

RUMO A UMA ADAPTAÇÃO CONTÍNUA ÀS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO: O PAPEL DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL EMPREENDEDORA

Patrícia Jardim Da Palma¹
Miguel Pina E Cunha²
Miguel Pereira Lopes

3

Resumo

Da aplicação da perspectiva estruturalista ao campo das tecnologias da informação, a adaptação tecnológica passa a constituir um processo contínuo, que acompanha todo o ciclo de vida das tecnologias. No entanto, em alguns estudos, a adaptação continua a ter lugar num período limitado no tempo, terminando pouco tempo após a implantação das tecnologias. Atendendo à importância que o contexto organizacional pode apresentar na utilização das tecnologias, o presente artigo tem como objectivo estudar o papel da identidade organizacional empreendedora na reinvenção contínua das tecnologias da informação nas organizações. Por meio da partilha de uma identidade organizacional empreendedora os indivíduos desenvolvem uma atitude mais proactiva e antecipatória na utilização das tecnologias, o que conduz a reajustamentos contínuos da tecnologia, de encontro às necessidades dos utilizadores e da organização. Para a estimulação desta utilização empreendedora da tecnologia, o artigo avança com três factores essenciais ao desenvolvimento de uma identidade organizacional empreendedora: a liderança autêntica, a cultura de aprendizagem e o feedback dos grupos de interesse. O artigo termina com direcções para futuras investigações.

Palavras-chave: Tecnologias de informação, identidade organizacional empreendedora, perspectiva estruturalista, atitude proactiva e antecipatória.

¹ Instituto Superior de Psicologia Aplicada / Rua Jardim do Tabaco, 34 -1149-041 Lisboa /Portugal
ppalma@ispa.pt

² Faculdade de Economia / Universidade Nova de Lisboa / Rua Marquês de Fronteira, 20-1099-038 Lisboa / Portugal
mpe@fe.unl.pt

³ Instituto Superior de Psicologia Aplicada / Rua Jardim do Tabaco, 34 / 1149-041 Lisboa / Portugal
miguel.lopes@uni.pt

Abstract

From a structuralist perspective, technological adaptation is a continuous process, which attends all the information technology's life cycle. However, in several studies adaptation takes place in a short period in time, finishing immediately after the technology had been implemented. Considering the importance of organizational context on the use of technology, the purpose of our article is to study the role entrepreneur organizational identity has on the continuous reinvention of information technology. Through an entrepreneur organizational identity, a proactive and anticipatory attitude to use technology is developed. This attitude leads to the continuous readjustment of technology to meet the needs of both the users and the organization. An entrepreneur usage of technology is achieved. Our article presents three ways to develop an entrepreneur organizational identity: authentic leadership, learning culture and stakeholders' feedback. This article ends with future research directions.

Key-words: Information technology, entrepreneur organizational identity, structuralist perspective, proactive and antecipatory attitude.

1. INTRODUÇÃO

Atendendo à crescente importância das tecnologias de informação (TI) nas organizações, diversas teorias têm emergido procurando explicar os comportamentos de utilização das mesmas. Os modelos mais recentes, baseados na perspectiva estruturalista de Giddens (1984), introduziram alguma luz nesta problemática, ao considerar as TI como realidades socialmente construídas. A adaptação tecnológica utilizadores-TI estendeu-se no tempo, passando a ter lugar não apenas no momento imediatamente a seguir à implementação das TI nas organizações, mas sim durante todo o ciclo de vida das TI. A reinvenção contínua das tecnologias assume prioridade nas organizações, como forma de incrementar a sua competitividade. Alguns estudos, contudo, revelam que em algumas organizações a reinvenção das tecnologias apenas decorre no período imediatamente a seguir à implementação das TI. Factores do contexto organizacional podem contribuir para uma melhor compreensão da utilização das TI nas organizações. O nosso artigo incide sobre uma variável do contexto organizacional, a identidade, a qual não tem recebido grande atenção no campo de estudo das TI.

Neste sentido, o presente artigo apresenta como objectivo estudar o papel da identidade organizacional, concretamente da identidade organizacional empreendedora, na reinvenção contínua das TI nas organizações.

Do nosso artigo ressaltam três contribuições para a literatura. Em primeiro lugar, o presente artigo propõe uma abordagem mais integrativa para o estudo da utilização das TI, ao incorporar uma variável do contexto organizacional, a identidade organizacional empreendedora. Em segundo, o nosso artigo vem responder ao apelo de Gash e Orlikowski (1991), que ressalvaram para o facto da reinvenção contínua das TI estar dependente da capacidade dos utilizadores reflectirem sobre as TI. A partilha de uma identidade organizacional empreendedora apta os utilizadores para uma utilização mais proactiva das TI, com vista ao alcance de ajustamentos contínuos em relação às TI. Por último, o artigo oferece contribuições para a gestão da identidade organizacional, apresentando os factores mais determinantes para o desenvolvimento de uma identidade organizacional empreendedora.

O artigo encontra-se organizado da seguinte forma: primeiramente apresentamos os modelos mais recentes para a compreensão da utilização das TI. Ao salientar a

importância de algumas variáveis do contexto organizacional para a interpretação de resultados divergentes encontrados na literatura, o artigo segue com a explanação do papel da identidade organizacional empreendedora na reinvenção contínua das TI. O artigo termina com uma breve referência aos factores que contribuem para a construção de uma identidade organizacional empreendedora.

2. A Adaptação Tecnológica: Um Processo Construído Socialmente

Nas últimas décadas, o investimento empresarial em tecnologias da informação (TI) tem crescido de forma significativa (e.g. Bessen, 2005). As organizações têm vindo a implementar TI, com vista à modernização das suas técnicas, processos e conhecimentos de trabalho, esperando que tal implementação se traduza num incremento da produtividade.

O impacto das TI na produtividade das organizações permanece, contudo, uma questão ainda controversa. Alguns estudos revelam uma influência positiva das TI na produtividade e valor gerado para o cliente (e.g. Brynjolfsson & Hitt, 1996; Reingold & Stepanek, 2000). Outros, porém, não encontram evidências desta mesma influência (e.g. Loveman, 1994; Roach, 1991). Esta divergência tem suscitado várias reflexões teóricas (Ferreira & Ramos, 2005). A procura de explicações capazes de trazer alguma luz sobre esta ténue relação remete-nos para a forma como as TI têm sido implementadas nas organizações. A implementação das TI constitui, de facto, uma das problemáticas que mais investigações têm suscitado no campo de estudo das TI (e.g. Sarker, 2000; Venkatesh & Davis, 2000).

