

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

RODRIGO LUIZ CORSO

**ANTECEDENTES DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO: O PAPEL
DE ASPECTOS EMPREENDEDORES E ORGANIZACIONAIS**

**CAXIAS DO SUL
2020**

RODRIGO LUIZ CORSO

**ANTECEDENTES DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO: O PAPEL
DE ASPECTOS EMPREENDEDORES E ORGANIZACIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Alex Eckert

**CAXIAS DO SUL
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

C826a Corso, Rodrigo Luiz

Antecedentes do desempenho individual no trabalho : o papel de aspectos empreendedores e organizacionais / Rodrigo Luiz Corso. – 2020.

99 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

Orientação: Alex Eckert.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Liderança. 3. Empreendedorismo. 4. Trabalho - Avaliação. 5. Ambiente de trabalho. I. Eckert, Alex, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.94

RODRIGO LUIZ CORSO

**ANTECEDENTES DO DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TRABALHO: O PAPEL
DE ASPECTOS EMPREENDEDORES E ORGANIZACIONAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovado em: 26/08/2020.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dra. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dra. Joysinett Moraes da Silva
Universidade Federal Fluminense - UFF

Dedico este trabalho a minha esposa Marielem, que sempre me apoiou e incentivou na realização dos meus sonhos e aos meus filhos João Lucas e Elisa pela compreensão dos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares pelo apoio e incentivo, aos colegas e todas as pessoas que de certa forma contribuíram para o cumprimento desta etapa de minha vida. A empresa Tondo S/A por me apoiar e permitir a realização desta pesquisa com seus colaboradores. Ao amigo e professor Me Diego Luís Bertollo pelos ensinamentos e coleguismo, ao orientador Dr Alex Eckert pela fundamental ajuda e direcionamento aos objetivos desta pesquisa e à Universidade de Caxias Sul, pela possibilidade de avançar na minha formação acadêmica.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

Marthin Luther King

RESUMO

Em um cenário cada vez mais competitivo, torna-se relevante pesquisar evidências de como propiciar o melhor desempenho individual do colaborador, fator este que pode impactar na sobrevivência e êxito das organizações. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo analisar a influência dos construtos de liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional e ambiente de trabalho entre si, e como eles influenciam no desempenho no trabalho dos colaboradores de uma indústria alimentícia, localizada no sul do Brasil. Para atingir este objetivo, foi realizada uma *survey* com uma amostra de 385 colaboradores, de diversos níveis organizacionais. Os dados foram analisados estatisticamente utilizando técnicas de análise multivariadas, mais especificamente pela técnica da Modelagem de Equações Estruturais, para a explicação do fenômeno estudado. Os principais resultados indicam que a liderança empreendedora, a orientação empreendedora e a aprendizagem organizacional afetam positivamente o desempenho no trabalho, e que o ambiente de trabalho, por sua vez, não afeta o desempenho no trabalho. Além disso, ficou evidenciado que a liderança empreendedora afeta positivamente a orientação empreendedora, a orientação empreendedora afeta positivamente a aprendizagem organizacional e a aprendizagem organizacional afeta positivamente o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Desempenho no trabalho. Liderança empreendedora. Orientação empreendedora. Aprendizagem organizacional. Ambiente de trabalho.

ABSTRACT

In an increasingly competitive scenario, it becomes relevant to search for evidence of how to provide the best individual performance of the employee seeking the survival and success of organizations. Given this, the present study aims to investigate the influence of entrepreneurial and organizational factors, and their relationship with job performance in the Brazilian food industry. To achieve this objective, a survey was carried out with a sample of 385 employees, from different organizational levels. The data were analyzed statistically using multivariate analysis techniques, more specifically by the Structural Equation Modeling technique, to explain the studied phenomenon. The main results indicate that entrepreneurial leadership, entrepreneurial orientation and organizational learning positively affect performance at work, and that the work environment, in turn, does not affect the job performance. In addition, it is evident that entrepreneurial leadership positively affects entrepreneurial orientation, entrepreneurial orientation positively affects organizational learning and organizational learning positively affects the work environment.

Keywords: Job performance. Entrepreneurial leadership. Entrepreneurial orientation. Organizational learning. Work environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Busca por publicações na Scopus e na Web of Science no período de 2015 a 2019	20
Figura 2 – Modelo teórico proposto	38
Figura 3 – Modelo estrutural	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Busca por publicações na Scopus e na Web of Science no período de 2015 a 2019	19
Tabela 2 – <i>Outliers</i> univariados excluídos da amostra.....	47
Tabela 3 – <i>Outliers</i> multivariados excluídos da amostra	48
Tabela 4 – Resumo dos valores de assimetria dos dados e de curtose	49
Tabela 5 – Teste de Levene	51
Tabela 6 – Resultados para análise da multicolinearidade	53
Tabela 7 – Perfil dos respondentes	62
Tabela 8 – Estatística descritiva das variáveis indicadoras dos construtos	63
Tabela 9 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos.....	66
Tabela 10 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos	68
Tabela 11 – Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker	69
Tabela 12 – Medidas de ajuste do modelo teórico proposto	69
Tabela 13 – Teste de hipóteses do modelo teórico proposto.....	71
Tabela 14 – Coeficientes de determinação do modelo teórico proposto.....	72

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
BPF	Boas Práticas de Fabricação
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
FSSC	<i>Food Safety System Certification</i>
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i>
GLS	<i>Generalized Least Squares</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MLE	<i>Maximum Likelihood Estimation</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NNFI	<i>Nonnormed Fit Index</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.1.1	Justificativa e relevância do estudo	17
1.2	QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA	21
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	21
1.3.1	Objetivo geral	21
1.3.2	Objetivos específicos.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	23
2.1.1	Empreendedor	24
2.2	LIDERANÇA.....	24
2.2.1	Liderança empreendedora.....	25
2.3	ORIENTAÇÃO	27
2.3.1	Orientação empreendedora	27
2.4	APRENDIZAGEM	28
2.4.1	Aprendizagem organizacional.....	29
2.5	AMBIENTE	30
2.5.1	Ambiente de trabalho.....	31
2.6	DESEMPENHO	32
2.6.1	Desempenho no trabalho	33
2.6.1.1	Liderança empreendedora relacionada ao desempenho no trabalho	34
2.6.1.2	Orientação empreendedora relacionada ao desempenho no trabalho.....	35
2.6.1.3	Aprendizagem organizacional relacionada ao desempenho no trabalho.....	36
2.6.1.4	Ambiente de trabalho relacionado ao desempenho no trabalho.....	37
3	MÉTODO DE PESQUISA	39
3.1	PESQUISA QUANTITATIVO-DESCRITIVA.....	39
3.1.1	População-alvo e amostragem.....	40
3.1.2	Operacionalização dos construtos e elaboração do instrumento de coleta de dados	41
3.1.3	Validação do questionário	42
3.1.4	Pré-teste do questionário	43

3.1.5	Coleta e processamento dos dados	43
3.2	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	44
3.2.1	Tratamento dos <i>missings</i> (dados perdidos)	45
3.2.2	<i>Outliers</i> (observações atípicas)	46
3.2.3	Teste das suposições da análise multivariada	48
3.2.3.1	Normalidade	49
3.2.3.2	Homoscedasticidade	50
3.2.3.3	Linearidade	52
3.2.3.4	Multicolinearidade.....	53
3.2.4	Modelagem de equações estruturais - MEE.....	54
3.2.5	Especificação do modelo geral.....	56
3.2.6	Matriz de entrada dos dados e método de estimação do modelo	57
3.2.7	Seleção das medidas de ajuste do modelo	58
3.2.8	Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos	59
3.2.9	Validação individual dos construtos	59
3.2.10	Validação do modelo teórico	60
4	RESULTADOS DA PESQUISA	61
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	61
4.2	RESULTADOS PRELIMINARES	63
4.2.1	Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos	63
4.3	VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS	65
4.3.1	A unidimensionalidade e confiabilidade.....	65
4.3.2	Validade convergente	67
4.3.3	Validade discriminante	68
4.4	VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO	69
4.4.1	Ajuste do modelo teórico	69
4.4.2	Teste de hipóteses	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	75
5.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	81
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS ...	84
	REFERÊNCIAS	86

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	97
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

Dentre os desafios das organizações em busca do sucesso, está encontrar um modo de manter o sucesso empresarial e efetivamente contribuir para as partes interessadas, estado e nação. Uma das dificuldades encontradas pelos administradores é a manutenção da capacidade competitiva que pode ser verificada pelo sucesso da organização (PURBASARI; SEPTIAN, 2017).

Incentivar a criatividade individual do colaborador tornou-se uma preocupação para sobrevivência e sucesso de empresas. O desempenho individual no trabalho, está associado a pessoa que realiza suas tarefas de forma eficaz e eficiente (ROBBINS; COULTER, 2009). Neste contexto as organizações estão buscando estratégias-chave para fomentar a criatividade dos funcionários para serem inovadores e se tornarem mais competitivos no mercado (HIRST; VAN DICK; VAN KNIPPENBERG, 2009).

Neste sentido, o desempenho no trabalho torna-se um ponto a ser estudado, relaciona-se com os objetivos organizacionais e contribui para melhorar e atingir as metas da organização. Dentre as dificuldades da gestão empresarial, está a maneira de conduzir o alto desempenho do colaborador para alcançar os objetivos organizacionais. A gerência é encarregada pela execução da tarefa de conduzir a empresa dentro dos objetivos corporativos, esta missão envolve recursos humanos, sendo importante que os gerentes vejam as pessoas como ativos esforçando-se para gerenciar os colaboradores apropriadamente (DAFT, 2012).

Cabe ressaltar que os aspectos humanos relacionados aos colaboradores, estão ligados a criação de novos produtos e serviços, e a ação que cria um novo produto ou serviço, ou mesmo um negócio inteiro, tem sido entendida como atividade empreendedora (BIRKINSHAW, 2000). O empreendedorismo como função refere-se a ruptura do equilíbrio entre empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização (SCHUMPETER, 1934). Está relacionado à criatividade e à disposição de criar algo novo, envolvendo a motivação para vencer obstáculos, capacidade por aceitar riscos e a aspiração de crescimento pessoal em qualquer meta a ser alcançada (SCHEIN, 1985).

Neste sentido o empreendedorismo também é visto como um processo enraizado na cultura organizacional sendo mais do que um acontecimento. Assim, interage com outras formas e arranjos organizacionais para gerar resultados empresariais efetivos, opondo-se à noção de impacto independente e estritamente direto do empreendedorismo na performance da empresa (HULT; SNOW; KANDEMIR, 2003).

Estudos sobre empreendedorismo definem-se de formas multidisciplinares,

requerendo compreensão de criação de diferentes formas: equipe, indivíduo, organização, indústria e comunidade (GARTNER, 2001). Abrange a conduta individual de reconhecimento e geração de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, a criação destrutiva saudável, a estruturação na construção de equipes e a transformação corporativa (BRUSH et al., 2003). Nesta linha os empreendedores são apontados como indivíduos orientados para a ação, tolerantes à incertezas e autoconfiantes, com um considerável controle pessoal e forte necessidade por auto realização (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

Conforme exposto, o indivíduo torna-se fundamental dentro das organizações para a construção de resultados positivos, neste sentido é preciso estar atento aos diversos fatores que podem afetar o desempenho do colaborador. Antecedentes como a liderança, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, continuam sendo atraentes para gestores e comunidade científica (JOHARI et al., 2012).

Uma das atribuições da liderança está relacionada ao recurso humano de uma organização, especificamente, liderando o processo de influência aos objetivos propostos. A pesquisa sobre liderança tem sido menos eficaz pelo fato de não se encontrar líderes que tenham um conjunto de características pessoais pré-definidas ou padronizadas (PURBASARI; SEPTIAN, 2017).

Assim, devido as diferenças individuais dos colaboradores e a influência que exercem nas organizações, torna-se importante o estudo de uma nova modalidade de liderança que ajude a tornar a organização apta a encarar novos desafios (TARABISHY et al., 2005). Essa modalidade tem sido chamada de “liderança empreendedora” e é explicada pela manifestação de características e comportamentos empreendedores de liderança (IRELAND; HITT, 1999). Diante do exposto torna-se um fator relevante a ser verificado neste estudo.

Outro fator a ser estudado refere-se a orientação empreendedora nas organizações, onde requer mais do que o emprego de valores empreendedores, onde o empreendedorismo é oriundo da orientação individual e torna-se relevante investigar os aspectos individuais desse comportamento (KREISER; MARINO; WEAVER, 2002). A orientação empreendedora implica na implantação de ações que promovam um clima favorável para iniciativas de natureza empreendedora pelos seus colaboradores, neste sentido, representa uma forma viável para muitas organizações trilharem o caminho da inovação como fator de diferenciação e competitividade (HASHIMOTO, 2017).

Também se faz importante o estudo da aprendizagem organizacional, que refere-se ao conhecimento derivado da aprendizagem como um mecanismo de potencialidade nas organizações, com a competência de tornar-se a principal fonte criadora de sustentação e

vantagem competitiva (BARNEY, 1991). O acúmulo de conhecimento é gerado e aumentado pelo processo de aprendizagem, desta forma envolve a execução de diversas etapas, que precisam ser minuciosamente estudadas e gerenciadas: interpretação, aquisição de informação, difusão de experiência, experimentação focada e reestruturação do conhecimento (HANSSEN-BAUER; SNOW, 1996). Na orientação das empresas quanto a aprendizagem organizacional, devem propiciar o aprendizado e a ambientação, de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação (GARVER, 1993).

Outro construto a ser estudado é o ambiente de trabalho, no qual as organizações esforçam-se para implantar um ambiente confortável e amigável para influenciar um melhor desempenho no trabalho. O ambiente de trabalho da organização tem efeito sobre o desempenho do funcionário, sendo que o desempenho melhora à medida que os problemas identificados são corrigidos, neste sentido podemos destacar a flexibilidade, ruído, interrupção, relações interpessoais com os subordinados e a disponibilidade de trabalho adequado (BUSHIRI, 2014).

Diante do exposto, o presente estudo busca identificar a relação entre os construtos, liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional, ambiente de trabalho e sua relação com desempenho no trabalho. O estudo foi direcionado aos colaboradores de uma indústria de alimentos de grande porte, tendo em vista que os fatores empreendedores e organizacionais, tem influência no desempenho do trabalho, almejando obter melhores resultados em termos de produtividade e efetividade para atender as expectativas das partes relacionadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

1.1.1 Justificativa e relevância do estudo

Desempenho é o conjunto de ações de natureza intencional, isto é, está sob o controle do indivíduo, mesmo que as ações realizadas já façam parte de uma rotina e sejam consideradas automáticas o desempenho é capaz de integrar aspectos psicológicos, interpessoais e situacionais do indivíduo e o meio organizacional onde ele está inserido (BENDASSOLLI, 2012).

A literatura dá preferência para o conceito de desempenho organizacional, porém, o conceito de desempenho no trabalho é central para as áreas que estudam o trabalho, como a psicologia organizacional e a administração de empresas. Vale ressaltar que o desempenho individual não é estável ao longo do tempo, variando de acordo com treinamentos, repetição no

trabalho e outras variações que podem ser temporárias. Diante disso, o desempenho é uma das principais condições, embora não a única, para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso no mercado de trabalho (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Neste mesmo contexto, parte da produção do campo científico tem interesse em investigar variáveis que possam influenciar o desempenho em seus distintos níveis de análise (CARPINI; PARKER; GRIFFIN, 2017). Além da centralidade nas investigações científicas, o fenômeno é fundamental nas atividades de profissionais da área de recursos humanos (O'BOYLE JR.; AGUINIS, 2012).

