema informático.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 6 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.

17. Relativamente ao desempenho organizacional, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta à sua perceção.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
Os colaboradores estão satisfeitos trabalhando no hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores são geralmente felizes trabalhando no hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores estão satisfeitos com o seu próprio desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel contribuem de forma substancial para o desempenho do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel tem um bom desempenho como equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel alcançam suas metas de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel é bem sucedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel atende às necessidades dos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desempenho futuro do hotel é seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel é bem respeitado dentro da indústria da hotelaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C – Questionário Portugal

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

Prezado Sr.(a),

As informações prestadas neste questionário são anónimas e confidenciais, e destinam-se exclusivamente a fins de investigação científica ao nível de doutoramento no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

Neste instrumento não há respostas certas ou erradas, é muito provável que cada hotel produza o seu conjunto muito próprio de respostas. Por isso, tente ser tão cuidadoso quanto possa nas respostas às questões formuladas para que, no final, o resultado seja o mais preciso possível.

GRUPO 1 – CARATERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Idade: _____

2. Género: F M

3. Qual a sua função no Hotel?

Gestor

Colaborador

4. Qual das áreas mais se assemelha a área onde atua?

Tecnologias da Informação

Marketing

Recursos Humanos

Financeiro

Comercial

Operações

Auditoria

Recepção

Cozinha

Outros _____

5. Qual a sua formação académica?

Básico

Secundário ou ensino profissional

Licenciatura

Pós-graduação, mestrado, doutoramento,...

6. Há quanto tempo trabalha neste hotel?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 10 anos

mais de 10 anos

7. O Sr.(a) possui contato direto com o cliente? SIM NÃO

GRUPO 2 – CARATERIZAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA

8. Em que região o hotel onde trabalha se localiza (Região NUTS II):

Norte Centro Lisboa e Vale do Tejo Alentejo Algarve Açores Madeira

9. Principal área de atuação do hotel:

Totalmente negócios

Predominantemente negócios

Negócios e lazer em proporções iguais

Predominantemente lazer

Totalmente lazer

10. Classificação do hotel:

até 2 estrelas

3 estrelas

4 estrelas

5 estrelas ou mais.

11. O seu hotel é: Hotel de rede Hotel independente

12. Quantas unidades habitacionais/quartos o hotel possui disponíveis para hospedagem?

LEIA COM ATENÇÃO

Nas páginas seguintes encontrará uma série de afirmações relacionadas com diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia de uma empresa. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza o hotel onde trabalha, em uma escala de 1 a 7, sendo 1 Discordo totalmente e 7 Concordo totalmente. Indique sua resposta de acordo com o que de fato acontece no hotel, na sua perspectiva, e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre.

GRUPO 3 – CARATERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

18. Relativamente às afirmações seguintes, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta ao que pensa ser a atuação do seu hotel.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
O hotel é focado nos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel apoia, capacita e recompensa seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel pratica o lema: "Trate os outros como gostaria de ser tratado".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel está focado na retenção de colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel reforça constantemente a cultura da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A formação é importante dentro do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel trata os erros como oportunidades para aprender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde há um espírito empreendedor entre os gestores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde a diversidade cultural é uma realidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde o colaborador faz mais do que lhe é exigido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde existem muitas oportunidades para recolocação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde os gestores gostam de lidar com desafios incomuns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel focado em ajudar os clientes a comemorar momentos marcantes em suas vidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel focado em criar boas memórias para seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que é um "lar" longe de casa para os seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que desenvolve um bom relacionamento com os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que tem uma elevada percentagem de clientes que retornam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel que acredita que: "Prestar um bom serviço é a mais nobre profissão".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde o trabalho é diferente a cada dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde o trabalho pode ser desafiador em várias ocasiões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel com elevada rotatividade de colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É um hotel onde a exaustão do colaborador é um problema para a gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 4 – DIMENSÕES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