Os estudos sobre a implementação das TI têm evidenciado problemas vários, como resistências à mudança, conflitos ou dificuldades de aprendizagem (e.g. Lapointe & Rivard, 2005). Estes problemas tendem a colocar entraves ao processo de adaptação tecnológica, dificultando os ajustamentos e as mudanças que são necessários efectuar após a instalação de uma nova tecnologia (Tyre & Orlikowski, 1994). Com a finalidade de facilitar a adaptação tecnológica, revela-se determinante a análise dos factores que têm impacto na utilização que os indivíduos fazem das TI.

Diversas teorias têm emergido, procurando identificar os factores explicativos da eficácia na utilização das TI, das quais se destacam a Teoria da Acção Planeada, de Fishbein e Ajzen ou o Modelo da Aceitação da Tecnologia, de Davis (para uma revisão da temática, *vide* Davis, 1989 e Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Estabelecendo uma análise comparativa entre as diferentes teorias, quatro fontes ressaltam como determinantes na utilização das TI: (1) os factores institucionais, (2) os factores sociais, (3) os factores individuais e (4) os factores inerentes às próprias TI.

A compreensão do comportamento de utilização das TI tende, assim, a assentar numa abordagem multidimensional. No campo das TI, vários foram os investigadores que procuraram explicar o comportamento de utilização das TI com base, exclusivamente, numa abordagem de cariz mais social ou mais psicológico. Uma abordagem multidimensional parece revelar-se, contudo, mais apropriada para a compreensão da complexidade que envolve o comportamento de utilização das TI (e.g. Fidel, Pejtersen, Cleal & Bruce, 2004; Sonnenwald & Pierce, 2000). Segue-se uma breve explicação do comportamento de utilização das TI, enquadrada numa abordagem multidimensional (figura 1).

.....
Figura 1
.....

Os factores institucionais que maior influência detém na utilização das TI são o empenhamento tanto por parte da gestão de topo, como por parte da gestão intermédia. Alguns estudos têm demonstrado que o empenhamento da gestão na implementação das TI incrementa a sua utilização por parte dos colaboradores (e.g. Lewis, Agarwal & Sambamurthy, 2003). Também os factores sociais influem na utilização das TI. Embebidos num determinado contexto social, os colaboradores tendem a fazer uso das TI em função do grau em que acreditam que os seus colegas e/ou supervisores utilizam o novo sistema (e.g. Fidel et al., 2004). Determinadas características individuais, como a auto-eficácia ou a inovação pessoal com a tecnologia, potenciam a utilização das TI. Quanto maior a capacidade percebida para a realização de tarefas novas, por um lado, e a tendência para o uso de inovações, por outro, maior a probabilidade de utilização das TI (e.g. Lewis et al., 2003). Os factores inerentes às próprias TI compreendem a qualidade dos resultados ou o funcionamento das mesmas. A utilização das TI tende a incrementar em função da qualidade dos resultados gerados da utilização das mesmas, e a diminuir face ao esforço que é requerido para a utilização das TI (e.g. Venkatesh & Davis, 2000). Podemos considerar estes quatro factores como antecedentes directos do comportamento de utilização das TI?

Uma parte significativa dos estudos têm vindo a considerar como antecedente directo da utilização das TI as crenças e atitudes dos utilizadores (e.g. Lewis et al., 2003; Venkatesh & Davis, 2000). Nos diversos estudos realizados, os factores institucionais, os factores sociais, os factores individuais e os factores inerentes às próprias TI têm sido considerados enquanto antecedentes da eficácia percebida das TI. A eficácia percebida, referente às cognições individuais acerca dos resultados associados ao uso das TI, tem emergido em vários estudos enquanto constructo central para a compreensão do comportamento de utilização das TI (e.g. Davis, 1989; Lewis et al., 2003). Tratando-se de uma atitude, a eficácia percebida vai-se desenvolvendo à medida que os indivíduos vão interagindo com as TI, por meio da recolha, processamento e síntese da informação. A eficácia percebida tem sido alvo de grande interesse no campo das TI, atendendo à literatura da psicologia social, que considera as atitudes os mais importantes predictores do comportamento humano (para uma revisão da temática, *vide* Ajzen & Fishbein, 1980). Um outro conceito psicológico também muito abordado na literatura diz respeito à “estrutura tecnológica” (*technological frame*) (Gash & Orlikowski, 1991; Orlikowski & Gash, 1994). A estrutura tecnológica é mais abrangente que a eficácia percebida, ao contemplar não apenas as cognições referentes aos resultados das TI, mas ao papel que as TI desempenham na organização. A utilização das TI está intrinsecamente relacionada com o significado que os agentes atribuem às próprias TI. A consideração destas atitudes vem tornar saliente a importância da agência humana na utilização das TI.

Esta ênfase na agência humana vem de encontro a uma das perspectivas mais recente do processo de implementação das TI nas organizações: a perspectiva estruturalista. Esta perspectiva tem vindo a prevalecer, em detrimento dos tradicionais modelos racionais (e.g. determinismo), que enfatizam a influência dos constrangimentos das TI na acção humana (e.g. Boudreau & Robey, 2005; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003). Muito influenciada pelos trabalhos de Giddens (1984), a perspectiva estruturalista, por seu turno, interpreta as mudanças associadas à implementação das TI como resultantes da agência humana. Esta perspectiva atribui à agência humana um papel nuclear na implementação das TI. A perspectiva estruturalista assenta em dois pilares fundamentais (e.g. Baxter & Lyytinen, 2005; Orlikowski, 1991, cit. by Lin & Cornford, 2000): 1) a tecnologia é criada e mudada pela agência humana e 2) a tecnologia é interpretada, dependendo a sua utilização do significado que o agente lhe atribui.

Esta perspectiva vem introduzir na adaptação tecnológica um carácter bi-direccional, passando este processo a contemplar não apenas a influência que os utilizadores exercem nas TI, mas também o impacto que as TI apresentam na forma de trabalho dos utilizadores.