Assim a produção científica é de fundamental importância, no sentido que uma considerável parte do trabalho diário dos profissionais de recursos humanos está relacionada ao desempenho dos indivíduos nas organizações (BENDASSOLLI, 2012). Assim sendo, a preocupação em buscar evidências da influência de variáveis no campo do comportamento organizacional sobre o desempenho no trabalho. Os profissionais utilizam, inclusive, o incremento no desempenho dos indivíduos no trabalho como métrica de avaliação de eficácia de suas ações (O'BOYLE JR.; AGUINIS, 2012).

Mais amplamente falando, na ausência do desempenho do colaborador não há desempenho de grupos, departamentos, e organizacional (CAMPBELL; WIERNIK, 2015). Devido a essa relevância, o desempenho no trabalho é uma das variáveis mais investigadas da literatura científica na área do comportamento organizacional (CASCIO; AGUINIS, 2008).

Dentro do contexto será estudada a liderança empreendedora, onde segundo Renko et al. (2015) influencia e dirige o desempenho no trabalho em direção à realização de objetivos empresariais, podendo melhorar o desempenho dos funcionários dentro de um empreendimento corporativo.

Outra questão estudada é que os funcionários que possuem uma orientação empreendedora são mais qualificados para trabalhar com as fortes demandas de trabalho e mencionam menos exaustão, o que conseqüentemente resulta em um melhor desempenho no trabalho (KATTENBACH; FIETZE, 2018).

Também será estudada a influência de aprendizagem organizacional em relação ao desempenho no trabalho onde, conforme Hahn, Lee e Lee (2015), é considerada a força geradora que leva os funcionários a adquirir conhecimento e ideias inovadoras resultando em um melhor desempenho.

Seguindo nesta linha, inclui-se o ambiente de trabalho onde, segundo Ali, Chua e Lim (2015), a implantação de melhorias com o objetivo de tornar o ambiente mais confortável, afeta positivamente o desempenho do colaborador no trabalho, conseqüentemente gerando um

impacto positivo no desempenho da organização.

Com o objetivo de verificar o número de publicações sobre os construtos estudados e suas relações, foi realizada uma busca nas bases de dados “Scopus” e “Web of Science”, nas publicações do período de 2015 a 2019 com o filtro “*article title*”, “*abstract*”, “*keywords*”, ou seja, títulos, resumo e palavras chave.

As buscas foram executadas utilizando os termos em inglês entre aspas: “*entrepreneurial leadership*”, “*entrepreneurial orientation*”, “*organizational learning*”, “*work environment*” e “*job performance*”, para os construtos: liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional, ambiente de trabalho e desempenho no trabalho, respectivamente. Todos os termos foram consultados isoladamente e na busca avançada foi realizada a consulta com dois termos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Busca por publicações na Scopus e na Web of Science no período de 2015 a 2019

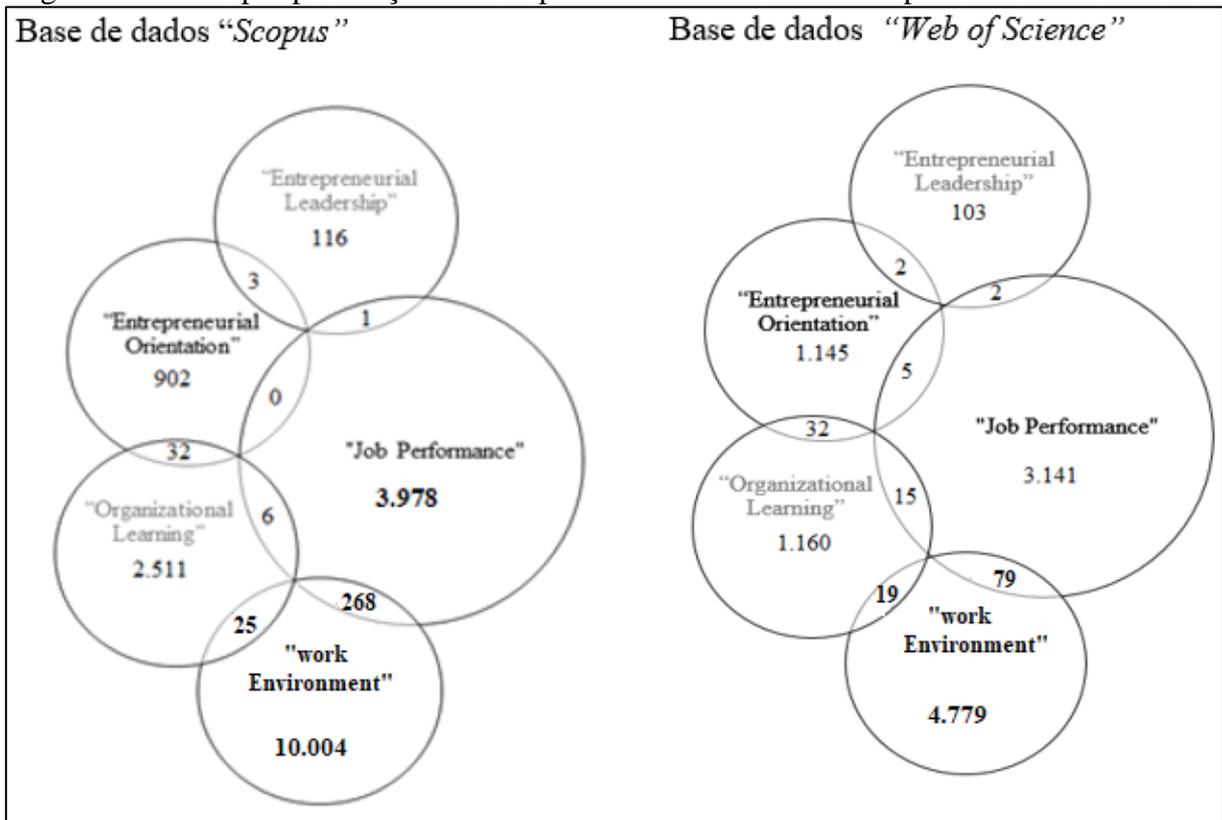
Construto	Operador Booleano	Construto combinado	Número de Publicações “Scopus”	Número de Publicações “Web of Science”
“ <i>entrepreneurial leadership</i> ”			116	103
“ <i>entrepreneurial orientation</i> ”			902	1.145
“ <i>organizational learning</i> ”			2.511	1.160
“ <i>work environment</i> ”			10.004	4.779
“ <i>job performance</i> ”			3.978	3.141
“ <i>entrepreneurial leadership</i> ”	<i>and</i>	“ <i>job performance</i> ”	1	2
“ <i>entrepreneurial orientation</i> ”	<i>and</i>	“ <i>job performance</i> ”	0	5
“ <i>organizational learning</i> ”	<i>and</i>	“ <i>job performance</i> ”	6	15
“ <i>work environment</i> ”	<i>and</i>	“ <i>job performance</i> ”	268	79
“ <i>entrepreneurial leadership</i> ”	<i>and</i>	“ <i>entrepreneurial orientation</i> ”	3	2
“ <i>entrepreneurial orientation</i> ”	<i>and</i>	“ <i>organizational learning</i> ”	32	32
“ <i>organizational learning</i> ”	<i>and</i>	“ <i>work environment</i> ”	110	68

*Obs.: Informações consultadas em 16/06/2019.

Fonte: Scopus e Web of Science (2019).

Buscando uma melhor visualização e entendimento, apresenta-se Figura 1.

Figura 1 – Busca por publicações na Scopus e na Web of Science no período de 2015 a 2019



Obs.: Informações consultadas em 16/06/2019.

Fonte: *Scopus* e *Web of Science* (2019).

Com base em pesquisa nas bases de dados, pode-se observar no período de 2015 a 2019, com os filtros *"article title"*, *"abstract"*, *"keywords"* o construto com menor número de publicações foi *"entrepreneurial leadership"* na base *"web of Science"* e o construto com maior publicação foi *"work environment"* na base *"scopus"*. Pode-se observar também, que a consulta entre os construtos com *"job performance"* se dá com menor quantidade com os construtos *"entrepreneurial leadership"* e *"entrepreneurial orientation"* e com maior número de publicações nos construtos *"organizational learning"* e *"work environment"*.

Diante dos dados analisados observa-se que existe um número maior de publicações dos construtos isoladamente e um número consideravelmente inferior na pesquisa realizada em conjunto. Também foi realizada uma consulta com todos temas simultaneamente, onde não foram encontradas publicações, o que indica que possui uma oportunidade de pesquisa junto à academia.

Neste contexto, buscando aprofundar o conhecimento sobre os temas analisados foi realizado o estudo com os colaboradores de uma empresa de alimentos, localizada na serra gaúcha, que possui uma capacidade de moagem de trigo de 36 mil toneladas por mês, conta com uma das maiores capacidades de moagem do estado do Rio Grande do Sul.

Possui um pastifício com capacidade para produzir 6.500 (seis mil e quinhentas) toneladas mensais e uma fábrica de biscoitos que produz 1.800 (um mil e oitocentas) toneladas por mês. Sua planta conta com 33.000 (trinta e três mil) metros quadrados construídos, com unidades fabris em Bento Gonçalves e Caxias do Sul, centros de distribuição em Garibaldi e Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, Florianópolis e Itajaí no estado de Santa Catarina, Curitiba no estado do Paraná e São Caetano do Sul no estado de São Paulo. Atualmente possui cerca de 1.000 (um mil) funcionários, dentre estes em torno de 600 (seiscentos) trabalham internamente servindo de base para este estudo.

A partir destas considerações, destaca-se que dentre as contribuições deste estudo está a elaboração de um Modelo Teórico, apresentando relações entre diferentes construtos na busca por uma maior compreensão individual acerca de cada um dos construtos, além de uma melhor compreensão do relacionamento entre eles como fatores empreendedores e organizacionais e sua relação com o desempenho no trabalho.

1.2 QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA

Diante do contexto descrito, da relevância e das justificativas apresentadas, é necessário que se tenha uma melhor compreensão acerca das variáveis latentes, ou construtos, que estão presentes neste contexto. Por isso, a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão central: Qual a influência dos construtos liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional e ambiente de trabalho entre si, e como eles influenciam no desempenho do trabalho dos colaboradores de uma indústria alimentícia localizada no sul do Brasil?

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a influência dos construtos liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional e ambiente de trabalho entre si, e como eles influenciam no desempenho do trabalho dos colaboradores de uma indústria alimentícia localizada no sul do Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos para a pesquisa, foram estabelecidos:

- a) identificar a relação entre liderança empreendedora e orientação empreendedora;
- b) identificar a relação entre orientação empreendedora e aprendizagem organizacional;
- c) identificar a relação entre aprendizagem organizacional e ambiente de trabalho;
- d) verificar a relação entre liderança empreendedora e desempenho no trabalho;
- e) identificar a relação entre orientação empreendedora e desempenho no trabalho;
- f) identificar a relação entre aprendizagem organizacional e desempenho no trabalho;
- g) verificar a relação entre ambiente organizacional e desempenho no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir dos objetivos propostos para a presente pesquisa, neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico relativo a fatores empreendedores e organizacionais e sua relação com desempenho no trabalho a serem investigados neste estudo. Inicialmente serão abordados os conceitos de empreendedorismo e empreendedor, liderança e liderança empreendedora, orientação e orientação empreendedora, aprendizagem e aprendizagem organizacional, ambiente e ambiente de trabalho, desempenho e desempenho no trabalho. A seguir será verificada a ligação entre desempenho no trabalho e os construtos liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional e o ambiente de trabalho. Neste capítulo são apresentadas, também, as hipóteses de pesquisa que serão testadas, bem como o modelo teórico proposto.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um processo que desempenha papel vital no crescimento da economia internacional, demandando a criação de condições físicas, culturais e de apoio a atividade (ROUNDY; BRADSHAW; BROCKMAN, 2018). Na mesma linha o empreendedorismo é mais do que a mera criação e manutenção de um negócio, os empreendedores se caracterizam por buscarem oportunidades e aceitarem riscos na criação de algo novo e com valor (KURATKO, 2016).

Apesar de seu surgimento estar atrelado à criação de negócios, o empreendedorismo está presente em diversos segmentos, tais como, educação, governo, pesquisa, direito, engenharia, arquitetura, serviço social, terceiro setor, dentre outros (HISRICH et al., 2009).

Conceitualmente o empreendedorismo acontece quando quatro condições básicas são alcançadas, em primeiro temos a motivação diante das tarefas, delineada como alguma visão relacionada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir. Em segundo é o conhecimento, definido como know-how adicionado à autoconfiança de ter ou de poder obter tal conhecimento no futuro. Em terceiro relaciona-se à perspectiva de ganho pessoal, determinada como benefício econômico ou psíquico de uma ação. Em quarto lugar é o suporte do ambiente, definido como condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que reduzem o desconforto de algum empenho (FERNANDES; SANTOS, 2008).

2.1.1 Empreendedor

Empreendedores são voltados para o crescimento econômico buscando riqueza material, inovadores, criativos e dispostos a correr riscos, estes atributos, se relacionam com a importância do trabalho, bem como as condições de trabalho, a percepção de produtividade e contribuição dos indivíduos (PETERS; KALLMUENZER; BUHALIS, 2018).

O empreendedor dentre outras qualidades, tem como característica básica o raciocínio criativo e pesquisador. Constantemente pesquisando novos rumos e novas soluções, tendo em vista as necessidades dos colaboradores. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades, além da preocupação com a melhoria do produto (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Para inovar, o empreendedor precisa de recursos. Estes estão espalhados na economia e podem até mesmo não existir perfeitamente ainda. É também papel do empreendedor agir para alocar todos os recursos necessários, buscando os resultados desejados (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Os empreendedores bem sucedidos, independente de motivação pessoal para empreender, buscam criar valor e contribuir para o desenvolvimento da região em que vivem, considerando que a mudança possibilita a oportunidade para o novo (DRUCKER, 2008).

Diante dessas definições, a motivação é um aspecto costumeiro e pode, por conseguinte, ser considerada um atributo do empreendedor (STEVENSON; GUMPURT, 1985). Além da motivação para o empreendedor, o êxito significa engajar-se num modo de “criação destrutiva”, em outras palavras, destruir o processo produtivo atual e a dinâmica competitiva, centrada muitas vezes em custos, ao introduzir um novo produto, novos arranjos de distribuição, ou novas ideias de comunicação e posicionamento, frequentemente sob condições de risco e de incertezas (SCHUMPETER, 1942).

2.2 LIDERANÇA

Nas áreas de gestão e administração de negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse fundamental, essencial na criação de valor nas empresas, no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

A natureza da liderança nas empresas gira em torno do processo de influenciar os colaboradores a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e facilitar esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos organizacionais (LEITCH; VOLERY, 2017).

Os empresários são considerados líderes por excelência, que identificam oportunidades e empenham recursos de várias partes interessadas, neste sentido, possuem o objetivo de explorar essas oportunidades e criar valor para organização. Para este fim, eles criam cenários visionários que são necessários para selecionar e instigar um elenco de apoio dos membros do grupo para difundir a visão e atingir os objetivos da organização (GUPTA; MACMILLAN; SURIE, 2004).

A liderança possui a tarefa de se adaptar rapidamente às estruturas e processos organizacionais à medida que o empreendimento vai em busca de um modelo de negócio melhor ou aponta em direção ao crescimento, neste contexto os comportamentos da liderança tem papel fundamental na orientação a fim de minimizar numerosos paradoxos e tensões (VOLERY; MUELLER; VON SIEMENS, 2015).