19. Relativamente às afirmações seguintes, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta ao que pensa ser a atuação do seu hotel.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Os arquivos e bases de dados do hotel fornecem aos colaboradores as informações necessárias para realizar o seu trabalho de forma eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os sistemas de informação (informáticos ou não) permitem aos colaboradores partilhar informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel dispõe de mecanismos formais que permitem que boas práticas sejam partilhadas por diferentes departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nas reuniões é dada a devida atenção ao ponto de vista de todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de colaboradores partilham conhecimentos e experiências através do diálogo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de colaboradores partilham um entendimento comum sobre assuntos pertinentes às áreas em que trabalham.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existem procedimentos no hotel para receber sugestões dos colaboradores, registá-las e distribuí-las internamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São feitos acordos com universidades ou centros tecnológicos e/ou de investigação para incentivar a aprendizagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimentos e processos do hotel estão estabelecidos em um manual, folheto ou documento similar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alianças e/ou redes são estabelecidas com outras organizações para incentivar a aprendizagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel possui bases de dados que permitem que as experiências e os conhecimentos sejam armazenados e usados posteriormente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As sugestões dos colaboradores do hotel são, frequentemente, incorporados nos processos e serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores e gestores do hotel são capazes de fazer uma rutura com as perceções tradicionais, a fim de ver as coisas sob uma perspetiva nova e diferente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São realizadas reuniões periodicamente onde todos os colaboradores são informados sobre qualquer evolução/progresso do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos de colaboradores reúnem-se para criar soluções radicalmente diferentes para os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel produz e divulga periodicamente aos colaboradores informações sobre a evolução/progresso do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel motiva, por meio da política de recompensas, os colaboradores a partilharem conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores e gestores do hotel tentam compreender a forma como os seus colegas e companheiros de trabalho pensam e agem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 5 – CARACTERIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

20. O senhor(a) trabalha com alguma tecnologia que o(a) auxilia no desenvolvimento da sua função?

Ex: Sistemas informáticos, aplicações e outros que possam apoiar a decisão, controlar stocks, auxiliar na gestão da venda de quartos, limpeza, gestão de clientes, etc.

Não

Sim, qual (is) _____

21. Relativamente às afirmações abaixo, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta ao que pensa ser a atuação do seu hotel.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
A equipe de suporte técnico é experiente quando se trata de sistemas informáticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel possui um alto grau de conhecimento técnico baseado em Tecnologias da Informação (TI).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores estão bem informados sobre inovações baseadas em TI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores têm conhecimento para desenvolver e manter ligações com os clientes por meio das TI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel é hábil na recolha e análise de informações de mercado sobre os clientes através de sistemas baseados em TI.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores rotineiramente utilizam sistemas baseados em TI para aceder informações sobre o mercado utilizando bases de dados externas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel possui um conjunto de procedimentos para a recolha de informações de clientes a partir de fontes <i>on-line</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores utilizam sistemas baseados em TI para analisar informações de clientes e mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores utilizam os sistemas de apoio à decisão com frequência quando se trata de gerir informações de clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores contam com sistemas informáticos para adquirir, armazenar e processar informações sobre os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel tem um departamento formal que trate da Gestão dos Sistemas de Informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel tem um gestor que possui como uma das principais atribuições a gestão da tecnologia de informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anualmente o hotel (ou o grupo a que pertence) inclui no seu orçamento uma quantia significativa para novas tecnologias da informação (<i>hardware e software</i>).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel (ou grupo a que pertence) cria aplicações de <i>software</i> personalizadas quando a necessidade o exige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel estão interligados por uma rede e/ou sistema informático.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO 6 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.

22. Relativamente ao desempenho organizacional, agradeço que indique a resposta que melhor se ajusta à sua perceção.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7
Os colaboradores estão satisfeitos trabalhando no hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores são geralmente felizes trabalhando no hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores estão satisfeitos com o seu próprio desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel contribuem de forma substancial para o desempenho do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel tem um bom desempenho como equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores do hotel alcançam suas metas de desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel é bem sucedido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel atende às necessidades dos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desempenho futuro do hotel é seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hotel é bem respeitado dentro da indústria da hotelaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