Ao colocar a tónica na agência humana, a perspectiva estruturalista direcciona a atenção para o contexto organizacional e para os processos que têm lugar na organização. Estando os actores organizacionais embebidos num contexto muito específico, será de esperar que a utilização das TI esteja dependente das normas e dos valores que vigoram nesse mesmo contexto. As TI são socialmente construídas (e.g. Boudreau & Robey, 2005), sendo capazes de gerar múltiplos significados, em função das especificidades do contexto em que os utilizadores se encontram inseridos. A importância do contexto organizacional na utilização das TI tem vindo a ser defendida por vários autores, como Orlikowski (2000), que chega mesmo a considerar cada utilização das TI como susceptível de gerar diferentes resultados, uma vez que cada utilização se encontra delimitada no espaço e no tempo.

3. O Papel do Contexto na Adaptação Tecnológica: O Elo Esquecido

No âmbito da perspectiva estruturalista, que considera que as TI vão sendo socialmente construídas, a adaptação tecnológica adquire uma nova dimensão temporal. Levando em conta a mutação constante a que a relação utilizadores - TI está sujeita, não podemos reduzir a adaptação ao momento imediatamente seguinte à implementação das TI. A adaptação passa, assim, a ser encarada como um processo contínuo, que decorre ao longo do ciclo de vida das próprias TI (e que continua assim que uma nova TI é implementada). Esta viragem vem salientar a importância da condução de estudos longitudinais no campo de estudo das TI, que se estendam muito para além do momento de implementação das TI. Choudrie e Dwivedi (2005) que inventariaram as abordagens de investigação mais utilizadas na adopção das TI verificaram que os estudos longitudinais ainda não constituem uma abordagem muito utilizada.

O estudo da adaptação mútua no período pós-implementação adquire uma importância maior, atendendo aos estudos que apontam para a estagnação deste processo pouco tempo depois da implementação das TI. Tyre e Orlikowski (1994), realizando um estudo longitudinal, verificaram que a adaptação tinha lugar apenas nas primeiras semanas após a introdução das novas TI (primeiros 2 meses, para sermos mais

precisos). Durante este período de tempo inicial, a experimentação e a discussão eram frequentes entre os utilizadores. Assim que os utilizadores iam ganhando experiência, estabeleciam rotinas e hábitos relativamente estáveis, o que dificultava novas aprendizagens. A aprendizagem cessava mesmo quando os utilizadores reconheciam a existência de dificuldades na utilização das TI. As rotinas organizacionais tendem a constituir fontes de bloqueio à aprendizagem. Ao introduzirem organização e redução da variedade, as rotinas tendem a dificultar a aprendizagem, processo que pelo contrário, requer desorganização e muita variedade (Weick & Westley, 1996).

Outros estudos, porém, não têm encontrado este padrão de resultados. Henfridsson (2000), acompanhando a adaptação a uma nova TI durante 2 anos, verificou que a nova TI foi sendo adaptada e readaptada ao longo do tempo. Num momento inicial, a nova TI causou alguma ambiguidade. No entanto, à medida que os utilizadores foram conferindo um significado positivo às TI, a utilização das TI foi sendo potenciada. Num outro estudo, conduzido por Boudreau e Robey (2005) durante um período de 15 meses após a implementação de uma nova TI, os autores averiguaram que os utilizadores tendiam a reinventar as TI nos meses seguintes à sua implementação. Os utilizadores produziam novos padrões de utilização quando se encontravam motivados para aprender.

Perante estes resultados, podemos colocara a seguinte questão: Que condições diferem as organizações onde a adaptação decorre continuamente das organizações onde a adaptação se traduz por um processo pontual? Esta questão vem tornar saliente o papel do contexto organizacional na adaptação tecnológica. O contexto organizacional pode constituir uma variável explicativa da utilização das TI, actuando como agente facilitador ou constrangedor da adaptação mútua. Embora de reconhecida importância, poucos estudos se têm debruçado sob o impacto das variáveis do contexto organizacional na utilização das TI. Embora os modelos recentes da utilização das TI incluam a influência das chefias e dos colegas (factores institucionais e sociais), estes agentes remetem mais para os processos de grupo. Nestes modelos, considera-se que a utilização das TI é influenciada por um processo de identificação com as pessoas (chefias e colaboradores) e não tanto com a organização, tal como referenciado por alguns autores (e.g. Venkatesh, et al., 2003). No entanto, e tal como evidenciado no estudo de Venkatesh e Davis (2000), a influência de pessoas, embora determinante na fase inicial da implementação das TI, vai perdendo relevo à medida que os utilizadores vão interagindo com as TI. No estudo realizado por estes autores, a influência social

deixou de constituir uma variável explicativa da utilização das TI apenas três meses após a sua implementação. Logo, a influência social não constitui um factor determinante para a reinvenção contínua das TI, para além do período imediato à implementação das TI. A procura de factores explicativos deste comportamento levamos ao estudo de variáveis organizacionais de natureza mais psicológica. Estas variáveis não têm recebido muita atenção no campo de estudo das TI. No nosso estudo vamos abordar uma destas variáveis: a identidade da organização, concretamente a identidade empreendedora.

O presente artigo apresenta, assim, como objectivo estudar o papel da identidade organizacional empreendedora na reinvenção contínua das TI nas organizações.

A identidade pode constituir um mecanismo através do qual a adaptação mútua decorre continuamente nas organizações. Através da identidade, podem ser instituídos novos comportamentos entre os utilizadores, que potenciam o ajustamento contínuo às TI. De facto, diversos autores têm vindo a demonstrar a influência que a identidade organizacional exerce no comportamento dos actores (e.g. Mael & Ashforth, 1992) e na interpretação dos acontecimentos (e.g. Dutton & Dukerich, 1991; Rao, Davis & Ward, 2000). Neste sentido, passemos, seguidamente, a algumas questões fundamentais no estudo da identidade organizacional.