Nessa linha, os estudos sobre liderança têm focado em diferenças de estilos e suas influências nas organizações. Alguns pesquisadores argumentam a necessidade do estudo de um novo tipo de liderança, que auxilie em tornar a organização capaz de enfrentar novos desafios (McGRATH; MACMILLAN, 2000). Esse novo tipo de liderança tem sido chamado de liderança empreendedora e explicado pela manifestação de características e comportamentos empreendedores e de liderança (FERNANDES; SANTOS, 2008).

2.2.1 Liderança empreendedora

Uma variável que começou atrair atenção na literatura de empreendedorismo é o comportamento de liderança dos gestores empreendedores (MIAO et al., 2019), nos últimos anos, estudiosos tem se empenhado em olhar para o cruzamento entre liderança e empreendedorismo (LEWIS, 2015).

A liderança empreendedora encontra-se na associação do empreendedorismo (SCHUMPETER, 1934), gestão empreendedora, orientação empreendedora, e concepções de liderança (FONTANA; MUSA, 2017). Este formato de liderança influencia os colaboradores para um propósito de identificar oportunidades e criar uma percepção sobre as alternativas futuras capazes de beneficiar a corporação para manter a competitividade. As ações da liderança empreendedora visam possibilidades futuras permitindo que a organização transforme seus conjuntos de transações atuais através da adaptação, e liderando, através do envolvimento direto, um processo de criação de valor para suas partes interessadas, empregando inovação para obter vantagem competitiva, e um pacote de recursos para responder às oportunidades reconhecidas (FONTANA; MUSA, 2017).

O conceito de liderança empreendedora foi desenvolvido para capturar comportamentos da liderança que influenciam e direcionam os membros de um grupo em direção a metas que incluem o reconhecimento e exploração de oportunidades empresariais (RENKO et al., 2015). Pode ser distinguida de liderança transformacional como resultado de ter seu foco em fatores relacionados ao comportamento do líder, que influencia os comportamentos dos funcionários em vez do traços e comportamentos focados no funcionário liderado, por exemplo, carisma e capacitação (DINH et al., 2014).

Apesar de liderança empreendedora e líderes transformacionais compartilharem de pontos em comum através da sua capacidade de evocar um desempenho superior apelando para as necessidades de ordem superior de seus funcionários, o foco em oportunidades comportamentos vincula a liderança empreendedora a um modelo mais próximo da literatura de empreendedorismo, do que a literatura de líderes transformacionais (GUPTA; MACMILLAN; SURIE, 2004; MIAO et al., 2019).

Considerando que outras abordagens de liderança, tais como liderança servidora, foco nos funcionários seus próprios pontos fortes e fracos (SENDJAYA; SARROS; SANTORA, 2008), a liderança empreendedora considera seguidores em termos de sua paixão empreendedora e auto eficácia (RENKO et al., 2015).

Neste cenário a liderança empreendedora através de suas dimensões faz com que a organização trabalhe de forma mais criativa e de forma inovadora em processos coletivos para manter a agilidade e adaptabilidade da organização, incentivando geração, seleção, desenvolvimento e difusão de ideias, sendo que esse processo é frequentemente chamado de processo de inovação ou gestão da inovação. É considerado um estilo de liderança único que se concentra em fazer talentos heterogêneos, trabalhar em uma organização de forma mais criativa e inovadora em processos coletivos para responder a um ambiente de negócios incerto, caracterizado como processo de inovação, e criar estratégias coerentes e novos resultados, caracterizado como desempenho da inovação. É relevante que as organizações promovam o desenvolvimento de sua liderança empreendedora em todos os níveis dentro da organização, para garantir que o processo de gestão da inovação seja gerido de forma eficaz (FONTANA; MUSA, 2017).

Neste sentido, o campo da liderança empreendedora está em um estágio inicial de desenvolvimento, a literatura concentrou-se predominantemente no exame de emergência e desenvolvimento da liderança empreendedora (LEITCH; MCMULLAN; HARRISON, 2013), e sua conceituação e medição (RENKO et al., 2015).

2.3 ORIENTAÇÃO

A orientação no campo empresarial aponta para o comportamento da organização, sendo que o foco deve ser a postura. Por sua vez, as organizações com posturas empreendedoras são aquelas que demonstram que o comportamento padrão ocorre constantemente, envolve todos os níveis organizacionais e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais (COVIN; SLEVIN, 1991).

Nesta mesma linha, a orientação visa estimular os colaboradores a um desempenho superior e com foco nos objetivos da organização, para tanto, é preciso incentivar os elementos formadores da orientação para a aprendizagem, mente aberta e compromisso com a aprendizagem (KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014).

Gerencialmente a orientação é considerada como um processo que pode ser estratégico, conceitual, incluir indicadores, as preferências gerenciais relacionadas, crenças e comportamentos expressos por meio da alta direção da empresa (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). Nesse mesmo sentido, a orientação pode representar a atividade das organizações, com objetivo de criar novas oportunidades e rompendo a inércia organizacional (DE CLERCQ et al., 2014).

2.3.1 Orientação empreendedora

O conceito de orientação empreendedora está intimamente associado a recursos pessoais como, empoderamento, autoestima e autocontrole, trabalha com as características pessoais de um indivíduo ou atitudes que podem ampliar a viabilidade de se envolver em atividades empreendedoras (BOLTON; LANE, 2012). A orientação empreendedora nas organizações requer mais do que a supremacia de valores empreendedores, mas, tendo em vista que o empreendedorismo é proveniente da orientação individual da alta diretoria da empresa, torna-se importante averiguar os elementos individuais desse comportamento (KREISER; MARINO; WEAVER, 2002).

Consequentemente o trabalho individual do colaborador reflete nas organizações, o alicerce da orientação empreendedora, destacando-se por possuir forte ênfase em inovação (MILLER; FRIESEN, 1982). A orientação empreendedora está relacionada habitualmente a três dimensões: inovatividade, proatividade e aceitação de risco. A inovatividade relaciona-se à propensão em auxiliar e possibilitar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, o uso da tecnologia e a processos e procedimentos internos. A proatividade é

a capacidade das empresas para desenvolver e não apenas procurar as possibilidades de mercado. A pré-disposição ao risco é refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades (LUMPKIN; DESS, 1996).

Entretanto a orientação empreendedora proporciona às empresas, um meio de expandir os limites de suas capacidades e de fortificar a gestão de seus recursos (KNIGHT, 1997). O empreendedorismo manifesta grande impacto na performance empresarial e é uma das mais significativas fontes de vantagem competitiva (COVIN; SLEVIN, 1991). Por meio dos processos de orientação empreendedora, rejuvenescimento de objetivos, identificação de oportunidades, renovação e redefinição da própria organização, de seu mercado, ou de sua indústria, nascem novas ideias de produtos bem-sucedidos (COVIN; MILES, 1999).

Os valores empreendedores, ao concentrarem-se às necessidades potenciais dos clientes internos e externos, ajudam a empresa a reduzir suas chances de estagnação, aprimorar ações coordenadas e, à vista disso, alavancar a aprendizagem organizacional (SLATER, NARVER, 1995).

Servindo como base para primeira hipótese, é sugerido no presente estudo que a liderança empreendedora influencia positivamente a orientação empreendedora, como resultado de seu impacto na postura dos subordinados (TARABISHY et al., 2005). Com base neste raciocínio, tem-se a primeira hipótese deste estudo:

H1: A liderança empreendedora tem influência positiva sobre a orientação empreendedora da organização.

2.4 APRENDIZAGEM

O conhecimento proveniente da aprendizagem é um mecanismo de dever ser, observado em uma organização, pois tem a capacidade de se tornar a principal fonte que cria e sustenta a vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Dentro deste contexto os indivíduos são importantes para as organizações que realmente assimilam fatos e habilidades onde os processos de aprendizagem são fenômenos inerentemente sociais, eles ocorrem não só através da imitação e emulação de outros indivíduos (por exemplo, um relacionamento de mestre-aprendiz), mas também através de contribuições conjuntas para o entendimento de problemas (FANG; CHEN, 2016).

Para ser colocado em prática, o processo de aprendizagem envolve a realização de diversas etapas, que devem ser cuidadosamente estudadas e gerenciadas: experimentação

focada, aquisição de informação, interpretação, reestruturação do conhecimento e difusão de experiência (HANSSEN-BAUER; SNOW, 1996). Todavia, o processo de aprendizagem deve converter-se em competências gerenciais que permitam à empresa lidar mais assertivamente com as necessidades dos clientes e, assim, conferir vantagem à corporação (CHASTON; BADGER; SADLER-SMITH, 2000).

2.4.1 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional refere-se a um conjunto de normas e valores sobre o funcionamento de uma organização que apoia sistemas organizacionais incentivando a aprendizagem individual, trabalho em equipe, colaboração, criatividade, conhecimento e distribuição tendo valores coletivos significativos (POTNURU; SAHOO; SHARMA, 2018; TORRES-CORONAS; ARIAS-OLIVA, 2008).

Nas organizações o estoque de conhecimento é criado e expandido pelo processo de aprendizagem (DAFT; WEICK, 1984). Uma organização para ser considerada orientada à aprendizagem deve facilitar o aprendizado e a adaptação, de forma a remodelar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação (MAVONDO; CHIMHANZI; STEWART, 2005).

Devido ao contínuo processo de transformação, é necessário ajudar os colaboradores a aprender como lidar com sentimentos de surpresa, inadequação, incompetência e dificuldade. Esses sentimentos aparecerão quando os colaboradores perceberem que suas teorias de aprendizado são disfuncionais. Em contrapartida as experiências de sucesso obtidas podem começar a aumentar, no colaborador, o senso de autoconfiança, bem como diminuir a impressão de que os problemas são insuperáveis (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Desta forma a aprendizagem organizacional é o processo dinâmico de construir e reconstruir o significado dentro de uma organização, auxilia o melhor desempenho das tarefas de trabalho e possibilita a identificação de novas oportunidades de produção (DICKSON, 1996). Trata-se de um processo intencional e dinâmico onde os indivíduos assimilam informações que lhes permitem realizar tarefas organizacionais que satisfazem os *stakeholders* organizacionais (CHIANG; LIN, 2016).

Para que o conhecimento passe a ser considerado como um ativo da companhia e possa ser replicado entre os colaboradores, se faz necessário o registro deste conhecimento e sua documentação, passando, portanto, a ser considerado conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Neste contexto a aprendizagem organizacional pode ser pensada quando ocorrerem descobertas, invenções e avaliações feitas por indivíduos e podem ser incorporadas em uma organização de modelo mental compartilhado, na prática a aprendizagem organizacional tem elementos estruturais e culturais (ALAS; VADI; SUN, 2009). Os elementos estruturais da aprendizagem organizacional relacionam-se com seus mecanismos, que são institucionalizados, sistemas processuais que permitem às organizações coletar, analisar, armazenar, disseminar, e usar informações relevantes para o desempenho da organização e seus membros. Já os elementos culturais da aprendizagem organizacional relacionam-se a valores compartilhados, sem estes valores, os mecanismos são susceptíveis de se manifestar como rituais informais, em vez de meios para detectar e corrigir erros (CHIANG; LIN, 2016).

Visto que a aprendizagem está influenciada em continuamente afinar a utilização e a criação do conhecimento e a transformação da base competitiva, existem estudos que defendem a associação entre aprendizagem organizacional e sucesso das inovações (BARNEY, 1991).

Neste sentido Nonaka e Takeuchi (1995) argumentam a criação de conhecimento organizacional no sucesso das corporações. Eles correlacionam aprendizagem organizacional com a forma pelo qual as corporações inovam. As empresas que inovam continuamente, sendo que uma inovação leva a outra, criando um ambiente de melhorias contínuas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Os conceitos empreendedores, no momento em que são focados nas necessidades iminentes dos clientes, ajudam a empresa a minimizar suas possibilidades de inatividade, a aprimorar ações coordenadas e a incrementar a aprendizagem organizacional (SLATER, NARVER, 1995). Segundo o modelo de Covin e Slevin (1991) destaca-se que a cultura empreendedora possibilita a aprendizagem, pois estimula a inovatividade, a transparência, o engajamento e o trabalho em equipe nas tarefas entre participantes do processo. Seguindo esta linha de pensamento, é apresentada a hipótese a seguir:

H2: A orientação empreendedora da organização tem influência positiva sobre a aprendizagem organizacional.

2.5 AMBIENTE

O ambiente refere-se tanto ao ambiente social (por exemplo, colegas e supervisores) quanto ao ambiente físico (por exemplo, condições de trabalho). A percepção do indivíduo (representação cognitiva) sobre o ambiente é referido como a situação, características pessoais (por exemplo expectativas, crenças, sentimentos) são influenciados pelo ambiente através da

modelagem, instrução e persuasão social (BANDURA, 1989; KATTENBACH; FIETZE, 2018).

2.5.1 Ambiente de trabalho

Ambiente de trabalho refere-se a relação entre trabalho e ferramentas de trabalho, onde o local torna-se parte integrante em si, neste sentido, o ambiente de trabalho afeta a qualidade das tarefas do colaborador e seu nível de desempenho (PURBASARI; SEPTIAN, 2017). Um bom ambiente de trabalho ocorre quando as pessoas gostam do que fazem, sentem que possuem um propósito, tem orgulho do que fazem e podem demonstrar seu potencial (BUSHIRI, 2014).

Neste contexto o ambiente de trabalho inclui estação de trabalho, mobiliário, ventilação, iluminação, ruído, segurança e equipamentos de proteção individual, interferindo diretamente na performance do colaborador (CHANDRASEKAR, 2011).

Diante do exposto o trabalho não deve causar desconforto físico para que o colaborador tenha uma qualidade de vida no trabalho, de forma que o ambiente de trabalho que está inserido afetará diretamente o desempenho no trabalho (CHANANA; GUPTA, 2016). Um bom ambiente de trabalho que possui organização, circulação de ar e conforto contribuem para o nível de desempenho e produtividade (PURBASARI; SEPTIAN, 2017).

Dentro do ambiente de trabalho os componentes da organização incluem fatores que aumentam a interação e a comunicação como proximidade de membros e recursos da equipe, eficiência de *layout*, espaços compartilhados dedicados, espaços informais, acesso visual para interação e espaços para reuniões, componentes de apoio focado para atividades, privacidade e autonomia, como tráfego e gabinete visual, vários espaços para trabalhar e espaços flexíveis e adaptáveis, e componentes que auxiliam a funcionalidade ideal, como o tamanho do espaço (LEE, 2016).

Existe uma tendência onde empresas avançadas exploram o conceito de espaços criativos, laboratórios inovadores ou espaços de inovação como forma de fomentar cultura de criatividade e inovação, bem como espaços dedicados à produção de ideias criativas (HEINONEN; HILTUNEN, 2012). Esses espaços são destinados a suportar inspiração, compartilhando o interesse pela criatividade e inovação, conhecimento e interação, troca de informações, imaginação, desenvolvendo visões e flexibilidade futuras, inovação e novas ideias (VAN DER LUGT et al., 2007). Neste sentido, é importante entender as características do ambiente de trabalho que promovem criatividade dos colaboradores e, conseqüentemente, contribuir para a inovação no nível organizacional (LEE, 2016).

Conforme exposto que o ambiente de trabalho é um componente importante para aumentar a criatividade do colaborador, mais claramente identificou-se quatro vertentes de criatividade como a pessoa, o processo, o produto e o ambiente de trabalho. A criatividade envolve os processos cognitivos de uma pessoa que desenvolve ideias em um ambiente que influencia a criatividade que resultam em um produto (BATEY; FURNHAM, 2006). Os seis recursos que são necessários para a criatividade são composto de habilidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e ambiente (LEE, 2016).

Contudo a falta de pesquisa é em parte devido à dificuldade de conectar o tangível, natureza quantitativa do ambiente físico de trabalho à natureza intangível e qualitativa da criatividade, sendo capaz de medir o impacto do ambiente de trabalho físico nos resultados de inovação das organizações. Esse é um problema reconhecido entre pesquisadores, examinar o impacto do ambiente construído nos trabalhadores devido a limitações de medição independentemente de o impacto ser direto ou indireto. No entanto, há crescente evidência empírica que o ambiente físico aumenta a criatividade quando é projetado para estimular as pessoas cognitivamente, pois influencia positivamente os comportamentos criativos no local de trabalho (AMABILE, 1996).

O processo de aprendizagem organizacional também pode facilitar a interação de uma organização ao ambiente de trabalho. As respostas ambientais são interpretadas pelos indivíduos que compõem a organização, permitindo-lhes ajustar seus comportamentos organizacionais de acordo com as relações que eles percebem entre a organização e seu ambiente (DODGSON, 1993). Diante do exposto é postulada a seguinte hipótese:

H3: A aprendizagem organizacional tem influência positiva sobre o ambiente de trabalho.

2.6 DESEMPENHO

O desempenho pode ser definido de forma muito simples como comportamentos que levam a resultados ou trabalho intencional (SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008). A maximização do desempenho não precisa ser necessariamente alcançada pela otimização dos recursos existentes, mas por uma abordagem empreendedora e tolerante ao risco, que desafie o mercado e enfrente incertezas (SCHUMPETER, 1934).

Neste sentido, o ato de desprender-se das estruturas organizacionais estabelecidas provê à empresa empreendedora uma fonte única de vantagem competitiva, pois, em teoria, o consequente sucesso das inovações sustenta a vantagem competitiva e a performance

empresarial (BARNEY, 1991).

No mesmo sentido a maior parte da literatura foca o sucesso das inovações como variável dependente, presumindo sua importância. Alguns estudos, porém, têm associado o sucesso das inovações ao desempenho (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993).

2.6.1 Desempenho no trabalho

Como conceito observa-se o desempenho no trabalho, que por sua vez, refere-se ao resultado do comportamento do indivíduo (SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008). Desempenho dos funcionários significa produtividade e eficiência como resultado do crescimento do empregado (KHAN; MUTTAKIN; SIDDIQUI, 2013).

Outros autores destacam que o desempenho no trabalho relaciona-se a realização das atividades que contribuem direta ou indiretamente para o eixo técnico da organização (MOTOWILDO; BORMAN; SCHMIT, 1997). O desempenho individual se diferencia do desempenho do grupo e do organizacional, apesar de estudos demonstrarem que certos tipos de desempenho individual podem colaborar para os resultados de desempenho além do indivíduo, tanto para colaboradores quanto para empresas (PARKER; TURNER, 2002).

De acordo com alguns autores há uma concordância de que o desempenho é um construto comportamental que pode ser determinado como uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que colaboram para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes (SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008).

Conforme observada a importância do indivíduo, as decisões dos recursos humanos evidenciam-se na área de psicologia organizacional e do trabalho, o conceito de desempenho relaciona-se ao ato proposital do indivíduo em uma ação orientada pelo seu resultado com um propósito consciente ou motivação prévia (DEADRICK; GARDNER, 2008).

Como o desempenho um é fenômeno multifacetado, destaca-se a importância dos fatores individuais e contextuais do ambiente de trabalho na definição conceitual (ARVEY; MURPHY, 1998). O desempenho no trabalho é apontado como um empreendimento proposital pelo indivíduo em uma atividade que é orientada pelo seu resultado, ou seja, um comportamento que tem um propósito racional ou motivação prévia (SONNENTAG; FRESE, 2002). Deste modo, o conceito de desempenho no trabalho é debatido como concepção de habilidades e competências empregadas na conjuntura do cargo à realização de uma tarefa, ou a forma como um indivíduo age em termos de eficiência e rendimento, resultando na conquista de resultados organizacionais (SONNENTAG; FRESE, 2002).

O desempenho organizacional pode estar relacionado à preocupação organizacional com a melhoria do desempenho dos indivíduos, focando-se no reconhecimento de suas dificuldades em detrimento de outros fatores inscritos no contexto de trabalho e a influência deste sobre a atividade desenvolvida (LAM; SCHAUBROECK, 1999).

Dentre as definições para a variável de desempenho humano no trabalho será aquela que retrata as habilidades e as competências aplicadas dentro das circunstâncias do cargo, a execução de uma tarefa, ou a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, culminando no alcance de resultados organizacionais (SONNENTAG; FRESE, 2002).

2.6.1.1 Liderança empreendedora relacionada ao desempenho no trabalho

O papel do líder em empreendimentos empresariais é fornecer uma visão empresarial clara para o empreendedor e direcionar o desempenho do empreendedorismo aos membros da equipe para identificar e explorar oportunidades empresariais. O conceito de “liderança empreendedora”, aborda uma liderança que envolve "influenciar e dirigir o desempenho dos membros do grupo em direção à realização de objetivos que envolvem o reconhecimento e a exploração de oportunidades empresariais”, e que pode melhorar o desempenho dos funcionários trabalhando dentro de um empreendimento empresarial (RENKO et al., 2015). Com novos negócios empreendedores iniciando diariamente, examinando esta abordagem, a liderança produzirá altos níveis de desempenho dentro suas equipes (ENSLEY; PEARSON; AMASON, 2002).

Destaca-se que o líder em liderança empreendedora influencia o seguidor a um melhor desempenho, líderes empreendedores mobilizam seus seguidores para trabalharem em direção aos objetivos empreendedores, através da comunicação e de uma visão empreendedora convincente que é usada para motivar a equipe a criar valor para o empreendimento (RENKO et al., 2015).

Líderes empreendedores são exemplos aos seus seguidores, identificando oportunidades empresariais para introduzir novos produtos e serviços no mercado e explorar essas oportunidades através da alocação de recursos (KORYAK et al., 2015). Este processo de modelagem de papéis de líderes é entendido através da teoria da aprendizagem social, sendo que a principal premissa desta teoria é que os indivíduos aprendem com os outros observando e emulando suas atitudes e comportamentos (BANDURA, 1977).

No contexto do empreendimento empresarial, o líder é uma fonte importante de

comportamento e sugestões para membros da alta administração, equipe e funcionários em geral, devido ao seu status e posição dentro da organização. Através de comunicação aberta e eficaz, o gestor é capaz de moldar as atitudes e comportamentos daqueles que trabalham sob eles (SURIE; ASHLEY, 2008).

Ao modelar a função, esses comportamentos focados na oportunidade e ativamente fornecendo encorajamento aos membros da equipe, a liderança empreendedora influencia os membros da equipe a participarem de comportamentos. Isso, por sua vez, levará os membros da equipe para se envolver em atividades empresariais, e ter um impacto positivo em seu desempenho (RENKO et al., 2015). Diante do exposto elaborou-se a quarta hipótese deste estudo.

H4: A liderança empreendedora tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho.

2.6.1.2 Orientação empreendedora relacionada ao desempenho no trabalho

A atitude empreendedora relaciona-se a aspectos de inovação ou criatividade, todavia, a orientação do indivíduo em relação ao trabalho e à percepção individual de elementos empreendedores do trabalho (HÖGE, 2011).

No mesmo sentido, os colaboradores com alta orientação empreendedora, devem esperar altas exigências de trabalho e, conforme o conceito de ser um empreendedor, supostamente considerá-los como uma justificativa para sua própria remuneração na organização. Dessa forma, uma orientação empreendedora pode influenciar os indivíduos perceberem melhor suas condições de trabalho e conseqüentemente melhorar seu desempenho. Diante disso, os funcionários que possuem uma orientação empreendedora são mais qualificados para trabalhar com as fortes demandas de trabalho e mencionam menos exaustão, o que conseqüentemente resulta em um melhor desempenho no trabalho (KATTENBACH; FIETZE, 2018).

A orientação empreendedora, quando evidencia formas de comportamento, como a competitividade, proatividade, busca por autonomia e otimização de desempenho, colabora com as percepções sobre o trabalho de alguém, e com atitude suficiente, também elaborando os limites relacionais. A orientação empreendedora permite aos funcionários, reagirem adequadamente a situações estressantes, pois têm autonomia para fazê-lo, tornando-se mais assertivos e conseqüentemente mais produtivos (KATTENBACH; FIETZE, 2018).

Os funcionários que desenvolvem uma orientação empreendedora fazem uso mais

efetivo dos recursos do trabalho e lidam melhor com as demandas, o que leva a um maior desempenho no trabalho e a uma menor exaustão como postulado na seguinte hipótese:

H5: A orientação empreendedora da organização tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho.

2.6.1.3 Aprendizagem organizacional relacionada ao desempenho no trabalho

Aprendizagem organizacional foi positivamente associada à satisfação no trabalho e à motivação dos subordinados para transferir aprendizagem, e negativamente associada com suas intenções de rotatividade (EGAN; YANG; BARTLETT, 2004). É considerada a força motriz que leva os funcionários a adquirir conhecimento e ideias inovadoras resultando em um melhor desempenho (HAHN; LEE; LEE, 2015).

Como forma de motivar os gestores a prestar atenção aos aspectos de aprendizagem, deve-se enfatizar que a aprendizagem organizacional está relacionada ao desempenho no trabalho dos subordinados, sendo que as principais tarefas dos gerentes geralmente estão relacionadas à aprendizagem dos subordinados (HASSON; TAFVELIN; VON THIELE SCHWARZ, 2013).

Um dos passos de mensuração e rastreamento da aprendizagem organizacional, pode ser realizado através do desempenho com mudanças no comportamento do colaborador, levando a melhorias mensuráveis nos resultados: qualidade superior, melhor entrega, aumento de participação de mercado ou outros ganhos tangíveis (GARVIN, 1994).

As atividades "informações, armazenamento, recuperação e aquisição de informações" influenciam o desempenho das equipes de trabalho de forma positiva (VAN OFFENBEEK, 2001). A maioria dos estudiosos vê a aprendizagem organizacional como um processo que se desdobra ao longo do tempo e vincula-o com aquisição de conhecimento e melhor desempenho no trabalho (GARVIN, 1994). A aprendizagem organizacional pode ser entendida como um conjunto de processos que permite aos indivíduos de uma organização desenvolver e aprimorar seu próprio conhecimento e o da organização, a fim de assegurar que as ações apropriadas sejam tomadas visando a melhoria da eficiência e do desempenho (MARSICK, 2013). Neste sentido é postulada a hipótese:

H6: A aprendizagem organizacional tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho.

2.6.1.4 Ambiente de trabalho relacionado ao desempenho no trabalho

Quando o funcionário percebe o senso de comunidade, acredita que a organização oferece oportunidades para sua vida e realiza um trabalho significativo, ele se sente respeitado e apreciado com valor emocional, intelectual e não apenas como "recurso" (STRACK et al., 2002). Percebendo que a organização se importa com o seu bem-estar, os funcionários provavelmente experimentam níveis mais altos de saúde e bem-estar psicológico, conseqüentemente melhorando seu desempenho no trabalho (SIMMONS; NELSON, 2001).

Eles também experimentam uma sensação de segurança psicológica e emocional, confiam na organização e desenvolvem um maior senso organizacional (BURROUGHS; EBY, 1998). Em resposta, eles tendem a retribuir com ações mais cooperativas e solidárias, com maior lealdade, compromisso afetivo, entusiasmo, trabalho, esforço e produtividade, contribuindo assim para um melhor desempenho em suas atividades (WRIGHT; CROPANZANO, 2004).

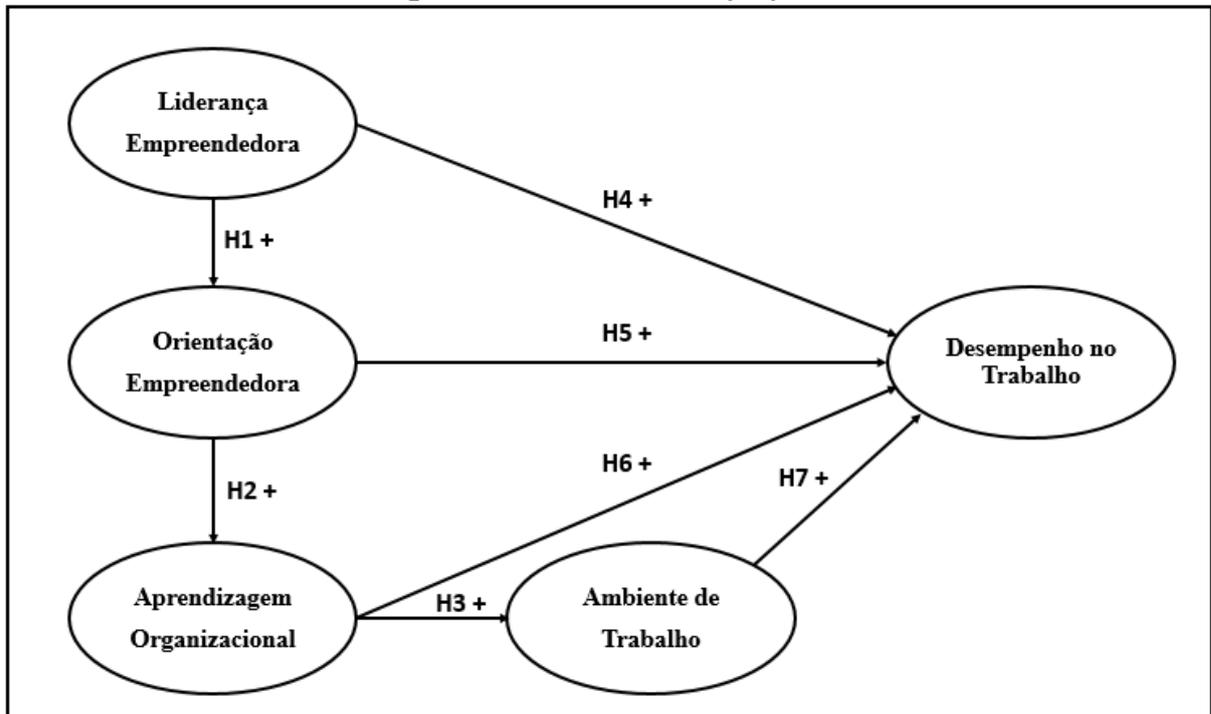
Por outro lado, quando seus interesses pessoais e organizacionais colidem, as pessoas experimentam falta de conexão com o ambiente de trabalho, contribuindo para maior absenteísmo, rotatividade, comportamento negligente e menor desempenho no trabalho (PFEFFER, 2014; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Estudos sobre resultado dizem que o ambiente de trabalho agradável afeta positivamente o desempenho no trabalho (ALI; CHUA; LIM, 2015). Neste mesmo sentido, melhorias no ambiente de trabalho da organização tem impacto na melhoria desempenho do colaborador (BUSHIRI, 2014). Com base no exposto elaborou-se a seguinte hipótese:

H7: O ambiente de trabalho tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho.

Baseando-se na fundamentação teórica e nas hipóteses estabelecidas, a Figura 2 apresenta o modelo teórico investigado.

Figura 2 – Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 PESQUISA QUANTITATIVO-DESCRITIVA

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho pode ser considerado de natureza quantitativo-descritiva, sendo caracterizada como uma pesquisa descritiva, mais especificamente um levantamento (*survey*) com corte transversal (FINK, 2015; HAIR JR. et al., 2009). Para a análise das relações referentes ao modelo teórico proposto e o teste das hipóteses abordadas, serão verificadas através da técnica da Modelagem de Equações Estruturais - MEE (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011).