4. A Identidade Empreendedora: Conceito e Importância

Conceito de Identidade

Em termos conceptuais, a identidade organizacional pode ser definida como o conjunto das características centrais, distintivas e duráveis acerca de uma dada organização que é partilhado pelos seus membros (Albert, 1998; Albert & Whetten, 1985). Da definição destaca-se que: 1) as características centrais designam os atributos que constituem a essência da organização; 2) as características distintivas correspondem às componentes que distinguem uma organização das demais organizações e 3) as características duráveis constituem os atributos que revelam alguma continuidade ao longo do tempo, i.e., que perduram. Estas características encontram-se espelhadas nos símbolos organizacionais, tais como o nome da instituição, o logótipo, os cartões pessoais (Bouchikhi & Kimberly, 2003), os artefactos, a linguagem, os rituais, as histórias ou mesmo o vestuário (Pratt & Rafaeli, 1997). De uma forma mais sistemática, a definição

da identidade organizacional pode ser entendida como a resposta à questão: “Quem somos nós?” (Albert, Ashforth & Dutton, 2000; Albert & Whetten, 1985).

Estabelecendo a ponte com o campo de estudo das TI, a introduzir mudanças no contexto da própria organização, com vista a uma adaptação contínua às TI, estas devem incidir sobre a própria identidade organizacional, que constitui a essência da organização. Por meio da mudança da identidade organizacional, novas práticas, procedimentos e ajustamentos são instituídos de forma duradoura, passando a fazer parte do *modus fazendi* da organização.

Vários autores no campo das TI têm chamado a atenção para esta necessidade de mudança do contexto organizacional, com o intuito de introduzir comportamentos de ajustamento contínuo e duradouro. Embora não fazendo menção explícita à identidade, Gash e Orlikowski (1991) realçaram a necessidade dos processos de implementação das TI em meio organizacional serem acompanhados de mudanças de terceira ordem, o que não acontece frequentemente. Mais do que a adoção de novos valores ou pressupostos acerca das TI, a utilização continuamente eficaz das TI está dependente da capacidade dos utilizadores para reflectirem sobre as mesmas. A capacidade de reflexão acerca do design e da utilização das TI leva os utilizadores a tomarem consciência do grau de adequação das suas próprias atitudes e competências em relação às TI. Desta forma, os utilizadores são capazes de reconhecer, por eles próprios, a necessidade de mudar as suas atitudes e competências, para as adequar a uma utilização mais rentável das TI. Esta proactividade na exploração de novas oportunidades na utilização das TI remete para o conceito de empreendedor. Em seguida, aprofundamos brevemente o que se entende por “empreendedor”.

Características Empreendedoras

Uma definição conceptual relativamente consensual na comunidade científica descreve o empreendedor como alguém capaz de identificar e explorar oportunidades (e.g. Cunningham & Lischeron, 1991; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Da análise desta definição, ressalta que os empreendedores revelam a capacidade para perceberem quebras e descontinuidades onde a maioria denota continuidade e estabilidade. Por outro lado, os empreendedores criam e inovam, para construir coisas de valor-acrescentado (e.g. Bolton & Thompson, 2000).

Vários estudos têm procurado compreender quais as características que nos permitem distinguir um empreendedor de um não empreendedor. Da amálgama de características

estudadas, três têm vindo a ser replicadas ao longo de diferentes estudos: 1) a elevada necessidade de realização, 2) a propensão para assumir riscos calculados e 3) o locus de controlo interno (Rauch & Frese, 2000). A necessidade de realização traduz-se numa preferência para a realização de tarefas desafiantes, em detrimento de tarefas rotineiras, na responsabilização pelo próprio desempenho, pela busca de feedback e pela procura de novos e melhores procedimentos para aperfeiçoar o desempenho. A propensão para assumir riscos calculados revela-se na rejeição de alternativas de acção com baixa probabilidade de êxito. A propensão para o risco tem uma relação não-linear com o sucesso dos empreendedores. Esta variável prediz o sucesso apenas até um certo ponto, a partir do qual passa a ter um efeito negativo. Os indivíduos que possuem um locus de controlo interno acreditam que detêm controlo sob as outras pessoas e os eventos que sucedem, assumindo, por isso, uma postura activa durante a sua vida.

Para além destas características, outras têm recebido ampla atenção por parte dos investigadores que se têm dedicado ao estudo dos empreendedores. Segue-se uma breve referência apenas às características que mais frequentemente se mostraram associadas significativamente aos empreendedores: a criatividade (criação de algo novo, como uma ideia, produto ou processo), a autonomia (possibilidade de um indivíduo determinar as suas próprias acções) (e.g. Cunningham & Lischeron, 1991; Thompson, 2004; Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese, 1999), a elevada motivação intrínseca para o trabalho (o trabalho em si gera entusiasmo a quem o executa), a persistência (capacidade para continuar a despende esforço na execução de uma tarefa, mesmo perante obstáculos), a abertura a nova informação e à adopção de novas práticas (capacidade para procurar constantemente nova informação relacionada com a tarefa que executa, mostrando-se capaz de alterar as práticas aprendidas previamente, caso as novas se revelem mais eficazes) ou a tolerância à ambiguidade (capacidade para lidar com informação susceptível de gerar múltiplas interpretações, eventualmente contraditórias) (e.g. Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003; Danjou, 2002; Green, David & Dent, 1996; Shook, Priem & McGee, 2003).

A Identidade Empreendedora

Este conjunto de características tem sido estudado na literatura como definindo a identidade dos empreendedores, enquanto pessoas. Estendendo ao nível de análise organizacional, podemos conceptualizar a identidade organizacional empreendedora como apresentando: elevada necessidade de realização, criatividade, autonomia,

motivação intrínseca para o trabalho, persistência, abertura a nova informação e à adopção de novas práticas e tolerância à ambiguidade, propensão para assumir riscos calculados e locus de controlo interno. Estas constituem, assim, as características centrais, distintivas e duráveis das organizações que partilham uma identidade empreendedora.

5. A Identidade Empreendedora: Fonte de Vantagem competitiva na Adaptação Tecnológica

Com base nas características que definem a identidade organizacional empreendedora, e dada a influência que a identidade organizacional exerce no comportamento dos indivíduos (e.g. Mael & Ashforth, 1992), podemos esperar comportamentos empreendedores na utilização das TI, tal como descritos na figura 2.

.....
Figura 2
.....