Alguns autores especificam a pesquisa descritiva como sendo uma coleta de dados estruturada, a qual é submetida a um número representativo de respondentes (HAIR JR.; BUSH; ORTINAU, 2000), a partir da coleta de dados e da tabulação de frequências das variáveis pesquisadas e das interações entre si (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os estudos descritivos possuem uma formalidade e, normalmente, são estruturados com hipóteses ou questões investigativas, que são previamente estruturadas e inclusas em um modelo teórico (CHURCHILL JR.; IACOBUCCI, 2006).

Enfatiza-se que a pesquisa do tipo *survey* possui a competência de gerar estatísticas acerca das características de uma população-alvo, e tem a descrição da amostra dos respondentes e a oportunidade de utilizar as respostas dos participantes da pesquisa de forma a descrever com precisão o fenômeno estudado como premissas fundamentais (FOWLER JR.; COSENZA, 2009). Largamente utilizado para a coleta de dados primários (FINK, 2015; HAIR JR. et al., 2009), este método tem a capacidade de obter informações específicas dos respondentes sobre seus comportamentos, intenções, percepções, motivações e características (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), informações estas obtidas por meio de um questionário estruturado e com perguntas padronizadas (HAIR JR. et al., 2009).

De acordo com as pesquisas descritivas, a *survey* de corte transversal é muito utilizada, sendo que a coleta de dados é realizada apenas uma vez com uma amostra determinada (CHURCHILL JR.; IACOBUCCI, 2006; FOWLER JR.; COSENZA, 2009). Para Malhotra, Birks e Wills (2012), este método possui duas funções distintas, quais sejam, o aspecto que visa destacar a seleção de uma amostra significativa e representativa da população-alvo, e gerar uma espécie de “fotografia” das variáveis em estudo considerando um determinado momento no tempo.

Diante da quantidade de variáveis e suas múltiplas relações entre elas, propostas na

presente pesquisa (vide Figura 3), seguiu-se o pressuposto de Hair Jr. et al. (2005) quanto ao aspecto da escolha da técnica de análise, os quais indicam ser a Modelagem de Equações Estruturais - MEE a técnica mais adequada neste caso. Esta técnica, conhecida originalmente por *Structural Equation Modeling* (SEM), que foi utilizada na análise dos dados coletados, na verdade não diz respeito apenas a uma única técnica estatística, mas sim a um agrupamento de procedimentos (KLINE, 2011), sendo a extensão de algumas técnicas de análise multivariada, como é o caso da análise fatorial e da análise de regressão (HAIR JR. et al., 2005).

3.1.1 População-alvo e amostragem

A população-alvo a ser pesquisada compreenderá os colaboradores de uma indústria, localizada na região Sul do Brasil, que trabalha no ramo de alimentos, mais especificamente no ramo de farinhas, massas e biscoitos, contando com cerca de 1.000 (um mil) funcionários. Um dos motivos para a escolha dessa população-alvo é a viabilidade de acesso aos respondentes, caracterizando-a como uma amostra não-probabilística por conveniência, na qual existe o acesso facilitado de unidades amostrais dentre os componentes da população-alvo (BLAIR; BLAIR, 2014; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012)

Mais uma razão para a escolha destes colaboradores é o fato de ser uma indústria familiar, com 66 anos, que busca o empreendedorismo e a inovação, assim como aperfeiçoamento de métodos e processos, está investindo em tecnologia e recursos humanos visando a melhoria contínua. Possui uma capacidade de moagem de trigo de 36.000 (trinta e seis mil) toneladas por mês, pastifício com capacidade de 6.500 (seis mil e quinhentas) toneladas por mês, e uma fábrica de biscoitos com capacidade de 1.800 (um mil e oitocentas) toneladas por mês.

No mesmo sentido, a produção, movimentação e armazenamento de estoques, é todo automatizado, possui certificação *Food Safety System Certification* (FSSC 22000) e programa de boas práticas de Fabricação (BPF). Atualmente conta aproximadamente 1.000 (um mil) funcionários, sendo que destes possui em torno de 600 (seiscentos) que trabalham internamente servindo de base para este estudo. Pelo fato de ser uma empresa empreendedora por natureza, estar em constante inovação e possuir um ambiente de trabalho, moderno e inovador, servirá de base para o presente estudo.

Com relação a quantidade de entrevistados, e considerando-se a utilização do método de MEE e sua complexidade, a literatura sugere que a amostra seja composta, preferencialmente de pelo menos, 200 a 250 casos válidos (BYRNE, 2016; KLINE, 2011).

3.1.2 Operacionalização dos construtos e elaboração do instrumento de coleta de dados

A elaboração do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário de pesquisa, é entendida como uma técnica estruturada para a coleta de dados, que consiste em um conjunto de indagações que são formuladas por um conjunto de perguntas escritas ou verbais, que foram respondidas pelos entrevistados, de forma padronizada (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Desta forma, conforme o modelo teórico apresentado na Figura 3, cinco construtos serão abordados e testados nesta pesquisa:

- a) liderança empreendedora (LIDER_EMP);
- b) orientação empreendedora (ORI_EMP);
- c) aprendizagem organizacional (APR_ORG);
- d) ambiente de trabalho (AMB_TRA);
- e) desempenho no trabalho (DES_TRA).

Os dados obtidos por meio deste questionário servirão para compreender as relações entre os construtos envolvidos nesta pesquisa. Tais construtos representam variáveis latentes ou variáveis não-observáveis, ou seja, que podem ser conceituadas do ponto de vista teórico, mas que não podem ser diretamente testadas ou medidas sem erro (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009). Por isso, se tratando da utilização da técnica de MEE, a operacionalização de um construto se constitui nas variáveis observáveis, representadas ou medidas por uma ou mais variáveis ou indicadores, constituindo-se, por conseguinte, em variáveis observáveis (BYRNE, 2016; KLINE, 2011).

A escala utilizada foi a escala Likert, que normalmente é intervalar considerando o pressuposto de que os intervalos entre as posições são iguais. De acordo com Nunnally e Bernstein (1995), esta escala atende ao requisito básico de distribuição contínua exigida pelas equações estruturais pelo fato de se valer de técnicas estatísticas avançadas. Em termos de tipologias da escala do tipo Likert, Wakita, Ueshima e Noguchi (2012), sustentam que a escala de sete pontos é uma das mais utilizadas nas pesquisas, gerando melhores resultados, comparativamente, do que as escalas de cinco pontos. Diante disso, a escala definida para esta pesquisa foi a do tipo Likert de sete pontos, tendo em um de seus extremos “1. Discordo Totalmente” e no outro “7. Concordo Totalmente”.

Em relação à operacionalização dos construtos, para o construto **Liderança Empreendedora** foi utilizada uma escala de sete itens (LIDER_EMP_1 a 7), aliás, a mesma escala utilizada por Fernandes e Santos (2008) já traduzidas para língua portuguesa, sendo que as escalas originais utilizadas foram de Tarabishy et al. (2005).

Já para o construto **Orientação Empreendedora**, utilizou-se uma escala de quatorze itens (ORI_EMP_1 a 14), já traduzidos para língua portuguesa, as proposições utilizadas no questionário foram adaptadas, testadas e aplicadas por Hashimoto (2009). Estão embasadas na literatura científica, considerando o questionário de Orientação Empreendedora para mensurar a postura estratégica das organizações, com base em medidas desenvolvidas por Miller e Friesen (1982), publicada por Miller (1983), refinada por Covin e Slevin (1989) e posteriormente analisada e acrescentada por Lumpkin e Dess (1996).

Para o construto **Aprendizagem Organizacional**, foi utilizada uma escala de oito itens (APR_ORG_1 a 8), escala esta utilizada por Fernandes e Santos (2008) já traduzida para língua portuguesa. Para a elaboração dos itens desta escala, estes autores se basearam nos estudos desenvolvidos por Hurley e Hult (1998).

O construto **Ambiente de Trabalho**, por sua vez, foi operacionalizado por uma escala composta por cinco itens (AMB_TRA_1 a 5), sendo que tal escala já foi utilizada por (PURBASARI; SEPTIAN, 2017) com base em medidas desenvolvidas por Chandrasekar (2011). A escala original de estudo norte-americano, foi traduzida para a língua portuguesa por meio da técnica de tradução reversa. Para verificar a validade de conteúdo, buscou-se a avaliação das escalas por três professores especialistas.

Na sequência, para o construto **Desempenho no Trabalho**, foi adotada uma escala de quatro itens (DES_TRA_1 a 4), a qual foi utilizada por Oliveira (2019), já traduzidas para língua portuguesa, originalmente desenvolvida por Vandenabeele (2009).

Ao final do questionário foram acrescentadas, também, questões que objetivaram captar informações capazes de caracterizar o perfil dos respondentes da pesquisa. Cabe ressaltar que o questionário de pesquisa, ou seja, o instrumento de coleta de dados que será aplicado, encontra-se no Apêndice A.

3.1.3 Validação do questionário

Uma vez elaborado e estruturado o questionário de pesquisa, foi procedida a validação de conteúdo, também conhecida como validade de face (KINNEAR; TAYLOR, 1996) ou validade nominal (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Esta validação pode ser definida como a avaliação subjetiva e sistemática da representatividade do conteúdo das escalas múltiplas, baseadas nas definições conceituais utilizadas para a mensuração dos construtos em estudos, o que possibilita a verificação de quanto as variáveis observáveis representam os construtos em análise (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Para isso, o instrumento de coleta de dados, que é composto por escalas já utilizadas e traduzidas para o idioma português. No caso da escala do construto ambiente de trabalho, estava no idioma inglês sendo submetida a três especialistas da área, professores pesquisadores, com doutorado em Administração. Estes analisaram o questionário, indicando alguns ajustes de linguagem, de estrutura e de conteúdo decorrentes da tradução das escalas originais, publicadas em inglês, para a língua portuguesa.

3.1.4 Pré-teste do questionário

O pré-teste, ou teste-piloto, tem como objetivo aperfeiçoar o questionário através da eliminação de problemas a partir da correção de eventuais deficiências no instrumento de coleta de dados (CHURCHILL JR.; IACOBUCCI, 2006). Para tanto, é importante que, para participar desta etapa, os participantes pertençam a um ambiente semelhante àquele em que a pesquisa será efetivamente realizada e que possuam características semelhantes à população-alvo da pesquisa (HAIR JR. et al., 2009; AFIFI; MAY; CLARK, 2012).

Na sequência, o próximo procedimento para validação do questionário foi a aplicação de um pré-teste do questionário com alguns respondentes potenciais. O instrumento de coleta de dados foi submetido a um pré-teste, com vinte respondentes com perfil que semelhante às condições estabelecidas para a população-alvo, objetivando identificar e suprimir problemas potenciais de entendimento e preenchimento das respostas, além de verificar o tempo necessário para o preenchimento do questionário e eventual existência de questões que necessitem de alteração, visando alcançar uma melhor compreensão dos respondentes (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; AFIFI; MAY; CLARK, 2012).

O pré-teste foi realizado pelo próprio pesquisador, sendo que não houve dúvidas no preenchimento. O tempo médio de preenchimento do instrumento de coleta de dados ficou em torno de nove minutos. Destaca-se que os questionários provenientes do pré-teste não foram adicionados à amostra final.

3.1.5 Coleta e processamento dos dados

A coleta de dados é o momento em que o pesquisador entra em contato com os entrevistados para entregar o questionário. Já o processamento de dados envolve a seleção, a validação e a avaliação do trabalho de campo (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Considerando o tamanho da amostra, a coleta de dados para o desenvolvimento desta

pesquisa irá compreender, inicialmente, a entrega dos questionários pelo pesquisador aos colaboradores, contando com a ajuda do setor de recursos humanos da empresa aos possíveis respondentes que integravam a população-alvo.

A coleta de dados foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2019, junto aos colaboradores de uma indústria de alimentos. Foi realizada uma breve explicação pelo pesquisador e o setor de recursos humanos da empresa sobre o objetivo da pesquisa e sobre o preenchimento do questionário e, em seguida, o formulário foi entregue aos respondentes para ser preenchido mediante o método de autopreenchimento (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; AFIFI; MAY; CLARK, 2012).

O processamento dos questionários foi realizado à medida que estes foram aplicados, sendo que cada questionário recebeu um número de controle (código). Após isso, foram inspecionados individualmente e tabulados no banco de dados. Com a estruturação do banco de dados, uma revisão minuciosa foi realizada para posteriormente partir para a preparação dos dados e para as análises estatísticas. Esta inspeção individual dos questionários e a tabulação no banco de dados logo após o recebimento do questionário é uma recomendação de diversos autores (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Antes de analisar os dados da pesquisa, foi necessário preparar os dados com a intenção de detectar erros de digitação, os *missings* (dados omissos ou não respostas) e os *outliers* (observações atípicas), o que é aprofundado na sequência.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de análise dos dados foi realizada utilizando-se a estatística multivariada de dados (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; TABACHNICK; FIDELL, 2012), tomando-se por base a técnica de MEE, que caracteriza uma das técnicas mais regularmente utilizadas nas pesquisas da Administração (SARIS; BATISTA-FOGUET; COENDERS, 2007). Quanto aos recursos de *software*, na fase inicial, para a tabulação dos dados, foi utilizado o Microsoft Excel 2013®, enquanto para as análises foram utilizados os *softwares* IBM SPSS Statistics 20® e também o AMOS 20®.

Tratando-se de técnicas multivariadas de dados, a preparação dos dados é fundamental, pois proporciona apontar possíveis erros de digitação e dados omissos (*missings* ou variáveis não respondidas) que podem prejudicar a qualidade das análises, sendo fundamental que se faça a apuração das características e o ajuste dos dados coletados (HAIR JR. et al., 2009), verificando e retirando os dados inconsistentes, sendo aqueles que estão fora do padrão do

esquema de codificação (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Duas categorias foram utilizadas para a aplicação das técnicas de análise multivariada na análise dos dados. Uma delas é chamada de *missings*, que abrangem os dados perdidos, não respostas ou valores ausentes, e a outra os *outliers*, que compreendem as observações atípicas (ENDERS, 2010; HAIR JR. et al., 2009).

Englobam também a categoria de análises da normalidade, da homoscedasticidade, da linearidade e da multicolinearidade dos dados, que estão relacionadas com distribuição dos dados e com os relacionamentos entre as variáveis em estudo (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.1 Tratamento dos *missings* (dados perdidos)

Em se tratando dos dados perdidos, a preocupação inicial dos pesquisadores deve ser em manter, tanto quanto possível, a distribuição original dos dados através da aplicação de ações corretivas evitando que afetem a generalização dos resultados. Com referência a isso, o pesquisador precisa compreender os processos que conduziram aos dados perdidos a fim de selecionar a ação apropriada para purificação dos dados, procurando manter a distribuição original dos valores, verificando se a eliminação dos dados perdidos provoca uma redução acentuada na amostra, evitando que haja uma eliminação tendenciosa (ENDERS, 2010; HAIR JR. et al., 2009).

Para a eliminação dos *missings*, deve-se, determinar o tipo e a extensão de dados perdidos, diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados e selecionar o método de atribuição a ser empregado (ENDERS, 2010; HAIR JR. et al., 2009). Caso a quantidade de *missings* seja inferior a 10%, e não apresentarem nenhum padrão aleatório, estes poderão ser ignorados (ENDERS, 2010; HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Entretanto, quando este percentual for maior que 10%, é possível optar por um método de substituição destes valores perdidos por informações válidas. Neste caso, para se estimar o valor perdido, um dos métodos mais utilizados nas pesquisas compreende a substituição pela média, utilizando no lugar dos *missings* para uma determinada variável o valor médio daquela variável, baseando-se exclusivamente nas respostas válidas (HAIR JR. et al., 2009).