Os comportamentos empreendedores na utilização das TI traduzem uma atitude proactiva e antecipatória dos utilizadores das TI, o que está em concordância com a perspectiva estruturalista. Proactiva, porque os utilizadores demonstram iniciativa para explorar e examinar continuamente as TI, moldando-as em função das suas necessidades. Antecipatória, uma vez que os utilizadores se revelam capazes de antecipar potenciais erros, adoptando procedimentos e formas de trabalho cada vez mais eficazes. O desenvolvimento desta atitude proactiva e antecipatória vai de encontro à apelo de Gash e Orlikowski (1991) para a necessidade de incorporar a reflexão na utilização das TI. Uma atitude proactiva e antecipatória na utilização das TI leva os utilizadores a pensarem a tecnologia, contribuindo para a introdução de mudanças que visem um maior ajustamento utilizador-TI (em função das necessidades e objectivos da organização).

A partilha de uma identidade organizacional empreendedora parece, assim, facilitar a reinvenção contínua das TI, ao longo de todo o seu ciclo de vida. A adaptação contínua entre utilizadores e TI aparece, desta forma, facilitada. A figura 1, que apresentava os

factores que exercem influência sobre a utilização das TI requer, assim, alguma actualização (figura 3).

Com vista à promoção da adaptação contínua utilizadores-TI, importa perceber como se pode desenvolver uma identidade organizacional empreendedora.

.....
Figura 3
.....

6. Como construir uma Identidade Organizacional Empreendedora?

A construção de uma identidade empreendedora está dependente de uma gestão integrada das pessoas nas organizações. A gestão integrada das pessoas promove o alinhamento entre os diferentes sistemas organizacionais, conduzindo os desempenhos individuais rumo aos objectivos organizacionais (e.g. Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Por meio de uma gestão integrada, é conseguido um alinhamento entre as diferentes práticas de gestão dos recursos humanos (e.g. recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, atribuição de recompensas, ascensão na carreira), o qual vai reforçando os comportamentos mais desejados na organização. Ao fomentar os mesmos comportamentos, a gestão integrada vai favorecendo o desenvolvimento de uma identidade organizacional *una*, i.e., partilhada por todos os membros de uma mesma organização. A partilha de uma identidade organizacional *una* implica um elevado grau de consenso entre os membros acerca das características que definem a sua organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). A partilha de uma identidade *una* revela-se um importante objectivo a atingir, contribuindo para a união dos actores organizacionais em torno da missão da organização (e.g. Ashforth & Mael, 1989). De modo contrário, a ausência de uma identidade organizacional *una* tende a gerar conflitos internos, resultantes da divisão dos membros em diferentes sub-grupos (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979).

Com vista ao desenvolvimento de uma identidade organizacional empreendedora, deve ser fomentada uma gestão integrada das pessoas, a qual deve acompanhar todo o seu percurso profissional na organização. Uma gestão integrada das pessoas compreende duas fases: uma anterior ao momento de entrada na organização e uma posterior à sua entrada, e que coincide com a evolução da carreira na organização.

Tomando como referência as características da identidade organizacional empreendedora, o recrutamento e selecção de novos colaboradores deve procurar

incidir sobre o perfil empreendedor. As organizações devem procurar contratar pessoas cuja identidade pessoal se caracterize como empreendedora. Para uma organização empreendedora, a contratação de colaboradores empreendedores, para além favorecer comportamentos empreendedores na organização, contribui para o aumento do sentido de realização profissional. A elevada congruência percebida entre as características pessoais e as características organizacionais, conduz os novos colaboradores a perceberem um elevado ajustamento com a organização (Elbach, 1999; Dutton, Duckerich & Harquail, 1994). Como resultado, a identidade organizacional empreendedora vai sendo reforçada ao longo do tempo.

Após a entrada dos novos colaboradores na organização e atendendo à literatura, três factores ressaltam como os mais determinantes para a construção da identidade organizacional: a liderança, a cultura e os grupos de interesse (e.g. Albert & Whetten, 1985; Fiol, 1991; Hatch e Schultz, 2002; Scott & Lane, 2000). Em seguida, abordamos muito sucintamente a influência destes factores na construção da identidade, assim como as práticas que promovem a construção de uma identidade organizacional empreendedora.

A liderança constitui uma das influências mais determinantes, afectando a construção da identidade por meio das suas características pessoais, que afectam o *modus operandi* e o rumo assumido pela organização (e.g. Albert & Whetten, 1985; Steiner, 2003). Para a construção de uma identidade organizacional empreendedora revela-se necessário que tantos os gestores de topo como as chefias intermédias apresentem em termos de identidade pessoal características empreendedoras. Vários autores têm demonstrado o efeito que os líderes detêm nos seus colaboradores (Hollenbeck & Hall, 2004), funcionando como modelos a seguir. Constituindo a modelagem um processo determinante nas organizações, é importante assegurar que estamos perante líderes autênticos (Luthans & Avolio, 2003). Os líderes autênticos procuram a consistência, actuando de forma a evitar desfasamentos entre a sua identidade pessoal e o seu comportamento. Os líderes reflectem sobre os seus valores e atitudes, procurando que a sua acção se mostre congruente com estas características.

Contrariando as teses mais inatistas (Thompson, 2004), as características podem ser desenvolvidas por acções de educação e desenvolvimento (e.g. Gibb, 2002). Não descurando o papel das escolas, as características empreendedoras podem ser desenvolvidas por meio de variadas estratégias, tais como: a “aprendizagem em situações reais” (os indivíduos são colocados perante problemas complexos que têm

que resolver num curto espaço de tempo), o “role-playing” (os indivíduos são colocados em situações nas quais têm que desempenhar determinados papéis, concordantes o papel de empreendedor) ou a “aprendizagem auto-dirigida” (os indivíduos são incentivados para o auto-desenvolvimento das características empreendedoras). Estas acções, para além de uma componente comportamental, procuram instituir atitudes congruentes com os comportamentos empreendedores. Através do desenvolvimento de líderes empreendedores autênticos, estamos a contribuir para uma utilização empreendedora das TI.

Para a construção de uma identidade empreendedora, o conjunto de valores que constitui a cultura deve conter características empreendedoras. Na literatura, podemos encontrar um tipo de cultura congruente com estas características: a cultura de aprendizagem (Fiol & Lyles, 1985; Rebelo, Duarte-Gomes & Cardoso, 2002). As características empreendedoras, que apelam para a procura constante nova informação e de novas e criativas formas de utilização das TI, parecem conter esta noção de aprendizagem contínua. Também o conceito de aprendizagem tem sido associado aos processos de aquisição de nova informação e de mudança constante (Cabral, 2002; Klimecki & Lassleben, 1998).