Contudo outra sistemática que pode ser utilizada para a eliminação dos *missings* é incluir na amostra somente os questionários (ou casos) que estejam com os dados completos, procedimento conhecido como abordagem de caso completo (*listwise deletion*), método este muito utilizado no momento de lidar com casos omissos quando o tamanho da amostra é

suficientemente grande (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009).

Na presente pesquisa, mesmo os questionários tendo sido aplicados pelo próprio pesquisador, e inspecionados após terem sido preenchidos, no momento da tabulação percebeu-se que determinadas questões não foram preenchidas, ou por esquecimento, ou talvez, propositalmente. Considerando que a incidência dos itens sem preenchimento não teve um padrão pois ocorreram em diferentes questões, optou-se em considerar somente os questionários com dados completos (KLINE, 2011), ou seja, utilizando-se o procedimento *listwise deletion* (HAIR JR. et al., 2005). Neste sentido, dos 385 questionários coletados, 3 foram excluídos da amostra, o que resultou em 382 questionários completamente preenchidos (ou válidos).

3.2.2 *Outliers* (observações atípicas)

Os *outliers*, também conhecidos como observações atípicas, são aquelas que têm uma combinação única de características identificáveis como sendo perceptivelmente diferentes das outras observações ou casos (HAIR JR. et al., 2009). Portanto, os *outliers* representam casos com escores muito diferentes em comparação ao restante da amostra (ENDERS, 2010; KLINE, 2011), podendo provocar distorção das variâncias e das covariâncias entre os indicadores ou variáveis, afetando os resultados da MEE, além de interferir na análise final (WEST; FINCH; CURRAN, 1995).

As observações atípicas devem ser analisadas em seu contexto e avaliadas pelos tipos de informações que possam oferecer. As observações atípicas podem ser entendidas como benéficas, quando indicam características da amostra que não seriam descobertas no curso natural de análise. Em contraposição, quando são contrárias aos objetivos da análise e não são representativas da população, tornam-se problemáticas porque podem distorcer seriamente os testes estatísticos (HAIR JR. et al., 2009).

Para Hair Jr. et al. (2009), as observações atípicas podem apresentar situações univariadas, bivariadas e multivariadas. A identificação univariada das observações atípicas ocorre quando tem escores extremos em uma variável (KLINE, 2011), ou seja, a seleção daqueles casos que estão nos extremos (alto e baixo) dos intervalos de distribuição (HAIR JR. et al., 2009). Contudo, as observações bivariadas podem ser avaliadas conjuntamente com um diagrama de dispersão. As observações multivariadas, por sua vez, significam que há escores extremos em mais de uma variável. É importante salientar que, escores maiores para cada variável são caracterizados como uma observação atípica (HAIR JR. et al., 2009; KLINE,

2011).

Em relação à eliminação ou à retenção das observações atípicas, Hair Jr. et al. (2009) acreditam que elas só devem ser eliminadas quando estão verdadeiramente fora do normal e que não representam as observações da população, caso contrário, devem ser mantidas para evidenciar a generalidade dos dados.

Devido às características da presente pesquisa, a identificação dos *outliers* foi realizada com base em uma combinação das análises univariada e multivariada. Na análise univariada de *outliers*, é realizada a transformação de cada variável em um escore padrão (Z scores). Um dos critérios mais utilizados segue o preconizado por Hair Jr. et al. (2005), os quais sugerem que os *outliers*, nos casos de amostras com mais de 80 observações, são aqueles com escore-padrão acima de $|3|$ ou $|4|$. Assim, a partir dos 382 questionários considerados válidos, foram calculados os Z scores para possibilitar a detecção das observações atípicas univariadas. Após realizados os cálculos, optou-se pela exclusão de 10 questionários (13, 35, 53, 191, 231, 271, 278, 305, 341, 381), por apresentarem valores padronizados superiores a $|4|$, conforme apresentado na Tabela 2, resultando em uma amostra, até este momento, de 372 casos.

Tabela 2 – *Outliers* univariados excluídos da amostra

Seqüência	Questionário	Ocorrências	Itens da Ocorrência e Respectivo Z Score
1	13	3	DES_TRA_1 -5,32164
			DES_TRA_2 -5,56684
			APR_ORG_6 -4,01989
2	35	1	APR_ORG_3 -4,80271
3	53	1	APR_ORG_6 -4,93296
4	191	2	DES_TRA_3 -5,12062
			APR_ORG_6 -4,93296
5	231	1	DES_TRA_3 -5,12062
6	271	5	DES_TRA_1 -5,32164
			DES_TRA_2 -5,56684
			DES_TRA_3 -5,12062
			APR_ORG_3 -4,80271
			APR_ORG_4 -4,10342
7	278	2	DES_TRA_1 -5,32164
			APR_ORG_6 -4,93296
8	305	3	DES_TRA_1 -5,32164
			DES_TRA_2 -5,56684
			DES_TRA_3 -5,12062
9	341	1	APR_ORG_6 -4,93296
10	381	4	DES_TRA_1 -4,31829
			DES_TRA_2 -4,49522
			DES_TRA_3 -4,13687
			APR_ORG_6 -4,93296

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Já a identificação dos *outliers* multivariados, por sua vez, foi realizada com base no cálculo da distância de Mahalanobis (D^2), a qual avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis (HAIR JR., 2005), utilizando-se como medida os graus de liberdade (gl) para um melhor ajuste do modelo (MARÔCO, 2011). Para as pesquisas com grandes amostras, com mais de 200 casos válidos, Hair Jr. et al. (2005) sugerem a utilização de níveis de referência conservadores para as medidas D^2/gl ($p < 0,005$ ou $p < 0,001$), sugerindo que, para grandes amostras, valores acima de $|3|$ ou $|4|$ sejam enquadrados nessa condição (HAIR JR. et al., 2005).

Tendo como base essas recomendações, a partir dos 372 questionários restantes após a eliminação dos *outliers* univariados, calculou-se a distância de Mahalanobis (D^2) para cada um deles, que, por sua vez foi dividida pelos graus de liberdade ($\text{gl} = 38$). Os valores extremos encontrados neste cálculo foram constatados em três questionários (11, 155 e 207), sendo estes eliminados da base de dados, pois obtiveram índices superiores a $|3|$ no cálculo da razão D^2/gl . Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – *Outliers* multivariados excluídos da amostra

Sequência	Questionário	D^2 (Mahalanobis)	gl	D^2/gl	Significância
1	11	149,5635	38	3,9359	$p < 0,01$
2	155	130,0797	38	3,4232	$p < 0,01$
3	207	121,26347	38	3,1911	$p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sendo assim, a partir de uma amostra inicial de 382 casos válidos, foram eliminados dez *outliers* univariados e outros três *outliers* multivariados, totalizando a exclusão de 13 questionários. Portanto, as análises realizadas nas próximas etapas da presente pesquisa tomaram por base os 369 respondentes mantidos (ou casos válidos) na base de dados.

3.2.3 Teste das suposições da análise multivariada

Finalizando os procedimentos de análise dos dados que englobam o teste das suposições relativas às bases estatísticas da análise multivariada, em razão da complexidade das relações formadas pela grande quantidade de variáveis utilizadas e da amplitude das análises e dos resultados que podem resultar em suposições. Diante disso, as suposições que podem afetar as técnicas estatísticas univariada e multivariada são, a normalidade, a homoscedasticidade, a linearidade e a multicolinearidade dos dados (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.3.1 Normalidade

A normalidade dos dados refere-se à distribuição dos dados para uma variável métrica individual e sua correspondência à distribuição normal, de forma que os resultados estatísticos não possuem validade quando existe uma elevada variação em relação à distribuição normal. A normalidade dos dados pode ser verificada pela curtose (*kurtosis*) e também pela assimetria dos dados (*skewness*) (HAIR JR. et al., 2009).

A curtose diz respeito à “elevação” ou ao “achatamento” da distribuição dos dados quando comparada com a distribuição normal. Valores com escores até $| 10 |$ são admitidos para a curtose. No entanto a assimetria dos dados remete ao equilíbrio da distribuição dos dados, ou seja, a assimetria positiva possui relativamente poucos valores grandes e uma cauda mais alongada à direita, enquanto a assimetria negativa tem relativamente poucos valores pequenos e uma cauda mais alongada à esquerda. Valores com escores até $| 3 |$ são considerados adequados para a assimetria (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). A Tabela 4 é elucidativa.

Tabela 4 – Resumo dos valores de assimetria dos dados e de curtose

(continua)

Variáveis	Casos	Assimetria dos Dados (<i>Skewness</i>)		Curtose (<i>Kurtosis</i>)	
		Estatística	Erro padrão	Estatística	Erro padrão
AMB_TRA_1	372	-1,571	0,126	2,36	0,252
AMB_TRA_2	372	-0,64	0,126	-0,748	0,252
AMB_TRA_3	372	-1,193	0,126	1,404	0,252
AMB_TRA_4	372	-0,916	0,126	0,453	0,252
AMB_TRA_5	372	-1,194	0,126	1,408	0,252
APR_ORG_1	372	-0,724	0,126	-0,118	0,252
APR_ORG_2	372	-0,601	0,126	-0,257	0,252
APR_ORG_3	372	-1,386	0,126	1,891	0,252
APR_ORG_4	372	-1,257	0,126	1,84	0,252
APR_ORG_5	372	-1,848	0,126	3,972	0,252
APR_ORG_6	372	-1,664	0,126	2,186	0,252
APR_ORG_7	372	-0,931	0,126	1,044	0,252
APR_ORG_8	372	-0,633	0,126	-0,064	0,252
DES_TRA_1	372	-1,112	0,126	0,434	0,252
DES_TRA_2	372	-0,728	0,126	-0,236	0,252
DES_TRA_3	372	-1,027	0,126	0,6	0,252
DES_TRA_4	372	-0,567	0,126	-0,247	0,252
LIDER_EMP_1	372	-0,893	0,126	0,336	0,252
LIDER_EMP_2	372	-1,111	0,126	0,821	0,252
LIDER_EMP_3	372	-1,487	0,126	2,253	0,252

(conclusão)

Variáveis	Casos	Assimetria dos Dados (<i>Skewness</i>)		Curtose (<i>Kurtosis</i>)	
		Estatística	Erro padrão	Estatística	Erro padrão
LIDER_EMP_4	372	-1,151	0,126	1,468	0,252
LIDER_EMP_5	372	-1,164	0,126	1,267	0,252
LIDER_EMP_6	372	-1,364	0,126	2,052	0,252
LIDER_EMP_7	372	-0,956	0,126	0,41	0,252
ORI_EMP_1	372	-1,436	0,126	2,183	0,252
ORI_EMP_2	372	-1,422	0,126	2,26	0,252
ORI_EMP_3	372	-0,848	0,126	0,247	0,252
ORI_EMP_4	372	0,17	0,126	-1,173	0,252
ORI_EMP_5	372	-1,036	0,126	0,721	0,252
ORI_EMP_6	372	-0,194	0,126	-0,948	0,252
ORI_EMP_7	372	-0,797	0,126	0,24	0,252
ORI_EMP_8	372	-0,277	0,126	-0,745	0,252
ORI_EMP_9	372	-1,041	0,126	0,734	0,252
ORI_EMP_10	372	-0,445	0,126	-0,194	0,252
ORI_EMP_11	372	-0,224	0,126	-0,697	0,252
ORI_EMP_12	372	0,447	0,126	-1,001	0,252
ORI_EMP_13	372	-0,527	0,126	-0,451	0,252
ORI_EMP_14	372	-0,002	0,126	-0,786	0,252

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Assim, ao se analisar a normalidade dos dados da presente pesquisa, conforme apresentado na Tabela 4, é possível afirmar que a suposição de normalidade relativa à curtose foi aceita, pois foram encontrados valores entre -1,173 (ORI_EMP_4) e 3,972 (APR_ORG_5). Quanto à assimetria dos dados analisados, foram encontrados valores entre -1,848 (APR_ORG_5) e 0,447 (ORI_EMP_12), o que leva a aceitar esta suposição. Portanto, foi verificado que os escores, de assimetria dos dados e de curtose, mantiveram-se dentro dos padrões recomendados pela literatura (HAIR JR. et al., 2005; KLINE, 2011), para todos os itens dos construtos analisados.

3.2.3.2 Homoscedasticidade

Outro pressuposto é a homoscedasticidade, a qual se refere às relações de dependência entre as variáveis entre diferentes grupos. Trata-se de uma característica desejada, visto que a variância de uma variável dependente não deve se concentrar em apenas um domínio limitado dos valores independentes (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). A avaliação para verificar se tal característica está presente nos dados da pesquisa pode ser

realizada mediante a utilização do Teste de Levene (HAIR JR. et al., 2009).

A partir disso, aplicou-se o referido teste, utilizando-se como variáveis categóricas o gênero (sexo) dos respondentes, o tempo de empresa, bem como a função desempenhada. Analisando as informações da Tabela 5, verificou-se que as variáveis métricas AMB_TRA_2, AMB_TRA_4, AMB_TRA_5, APR_ORG_3, APR_ORG_4, APR_ORG_6, LIDER_EMP_2, LIDER_EMP_3, LIDER_EMP_4, LIDER_EMP_5, LIDER_EMP_7, ORI_EMP_1, ORI_EMP_4, ORI_EMP_5, ORI_EMP_6, ORI_EMP_7, ORI_EMP_8, e ORI_EMP_14 apresentaram indicadores de heteroscedasticidade, pois resultaram em valores cujas significâncias são inferiores a 0,05 na dispersão de variância das variáveis categóricas. Diante destas constatações, e tomando por base a sugestão de Hair Jr. et al. (2005), é possível afirmar que as relações de dependência entre as variáveis dos diferentes grupos são satisfatórias, atendendo a suposição da homoscedasticidade

Tabela 5 – Teste de Levene

(continua)

Variáveis	Variáveis Categóricas					
	V39		V43		V44	
	Genero (Sexo)		Tempo de Empresa		Cargo - Função	
	Levene	Sig.	Levene	Sig.	Levene	Sig.
AMB_TRA_1	2,28	0,104	2,18	0,056	2,283	0,103
AMB_TRA_2	9,697	0*	1,55	0,173	14,616	0*
AMB_TRA_3	1,861	0,157	2,212	0,053	1,176	0,31
AMB_TRA_4	0,957	0,385	2,993	0,012*	1,028	0,359
AMB_TRA_5	0,655	0,52	2,887	0,014*	1,975	0,14
APR_ORG_1	0,644	0,526	0,646	0,665	0,336	0,715
APR_ORG_2	0,335	0,716	1,101	0,359	0,698	0,498
APR_ORG_3	0,099	0,906	5,1	0*	0,361	0,698
APR_ORG_4	3,677	0,026	2,806	0,017*	3,863	0,022*
APR_ORG_5	3,179	0,043	0,776	0,568	0,889	0,412
APR_ORG_6	4,198	0,016	3,115	0,009*	5,567	0,004*
APR_ORG_7	1,508	0,223	2,14	0,06	2,936	0,054
APR_ORG_8	0,837	0,434	0,226	0,951	0,155	0,856
DES_TRA_1	0,067	0,935	0,797	0,553	0,384	0,682
DES_TRA_2	1,174	0,31	1,264	0,279	1,163	0,314
DES_TRA_3	0,145	0,865	2,206	0,053	1,569	0,21
DES_TRA_4	1,15	0,318	1,792	0,114	0,084	0,92
LIDER_EMP_1	1,403	0,247	1,536	0,178	0,819	0,442
LIDER_EMP_2	2,266	0,105	4,745	0*	2,082	0,126
LIDER_EMP_3	0,684	0,505	3,257	0,007*	3,269	0,039*
LIDER_EMP_4	3,164	0,043	0,69	0,631	4,235	0,015*