No entanto, mais do que construir uma cultura de aprendizagem, revela-se determinante a manutenção de uma cultura de aprendizagem. Com base no modelo de aprendizagem de Argyris e Shön (1978), diferentes práticas têm vindo a ser implementados, das quais se destacam as “revisões pós-acção” (*post-action reviews*), também designadas por mecanismos de aprendizagem organizacional (e.g. Popper & Lipshitz, 1998, 2000; Ron, Lipshitz & Popper, 2002). Estas revisões pós-acção designam reuniões de melhoria da *performance* onde são enfatizadas, em grupo, a análise das dificuldades sentidas e dos erros de desempenho cometidos, com o objectivo de traçar planos concretos de melhoria do desempenho (Palma & Lopes, 2005). Transpondo para o campo das TI, estas reuniões debruçam-se sobre a utilização das tecnologias, promovendo a discussão de novas práticas de utilização e a reflexão conjunta sobre as dificuldades sentidas no manuseamento das mesmas. Por meio do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, estamos a facilitar a utilização empreendedora das TI.

Também os grupos de interesse representam um importante factor para a formação da identidade. As organizações projectam a sua identidade no exterior, por meio da comunicação social, do logótipo, da presença em conferências e do contacto directo que alguns indivíduos externos (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Todos estes contactos

contribuem para a impressão que os grupos de interesse vão formando acerca da organização. Os grupos de interesse permitem avaliar o grau de preferência pela organização (Scott & Lane, 2000), o que proporciona um bom instrumento de feedback para efectuar ajustamentos aos produtos/ serviços oferecidos pela organização, de encontro às necessidades dos grupos de interesse. Estes ajustamentos vão resultando de mudanças instituídas pelos utilizadores, que, ao reflectirem sobre o feedback dos grupos de interesse, vão gerando formas novas e criativas de utilização da tecnologia. Desta forma, o feedback dos grupos de interesse promove o desenvolvimento de comportamentos empreendedores na utilização das TI.

8. Conclusão

O artigo apresentou como objectivo estudar o papel da identidade organizacional empreendedora na reinvenção contínua das TI nas organizações. Embora a perspectiva estruturalista no estudo das TI tenha contribuído para um prolongamento do processo de adaptação tecnológica no tempo, os estudos empíricos continuam a apresentar algumas divergências. Enquanto alguns estudos apontam para uma adaptação mútua continuada, outros revelam uma adaptação curta, limitada ao período imediatamente a seguir à implementação das TI. O estudo do contexto organizacional emerge, assim, como necessário para a compreensão do comportamento de utilização das TI.

O nosso estudo apontou, em alguma medida, para a importância da identidade organizacional empreendedora na utilização contínua das TI. A identidade organizacional empreendedora, ao promover uma atitude proactiva e antecipatória na utilização das TI, incentiva a procura constante de informação e de formas novas e criativas de trabalhar as TI. Os utilizadores pensam as TI, moldando-as em função das suas necessidades e dos objectivos organizacionais. Esta atitude proactiva e antecipatória parece estar em congruência com o apelo de Gash e Orlikowski (1991) para a necessidade de incorporar a reflexão na utilização das TI. Podemos, assim, concluir que o desenvolvimento de uma identidade organizacional empreendedora promove uma maior reflexão sobre as TI, favorecendo o ajustamento contínuo utilizadores-TI. A identidade organizacional empreendedora contribui, assim, para a

reinvenção contínua das TI, proporcionando uma adaptação mútua contínua, ao longo de todo o ciclo de vida das TI.

Esta capacidade para reinventar continuamente as TI remete-nos para uma abordagem positiva dos fenómenos. A abordagem positiva, que teve a sua origem na psicologia positiva, centra-se nos processos e resultados organizacionais positivos (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). Não descurando as falhas e as disfunções, a abordagem positiva enfatiza os factores que geram consequências positivas para os indivíduos e as organizações. Transpondo para o campo das TI, ao invés de focalizar nos erros e nas dificuldades de aprendizagem, inspirados por uma abordagem positiva, os utilizadores centram-se na utilização eficaz das TI, explorando os factores que as poderão tornar ainda mais eficazes. Estamos a lidar com uma abordagem baseada num mecanismo de retroacção positiva, por meio da qual se procura que excelentes resultados constituam a base para a obtenção de resultados ainda melhores. A aplicação desta abordagem positiva ao campo das TI pode facilitar a emergência de uma nova fase no ciclo de utilização das TI, contribuindo para uma utilização mais competitiva das tecnologias, de encontro às reais necessidades dos diferentes grupos de interesse.

O presente estudo avança, de igual modo, com algumas implicações de carácter mais pragmático, apontando alguns factores que podem facilitar a construção de uma identidade empreendedora. Podemos concluir que o fomento de uma liderança autêntica, orientada para a componente empreendedora, de uma cultura de aprendizagem e do feedback dos grupos de interesse contribui para o desenvolvimento de identidade organizacional empreendedora.

Como propostas futuras de investigação, salienta-se a necessidade de estudar, empiricamente, o impacto da identidade organizacional empreendedora na reinvenção contínua das TI. Sugere-se, ainda, a compreensão mais aprofundada da importância da abordagem positiva no campo de estudo das TI.

REFERÊNCIAS

- Albert, S. (1998). The Definition and Metadefinition of Identity. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey, *Identity in Organizations*. California: SAGE Publications.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. In L. L. Cummings and B. M. Staw, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 7, pp. 263-295. Greenwich: JAI.
- Albert, S., Ashforth, B. & Dutton, J. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 13-17.
- Ajzen, I. & Fisbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 20-39.
- Baxter, R. & Lyytinen, K. (2005). Information technology impact on work practices: A study of 3D CAD capabilities in architecture, engineering and construction. *Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations*, 5 (2), pp. 64-87.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bessen, J. (2005). Technology Adoption Costs and Productivity Growth: The Transition to Information Technology. *Working Paper 10/01*. Research on Innovation.
- Bolton, W. K. & Thompson, J. L. (2000). *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bouchikhi, H & Kimberly, J. (2003). Escaping the Identity Trap. *MIT Sloan Management Review*, Spring, pp. 20-26.