(conclusão)

Variáveis	Variáveis Categóricas					
	V39		V43		V44	
	Genero (Sexo)		Tempo de Empresa		Cargo - Função	
	Levene	Sig.	Levene	Sig.	Levene	Sig.
LIDER_EMP_5	1,544	0,215	2,711	0,02*	4,693	0,01*
LIDER_EMP_6	4,769	0,009	1,617	0,155	1,989	0,138
LIDER_EMP_7	5,301	0,005	4,865	0*	4,009	0,019*
ORI_EMP_1	7,669	0,001*	1,534	0,178	1,618	0,2
ORI_EMP_2	1,187	0,306	0,831	0,528	2,39	0,093
ORI_EMP_3	0,529	0,59	0,895	0,484	1,435	0,239
ORI_EMP_4	2,125	0,121	1,503	0,188	5,001	0,007*
ORI_EMP_5	2,748	0,065	2,68	0,021*	3,016	0,05
ORI_EMP_6	2,288	0,103	0,181	0,97	7,747	0,001*
ORI_EMP_7	6,861	0,001*	4,075	0,001*	2,95	0,054
ORI_EMP_8	0,659	0,518	1,828	0,106	3,334	0,037*
ORI_EMP_9	1,299	0,274	0,509	0,769	0,072	0,93
ORI_EMP_10	0,046	0,955	2,068	0,069	2,844	0,059
ORI_EMP_11	1,058	0,348	1,034	0,397	0,32	0,726
ORI_EMP_12	0,808	0,446	1,985	0,08	1,041	0,354
ORI_EMP_13	0,387	0,679	0,791	0,557	0,26	0,771
ORI_EMP_14	0,008	0,992	3,136	0,009*	0,534	0,587

Obs.: (*) Significância < 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3.2.3.3 Linearidade

Já a suposição da linearidade dos dados, por sua vez, consiste na verificação da relação das variáveis com os padrões de associação entre cada par de variáveis, o que permite a verificação da homogeneidade do modelo (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Para a determinação das relações lineares existentes, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de *Pearson*, o qual pode variar entre -1 e +1. Quanto mais próximos os valores de 1 (-1 ou +1), maior será o grau de associação entre as variáveis, e quanto mais próximo de 0, menor a sua relação, indicando a inexistência de correlação entre as variáveis analisadas (KLINE, 2011).

No caso da presente pesquisa, os resultados encontrados a partir do cálculo do Coeficiente de Correlação de *Pearson* confirmaram a linearidade dos dados da amostra, pois apresentaram coeficientes com valores positivos, abaixo de 0,90 e com significância $p < 0,005$.

3.2.3.4 Multicolinearidade

Para a suposição da multicolinearidade que diz respeito à extensão pela qual uma variável pode ser explicada por outras variáveis inseridas na análise, e é manifestada quando as intercorrelações entre as variáveis são consideravelmente altas, podendo ocasionar uma instabilidade nos resultados (KLINE, 2011). Os testes mais utilizados para verificar a multicolinearidade entre as variáveis são o Valor de Tolerância e o Fator de Inflação da Variância (*VIF – Variance Inflation Factor*), os quais são inversos. A literatura recomenda que o Valor de Tolerância esteja abaixo de 1, preferencialmente entre 0,20 e 0,80. Já no VIF, os valores deverão estar entre 1 e 10, preferencialmente entre 1,25 e 5,05 (HAIR JR. et al., 2009).

Conforme demonstrado na Tabela 6, todos os valores encontrados nos dois testes de multicolinearidade apresentaram valores recomendados na literatura (HAIR JR. et al., 2005), ou seja, em todas as variáveis o Valor de Tolerância ficou abaixo de 1 e, em nenhuma delas, o VIF foi superior a 10. Além disso, neste estudo, todas se enquadraram na faixa considerada ideal para a suposição da multicolinearidade.

Tabela 6 – Resultados para análise da multicolinearidade

(continua)

Variáveis	Valor de Tolerância	Fator de inflação de Variância (VIF)
AMB_TRA_1	,671	1,490
AMB_TRA_2	,588	1,702
AMB_TRA_3	,401	2,496
AMB_TRA_4	,451	2,218
AMB_TRA_5	,487	2,052
APR_ORG_1	,479	2,089
APR_ORG_2	,494	2,022
APR_ORG_3	,508	1,967
APR_ORG_4	,501	1,996
APR_ORG_5	,748	1,337
APR_ORG_6	,638	1,566
APR_ORG_7	,506	1,978
APR_ORG_8	,561	1,783
DES_TRA_1	,442	2,265
DES_TRA_2	,385	2,598
DES_TRA_3	,515	1,940
DES_TRA_4	,759	1,318
LIDER_EMP_1	,281	3,562
LIDER_EMP_2	,232	4,316
LIDER_EMP_3	,329	3,043

(conclusão)

Variáveis	Valor de Tolerância	Fator de inflação de Variância (VIF)
LIDER_EMP_4	,542	1,846
LIDER_EMP_5	,320	3,126
LIDER_EMP_6	,415	2,409
LIDER_EMP_7	,359	2,782
ORI_EMP_1	,405	2,472
ORI_EMP_2	,529	1,891
ORI_EMP_3	,502	1,993
ORI_EMP_4	,625	1,600
ORI_EMP_5	,392	2,554
ORI_EMP_6	,670	1,492
ORI_EMP_7	,344	2,907
ORI_EMP_8	,693	1,442
ORI_EMP_9	,318	3,147
ORI_EMP_10	,593	1,686
ORI_EMP_11	,636	1,573
ORI_EMP_12	,674	1,484
ORI_EMP_13	,466	2,144
ORI_EMP_14	,752	1,330

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

3.2.4 Modelagem de equações estruturais - MEE

A Modelagem de Equações Estruturais - MEE tem avançado, consideravelmente, nas pesquisas das ciências sociais. Em grande parte, esses avanços específicos, tornaram a aplicação desta técnica como uma disciplina multidisciplinar desde o início dos anos 70 (MATSUEDA; PRESS, 2012).

A MEE, também é conhecida como SEM (*Structural Equation Modeling*), é considerada como uma extensão de diversas técnicas e procedimentos multivariados (KLINE, 2011), bem como uma família de modelos estatísticos que procuram explicar as relações entre as múltiplas variáveis. Com isso, a MEE é entendida como uma combinação de análise fatorial e de regressão múltipla (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011), sendo capaz de estimar uma série de regressões múltiplas interdependentes, ao mesmo tempo, pela especificação de um modelo estrutural (REMLER; VAN RYZIN, 2014), permitindo ao pesquisador testar estruturas fatoriais por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFE) (PILATI; LAROS, 2007) e pela especificação do modelo estrutural testado através de um programa estatístico (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011).

Com a MEE, é possível trabalhar com diversas relações de dependência

simultaneamente, sendo indicada para estudos mais complexos justamente por esta possibilidade de estimativa de relacionamentos múltiplos, com possibilidade de conhecer os construtos e suas relações (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). Ela tem a capacidade de melhorar a estimação estatística e de auferir com maior eficácia a representação dos conceitos teóricos, além de explicar diretamente o erro de mensuração (HAIR JR. et al., 2009) e testar as hipóteses em torno das variáveis latentes (construtos) teorizadas (BAGOZZI; YI, 2012; HAIR JR. et al., 2009).

Uma das questões primordiais da MEE é a especificação de um modelo, e este processo pode ser direcionado pela combinação de elementos teóricos e evidências empíricas de pesquisas existentes (KLINE, 2011; PILATI; LAROS, 2007). A aplicação pode compreender tanto a modelagem confirmatória, no qual o pesquisador especifica um único modelo e avalia a sua significância estatística, quanto os modelos concorrentes ou de comparação, no qual o pesquisador identifica e testa modelos rivais que representam relações entre os construtos contemplados diferentes, ou ainda, o desenvolvimento de modelos, onde o pesquisador propõe um modelo inicial com o objetivo de melhorá-lo e refiná-lo, a partir da modificação dos modelos, estrutural e de mensuração (HAIR JR. et al., 2009).

Especificamente para a presente pesquisa, considerando que o objetivo central consiste na verificação das relações existentes entre fatores empreendedores e organizacionais e sua relação com o desempenho no trabalho, tendo por base a proposição de um Modelo Teórico foi adotado a estratégia de desenvolvimento de modelos, com vistas a sua reespecificação, caso seja necessário e adequado. Dessa forma, tendo por base a literatura (HAIR JR. et al., 2005; KLINE, 2011; PILATI; LAROS, 2007), foram definidas as seguintes etapas para a implementação da MEE:

- a) desenvolvimento de um modelo teórico (conforme apresentado na Figura 3);
- b) especificação do modelo geral ou modelo de mensuração;
- c) construção do diagrama de caminhos (Path Diagram) de relações causais;
- d) escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos;
- e) seleção das medidas de ajuste do modelo a serem analisadas;
- f) validação individual dos construtos;
- g) validação do modelo teórico, reespecificação do Modelo Teórico, se necessário, e interpretação dos resultados. Levando em consideração que a etapa do desenvolvimento teórico já foi elaborada no Capítulo 2, na sequência serão apresentadas as demais etapas e procedimentos que serão realizados.

3.2.5 Especificação do modelo geral

As aplicações da MEE iniciam-se com a especificação dos modelos, considerando a maneira de como serão estimados e testados os construtos (HOYLE, 2012). Para MacCallum (1995), a especificação do modelo representa um padrão linear das relações causais (relacionamentos) entre um conjunto de variáveis, ou seja, exprime formalmente um modelo, compreendido pelas variáveis latentes (construtos) e pelas variáveis observáveis (HOYLE, 2012; KLINE, 2011), envolvendo a determinação da unidade apropriada de análise (HAIR JR. et al., 2009).

Baseando-se no Modelo Teórico proposto para este estudo (vide Figura 3), o passo seguinte é a especificação do modelo, o qual resultará nas equações estruturais que serão representadas pelo Diagrama de Caminhos (HAIR JR. et al., 2009). Assim sendo, as relações propostas podem ser apresentadas da seguinte forma:

LIDER_EMP → ORI_EMP

ORI_EMP → APR_ORG

APR_ORG → AMB_TRA

LIDER_EMP, ORI_EMP, APR_ORG, AMB_TRA → DES_TRA

A partir da definição das relações causais propostas, foram determinadas as respectivas equações estruturais que caracterizam o modelo estrutural e o modelo de mensuração, onde a letra “b” representa os coeficientes estruturais e, os erros que são a somatória entre os erros de especificação e os erros de mensuração (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), são representados pela letra “e”, conforme segue:

$$\text{ORI_EMP} = b_0 + b_1 \text{LIDER_EMP} + e_1$$

$$\text{APR_ORG} = b_2 + b_3 \text{ORI_EMP} + e_2$$

$$\text{AMB_TRA} = b_4 + b_5 \text{APR_ORG} + e_3$$

$$\text{DES_TRA} = b_6 + b_7 \text{LIDER_EMP} + b_8 \text{ORI_EMP} + b_9 \text{APR_ORG} + b_{10} \text{AMB_TRA} + e_4$$

Na sequência, existe a necessidade de se definir a direção da causalidade entre as variáveis latentes (construtos) e as variáveis observáveis (indicadores), elegendo o modelo de mensuração, que podem ser o refletivo ou o formativo (HAIR JR. et al., 2009). A escolha entre modelos refletivos ou formativos deve estar embasada em aspectos teóricos e considerar as

direções causais entre as variáveis (WILCOX; HOWELL; BREIVIK, 2008).

Na teoria refletiva de mensuração, os construtos latentes demonstram a causalidade entre as variáveis, e o erro é o resultado da incapacidade de explicar por completo estas medidas (PILATI; LAROS, 2007). As variáveis refletivas são intercambiáveis e a eliminação de uma variável não muda a essência da natureza do construto, o que não é o caso das variáveis formativas, onde a eliminação de uma delas pode omitir parte do construto, alterando a sua natureza (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

Sendo assim, o modelo a ser testado é um modelo refletivo, considerando as relações propostas entre a Liderança Empreendedora, a Orientação Empreendedora, a Aprendizagem Organizacional, o Ambiente de Trabalho e sua relação com Desempenho no Trabalho.

3.2.6 Matriz de entrada dos dados e método de estimação do modelo

Ao se tratar da matriz de entrada dos dados, Hair Jr. et al. (2009) afirmam que pode ser representada por uma matriz de covariância ou uma matriz de correlação. Porém, os estudiosos da área indicam que para a estimação de parâmetros em Modelagem de Equações Estruturais a matriz de covariância é a forma mais recomendada. Diante do exposto, a matriz escolhida para a entrada dos dados, neste estudo, é a matriz de covariância.

A vantagem apresentada pela matriz de covariância, em comparação com a matriz de correlação, é que ela propicia maior flexibilidade ao pesquisador decorrente do conteúdo informativo ser relativamente maior, fornecendo comparações válidas entre diferentes populações-alvo ou amostras, o que não é possível com modelo estimado, como é o caso da matriz de correlação (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2005; KLINE, 2011)

A estimação de parâmetros em amostras, sendo que isso não é possível com modelo estimado, como é o caso da matriz de correlação (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). MEE pode ser efetuada por diversas técnicas. Os mais utilizados são o da Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimation* – MLE), que pressupõe a normalidade da distribuição dos indicadores utilizados no modelo de mensuração (ANDERSON; GERBING, 1988; WEST; TAYLOR; WU, 2012), e o dos Mínimos Quadrados Generalizados (*Generalized Least Squares* – GLS), que pressupõem a normalidade na distribuição dos indicadores utilizados no modelo de mensuração (ANDERSON; GERBING, 1988; KLINE, 2011), por apresentar resultados aceitáveis, mesmo em condições analíticas que não seriam as ideais (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009).

A MLE é a técnica de estimação mais eficiente e sem vieses, por isso, apresenta

algumas vantagens relevantes como, a facilidade do processamento estatístico, permissão de amostras mais reduzidas, além da possibilidade de estabelecimento de diversos índices de adequação (HAIR JR. et al., 2009; PILATI; LAROS, 2007). Seguindo as indicações da literatura, o método de estimação escolhido para esta pesquisa foi o da Máxima Verossimilhança (MLE).

3.2.7 Seleção das medidas de ajuste do modelo

A avaliação do desempenho do modelo de equações estruturais está baseada em seus indicadores gerais e é realizada através da análise dos seus índices de ajustamento, procedendo-se à verificação da representação adequada das relações propostas (Modelo Teórico). Para avaliar o ajuste geral do Modelo Teórico proposto podem ser utilizadas diversas medidas de qualidade de ajuste geral, sejam elas medidas de ajuste absoluto (ex: GFI e RMSEA), medidas de ajuste incremental (ex: AGFI, TLI ou NNFI e NFI), ou medidas de ajuste parcimonioso (ex: CFI) (HAIR JR. et al., 2009).