- Boudreau, M. C. & Robey, D. (2005). Enacted integrated information technology: a human agency perspective. *Organization science*, 16 (1), pp. 3-18.
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42, pp. 541-558.
- Cabral, A. C. (2002). Aprendizagem Organizacional como Estratégia de Competitividade: Uma Revisão de Literatura. In M. P. e Cunha e S. B. Rodrigues, *Manual de Estudos Organizacionais*. Lisboa: Editora RH.
- Choudrie, J. & Dwivedi, Y. K. (2005). Investigating the research approaches for examining technology adoption issues. *Journal of Research Practice*, 1 (1), pp. 1-12.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In Kim S. Cameron, Jane E. Dutton and Robert E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunningham, B. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), pp. 45-61.
- Danjou (2002). L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. *evue Française de Gestion*, n° 138, avril-juin, pp. 7-22.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), pp. 319-340.
- Dutton, J & Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), pp. 239-263.
- Elsbach, K. (1999). An Expanded Model of Organizational Identification. *Research in Organizational Behaviour*, 21, pp. 163-200.

- Ferreira, L. B. & Ramos, A. S. (2005). Tecnologia da Informação: Commodity ou ferramenta estratégica? *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 2 (1), pp. 69-79.
- Fidel, R., Pejtersen, A., Cleal, B. & Bruce, H. (2004). A multidimensional approach to the study information of human-information interaction: A case study of collaborative retrieval. *Journal of The American Society for Information science and Technology*, 55 (11), pp. 939-953.
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), pp. 191-211.
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). Organization learning. *Academy of Management Review*, 10, pp. 803-813.
- Gash, D. C. & Orlikowski, W. J. (1991). Changing frames: Towards an understanding of information technology and organizational change. *Academy of Management Proceedings*, pp. 189-193.
- Gibb, A. (2002). In Pursuit of a New “Enterprise” and “Entrepreneurship” Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4 (3), pp. 233-269.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gioia, D., Schultz, M. & Corley, K (2000). Organizational Identity, Image and Adapative Instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 63-81.
- Green, R., David, R. G. & Dent, M. (1996). The Russian entrepreneur: A study of psychological characteristics. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour*, 2 (1), pp. 49-58.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55 (8), pp. 989-1018.
- Henfridsson, O. (2000). Ambiguity in IT adaptation: Making sense of first class in a social setting. *Information Systems Journal*, 10, pp. 87-104.

- Hollenbeck, G. P. & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leaders performance. *Organization Dynamics*, 33, pp. 254-269.
- Ireland, R. D. Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), pp. 963-989.
- Klimecki, R. & Lasseben, H. (1998). Modes of organizational learning: Indicators from an empirical study. *Management Learning*, 29 (4), pp.405-430.
- Lapointe, L. & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29 (3), pp. 461-491.
- Lewis, W., Agarwal, R. & Sambamurthy, V. (2003). Sources of Influence on beliefs about information technology use: An empirical study of knowledge workers. *MIS Quarterly*, 27 (4), pp. 657-678.
- Lin, A. & T. Cornford (2000). Framing implementation management. Paper presented at *International Conference on Information Systems*, Brisbane, Australia, pp. 197-205.
- Loveman, G. W (1994). An Assessment of the Productivity Impact of Information Technologies. *In Information technology and the corporation of the 1990s: Research studies*. T. J. Allen & M. S. Scott-Morton (Eds). New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. *In Kim S. Cameron, Jane E. Dutton and Robert E. Quinn, Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mael, F. & Ashforth, B. (1992). Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, pp. 103-123.
- Orlikowski, W.J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science* 11(4), pp. 404-428.
- Orlikowski, W. J. & Gash, D. C. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, 12 (2), pp. 174-206.

- Palma, P. J. & Lopes, M. P. (2005). Em busca de uma aprendizagem organizacional eficaz: O papel do tipo e da abrangência cultural. *Comportamento Organizacional e Gestão. In press.*
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, cultures and feasibility. *Management Learning*, 31 (2), 181-196.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A cultural and structural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 161-178.
- Pratt, M. & Rafaeli, A. (1997). Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 862-898.
- Rao, H., Davis, G. & Ward, A. (2000). Embeddedness, Social Identity and Mobility: Why Firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), pp. 268-292.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological Approachs to Entrepreneurial Success: A General Model and An Overview of Findings. In C. L. Cooper and I. T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15. John Wiley & Sons, Ltd.
- Rebelo, T., Duarte-Gomes, A. & Cardoso, L. (2002). Orientações Culturais para a Aprendizagem nas Organizações : Homogeneidade e/ou Heterogeneidade. *Psychologica*, 30, pp. 345-363.
- Reingold, J.& Stepanek, M. (2000). Why the productivity revolution will spread. *Business Week*, Feb. 14, pp. 112-118.
- Roach, S. S. (1991). Services under siege: The restructuring imperative, *Harvard Business Review*, 69 (5), pp. 82-91.
- Ron, N., Lipshitz, R. & Popper, M. (2002). Post-flight reviews in an F-16 fighter-squadron : An empirical test of a multi-facet model of organizational learning. *Working Paper*, University of Haifa, Israel.
- Sarker, S. (2000). Toward a Methodology For Managing Information Systems Implementation: A Social Constructivist Perspective. *Informing Science*, 3 (4), pp. 195-205.

- Scott, S. & Lane, V. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 43-62.
- Shook, C. L., Priem, R. L. & McGee, J. E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29 (3), pp. 379-399.
- Sonnenwald, D.H., & Pierce, L.G. (2000). Information behaviour in dynamic group work contexts: Interwoven situational awareness, dense social networks and contested collaboration in command and control. *Information Processing & Management*, 36(3), 461–479.
- Steiner, L. (2003). Roots of Identity in Real Estate Industry. *Corporate Reputation Review*, 6 (2), pp. 178-196.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, pp. 1-39.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. Austin and S. Worshel, *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey: Brooks/ Cole.
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42, 1/2, pp. 243-258.
- Tyre, M. & Orlikowski, W. J. (1994). Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5 (1), pp. 98-118.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R. & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. *Journal of Small Business Management*, 37 (3), pp. 31-43.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46 (2), pp. 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, (27) 3, pp. 425-478.
- Weick & Westley (1996). Organizational Learning: Affirming na Oxymoron. In Clegg *Handbook of Organization Studies*, pp.440-458.

Figura 1: Factores que influenciam o comportamento de utilização das TI (baseado em Lewis, Agarwal & Sambamurthy, 2003; Venkatesh & Davis, 2000).

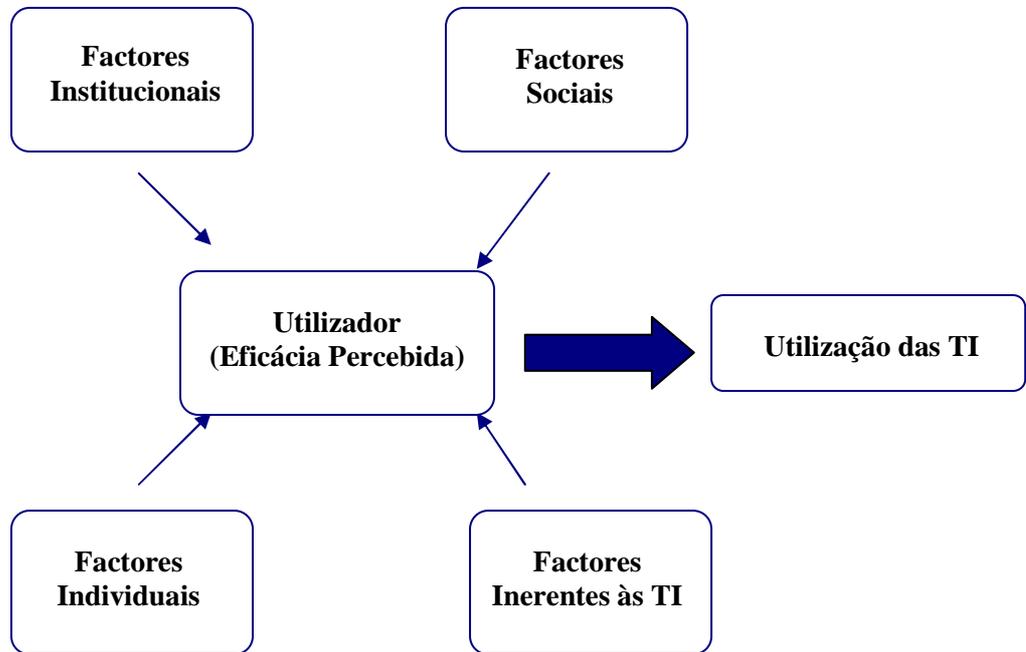


Figura 2: Impacto da identidade empreendedora nos comportamentos de utilização das TI.

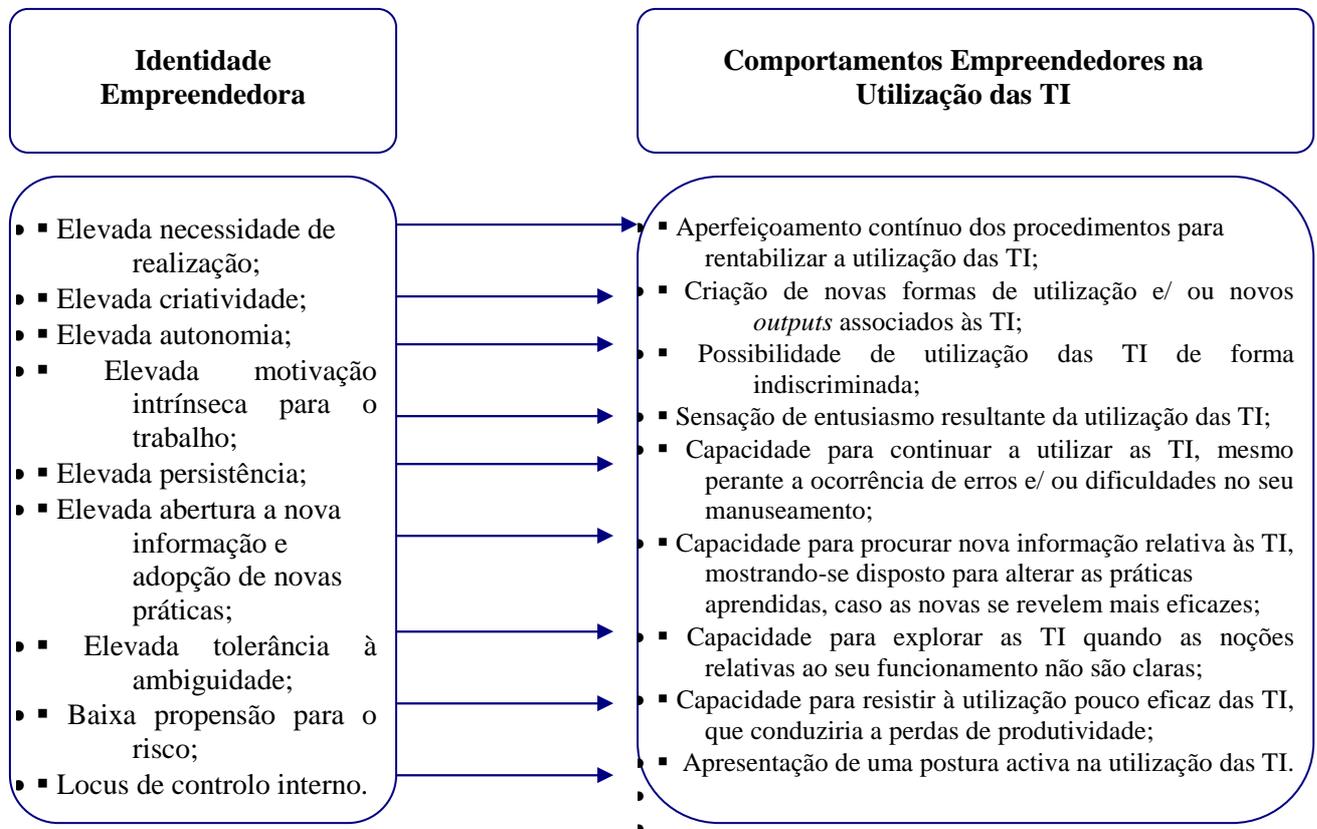


Figura 3: Factores que influenciam o comportamento de reinvenção contínua das TI.