Com base na literatura (BAGOZZI; YI, 2012; BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009), optou-se por utilizar o seguinte conjunto de medidas de ajuste para análise e validação do Modelo Teórico:

- a) GFI (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste): indica o grau de ajustamento geral do modelo, caracterizando-se por uma medida não padronizada que compara os resíduos da matriz observada e estimada. O valor de GFI pode variar entre 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). Valores iguais ou superiores de 0,90 indicam um bom ajuste do modelo (HAIR JR. et al., 2009);
- b) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): esta medida é utilizada para corrigir a tendência estatística do qui-quadrado em rejeitar os modelos especificados a partir de grandes amostras. É a raiz quadrada dos quadrados dos erros de aproximação e refere-se a uma estimativa do grau de ajuste de um determinado modelo que poderia ser esperado caso fosse testado em toda a população, e não apenas na amostra analisada. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis (HAIR JR. et al., 2009);
- c) AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustada ao número de graus de liberdade do modelo proposto, se comparados aos graus de liberdade do modelo nulo. Da

mesma forma que o GFI, indica o grau de ajuste geral do modelo e pode variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito). Estima-se que os valores iguais ou acima de 0,90 indicam um bom ajustamento (HAIR JR. et al., 2009);

- d) TLI (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis) ou NNFI (Nonnormed Fit Index ou Índice de Ajuste Não-Normado): combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo. Os valores variam entre 0 e 1 e são considerados como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR JR. et al., 2009);
- e) NFI (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): indica a proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo proposto em relação ao modelo nulo, resultado da comparação do qui-quadrado entre estes modelos. Consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,90 (HAIR JR. et al., 2009);
- f) CFI (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): medida comparativa entre os modelos estimado e nulo (HAIR JR. et al., 2009). Origina-se da estimativa do ajustamento do modelo, corrigida pelo tamanho da amostra, sendo recomendada para avaliar o ajuste geral do modelo em teste (BENTLER, 1995). Os valores aceitáveis são iguais ou superiores a 0,90 (HAIR JR. et al., 2009).

3.2.8 Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos

Objetivando apresentar e avaliar o padrão médio da percepção dos respondentes, serão calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis (observáveis) ou indicadores relacionados aos construtos desta pesquisa.

3.2.9 Validação individual dos construtos

No intuito de validar o modelo integrado, considerando todos os construtos propostos, é fundamental que se proceda a validação individual dos construtos (BYRNE, 2016; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). Para a validação individual dos construtos serão avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

3.2.10 Validação do modelo teórico

Buscando validar o Modelo Teórico proposto, inicialmente foi analisada a qualidade das medidas de ajuste do modelo (BYRNE, 2016; GRIZENDI, 2004; HAIR JR. et al., 2009; MARÔCO, 2010), mediante a verificação dos seguintes indicadores: GFI, RMSEA, AGFI, TLI, NFI e CFI. Na sequência foi realizado o teste de hipóteses, examinando-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados, evidenciando a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente (HAIR JR. et al., 2009). Por último, complementando o teste de hipóteses, foram apurados os Coeficientes de Determinação (R^2), os quais indicam a proporção da variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes (HAIR JR. et al., 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2012).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na sequência, após terem sido apresentadas as características metodológicas e os procedimentos preliminares de análise de dados, são apresentados os resultados da pesquisa, que inicia com a parte que expõe a caracterização da amostra.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Buscando definir o perfil dos respondentes, foram inseridas algumas questões adicionais no instrumento de coleta de dados. No final do questionário constavam outros aspectos que deveriam ser assinalados pelos participantes da pesquisa. Nestas questões, os pesquisados respondiam questões sobre seu gênero (sexo), sua idade, o estado civil, grau de escolaridade, a quanto tempo trabalha na empresa, cargo ou função desempenhada e setor onde trabalha.

Todas as respostas foram reunidas e resumidas, sendo que suas frequências e respectivos percentuais são apresentados na Tabela 7. Em relação ao gênero dos respondentes, foi solicitado que optassem por uma das três opções inseridas, sendo “feminino”, “masculino” e “prefiro não responder”. Neste item, ficou evidenciado que a maioria dos respondentes é do gênero masculino 184, o que representa 50% da amostra pesquisada, seguido pelo gênero feminino com 171 respondentes, que representa 46% da amostra. Já os outros 14 respondentes preferiram não responder, representando 4%.

Já o quesito idade foi apresentado no questionário em forma de variável contínua, ou seja, os participantes deveriam informar sua idade exata. Neste item, as respostas variaram de um mínimo de 17 a 20 anos (35 respondentes) e de um máximo de 61 a 70 anos (1 respondente), sendo que a maioria dos respondentes tem de 21 a 30 anos de idade (137 respondentes), resultando em uma média de 33,29 anos de idade para a amostra pesquisada.

Ainda em termos de idade, objetivando facilitar a visualização dos resultados, os respondentes foram categorizados em cinco grupos. Conforme pode ser verificado na Tabela 7, destaca-se o grupo que tem entre 21 a 30 anos, que representa 37% dos respondentes. Observa-se que a maioria dos respondentes da presente pesquisa, sendo, 49%, são casados seguidos por 46% solteiros, 5% divorciados e 1% viúvos.

Outro aspecto questionado era o nível de escolaridade dos pesquisados, no qual existiam oito opções que poderiam ser marcadas, sendo a primeira ensino fundamental incompleto, com 47 respondentes representando 13% dos entrevistados e por último ensino

superior completo com pós graduação concluído, com 19 respondentes representando 5% dos entrevistados. Em maior número com 122 respondentes representando 33% da pesquisa são de colaboradores com ensino médio completo.

Outro fator analisado foi o tempo de empresa dos colaboradores, onde observa-se que 30% dos respondentes que correspondem a 112 colaboradores, possuem menos de um ano de trabalho na empresa, sendo a média geral dos respondentes de 2,63 anos de empresa, e cerca de 4% dos entrevistados possuem mais de 15 anos de empresa, correspondendo a 15 colaboradores.

Também foi solicitado aos respondentes o cargo ou função desempenhada, sendo que 294 respondentes são auxiliares, 16 coordenadores e 59 técnicos operacionais. Para finalizar o grupo de questões que buscava definir o perfil dos respondentes, foi solicitado o setor dos respondentes, sendo 61 do setor administrativo, 259 do setor industrial e 49 respondentes da área logística da empresa.

Tabela 7 – Perfil dos respondentes

(continua)			
Variável	Categoria	Frequência	%
Gênero	Feminino	171	46%
	Masculino	184	50%
	Prefiro não responder	14	4%
	Total	369	100%
Idade (anos)	17 a 20	35	10%
	21 a 30	137	37%
	31 a 40	101	27%
	41 a 50	68	18%
	51 a 70	28	8%
	Total	369	100%
Estado Civil	Solteiro (a)	169	46%
	Casado (a)	179	48%
	Viúvo (a)	3	1%
	Divorciado (a)	18	5%
Total	369	100%	
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	47	13%
	Ensino fundamental completo	30	8%
	Ensino médio grau incompleto	34	9%
	Ensino médio completo	122	33%
	Ensino superior incompleto	65	18%
	Ensino superior completo	42	11%
	Ensino superior completo com pós-graduação em andamento	10	3%
	Ensino superior completo com pós-graduação concluído	19	5%
	Total	369	100%

(conclusão)			
Variável	Categoria	Frequência	%
Tempo de Empresa	Menos de um ano	112	30%
	De um a dois anos	67	18%
	De dois a cinco anos	87	24%
	De cinco a dez anos	66	18%
	De dez a quinze anos	22	6%
	Mais de quinze anos	15	4%
	Total		369
Cargo ou função	Auxiliar	294	80%
	Coordenador	16	4%
	Técnico Operacional	59	16%
	Total	369	100%
Setor	Administrativo	61	17%
	Industrial	259	70%
	Logística	49	13%
	Total	369	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2 RESULTADOS PRELIMINARES

4.2.1 Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos

Objetivando apresentar e avaliar os padrões da percepção dos respondentes acerca das questões, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada um dos indicadores relacionados aos construtos da presente pesquisa. Para facilitar a visualização e compreensão, a Tabela 8 apresenta as informações dos indicadores de cada um dos construtos de maneira individualizada.

Tabela 8 – Estatística descritiva das variáveis indicadoras dos construtos

(continua)

Construtos	Variáveis	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Desempenho no Trabalho	DES_TRA_1	369	4	7	6,37	0,809
	DES_TRA_2	369	4	7	6,24	0,789
	DES_TRA_3	369	3	7	6,28	0,826
	DES_TRA_4	369	1	7	4,66	1,677
Liderança Empreendedora	LIDER_EMP_1	369	1	7	5,50	1,413
	LIDER_EMP_2	369	1	7	5,74	1,333
	LIDER_EMP_3	369	1	7	6,04	1,215
	LIDER_EMP_4	369	1	7	5,47	1,413
	LIDER_EMP_5	369	1	7	5,67	1,336
	LIDER_EMP_6	369	1	7	5,78	1,281
	LIDER_EMP_7	369	1	7	5,51	1,388

(conclusão)

Construtos	Variáveis	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Ambiente de Trabalho	AMB_TRA_1	369	1	7	5,98	1,315
	AMB_TRA_2	369	1	7	4,88	1,930
	AMB_TRA_3	369	1	7	5,56	1,379
	AMB_TRA_4	369	1	7	5,48	1,440
	AMB_TRA_5	369	1	7	5,73	1,331
Orientação Empreendedora	ORI_EMP_1	369	1	7	5,83	1,327
	ORI_EMP_2	369	1	7	5,81	1,303
	ORI_EMP_3	369	1	7	5,33	1,498
	ORI_EMP_4	369	1	7	3,66	1,917
	ORI_EMP_5	369	1	7	5,48	1,480
	ORI_EMP_6	369	1	7	4,01	1,777
	ORI_EMP_7	369	1	7	5,44	1,334
	ORI_EMP_8	369	1	7	4,21	1,720
	ORI_EMP_9	369	1	7	5,66	1,392
	ORI_EMP_10	369	1	7	4,85	1,485
	ORI_EMP_11	369	1	7	4,27	1,696
	ORI_EMP_12	369	1	7	3,05	1,851
	ORI_EMP_13	369	1	7	4,67	1,689
	ORI_EMP_14	369	1	7	3,88	1,683
Aprendizagem Organizacional	APR_ORG_1	369	1	7	5,08	1,611
	APR_ORG_2	369	1	7	4,79	1,635
	APR_ORG_3	369	2	7	6,25	0,974
	APR_ORG_4	369	1	7	5,97	1,121
	APR_ORG_5	369	1	7	6,13	1,230
	APR_ORG_6	369	3	7	6,53	0,789
	APR_ORG_7	369	1	7	5,68	1,185
	APR_ORG_8	369	1	7	5,11	1,504

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em termos de médias dos itens das escalas, verifica-se que, no construto Desempenho no Trabalho, elas tiveram uma variação entre 4,66 e 6,37. Já para a Liderança Empreendedora, elas ficaram entre 5,50 e 6,04, no caso do ambiente de trabalho elas ficaram entre 4,88 e 5,98. Para a Orientação Empreendedora, elas tiveram variação entre 3,04 e 5,83. No construto Aprendizagem Organizacional, por sua vez, a variação foi entre 4,79 e 6,53.

Em relação ao desvio padrão, percebe-se que existem variações moderadas entre os indicadores, o que demonstra uma certa uniformidade nas respostas. Especificamente, o maior valor para o desvio padrão foi de 1,930, identificado no item da escala AMB_TRA_2, do construto Ambiente de Trabalho. Por outro lado, o menor deles foi de 0,789, referente aos itens DES_TRA_2 no construto Desempenho no Trabalho e APR_ORG_6 pertencente ao construto Aprendizagem Organizacional.

4.3 VALIDAÇÃO INDIVIDUAL DOS CONSTRUTOS

A validação individual dos construtos tem como objetivos validar o modelo integrado com os seus respectivos construtos propostos (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). A validação individual de um construto mede o quanto um conjunto de variáveis medidas representa o construto latente (HAIR JR. et al., 2009). Para a validação individual dos construtos serão avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

4.3.1 A unidimensionalidade e confiabilidade

A unidimensionalidade é alcançada quando as variáveis de um construto tiverem ajuste aceitável em somente um único fator (HAIR JR. et al., 2009). Esta avaliação é recomendada porque traz maior segurança entre o que é operacionalmente medido e com os pressupostos teóricos (ANDERSON; GERBING, 1988). O procedimento recomendado para a aferição e análise da unidimensionalidade é a Análise Fatorial Exploratória (AFE), a qual explora os dados e fornece a informação de quantos fatores são necessários para melhor representar os dados, através das cargas fatoriais (HAIR JR. et al., 2009).

Para tanto, foi realizada a AFE pelo método de componentes principais através da rotação ortogonal Varimax para cada construto, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Ao analisar a significância da matriz de correlação por meio do teste de Bartlett verifica-se que as correlações foram significantes ao nível 0,000.

O teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) ficou com o resultado de 0,894, seguindo as indicações da literatura (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; MULAİK, 2012). Além disso, foi realizado o cálculo do Alpha de Cronbach para avaliar a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados que deve apresentar índices aceitáveis iguais ou superiores a 0,70 (CHURCHILL JR., 1979), mesmo que alguns autores afirmem que esta é uma medida “inflada” (FINN, 2000).

Destaca-se, ainda, que alguns autores defendem que mesmo níveis abaixo de 0,70 podem ser aceitáveis, dependendo da justificativa teórica do pesquisador (LEE; SAUNDERS; HOOLEY, 2005). Neste estudo verificou-se que o Alpha de Cronbach do construto Desempenho no Trabalho apresentou 0,57, e, quando retirada a variável DES_TRA_4, o valor aumentou para 0,84, ou seja, deixando o resultado mais robusto. Desta forma optou-se pela

eliminação desta variável, procedimento este já utilizado em outras pesquisas (DELIBERAL, 2014; GASPERIN, 2017). Os valores da variância explicada e do Alpha de Cronbach são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	Variância Explicada	Alfa de Cronbach
Ambiente de Trabalho	AMB_TRA_1	0,522	76,53%	0,78
	AMB_TRA_2	0,684		
	AMB_TRA_3	0,686		
	AMB_TRA_4	0,653		
	AMB_TRA_5	0,549		
Aprendizagem Organizacional	APR_ORG_1	0,720	85,01%	0,75
	APR_ORG_2	0,701		
	APR_ORG_3	0,535		
	APR_ORG_4	0,573		
	APR_ORG_5	0,421*		
	APR_ORG_6	0,513		
	APR_ORG_7	0,461*		
	APR_ORG_8	0,564		
Liderança Empreendedora	LIDER_EMP_1	0,786	93,54%	0,90
	LIDER_EMP_2	0,793		
	LIDER_EMP_3	0,815		
	LIDER_EMP_4	0,614		
	LIDER_EMP_5	0,830		
	LIDER_EMP_6	0,758		
	LIDER_EMP_7	0,758		
Orientação Empreendedora	ORI_EMP_1	0,553	68,46%	0,72
	ORI_EMP_2	0,447*		
	ORI_EMP_3	0,412*		
	ORI_EMP_4	0,618		
	ORI_EMP_5	0,647		
	ORI_EMP_6	0,655		
	ORI_EMP_7	0,654		
	ORI_EMP_8	0,566		
	ORI_EMP_9	0,673		
	ORI_EMP_10	0,603		
	ORI_EMP_11	0,46*		
	ORI_EMP_12	0,424*		
	ORI_EMP_13	0,557		
	ORI_EMP_14	0,533		
Desempenho no Trabalho	DES_TRA_1	0,754	76,53%	0,84
	DES_TRA_2	0,794		
	DES_TRA_3	0,710		

Obs.: (*) Cargas fatoriais < 0,5, mas > 0,4.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 9, verifica-se que as cargas fatoriais da AFE foram consideradas satisfatórias, de acordo com a literatura cargas fatoriais acima de 0,50 são consideradas muito boas, mas que, para amostras acima de 200 casos válidos, são aceitáveis valores acima de 0,40 (HAIR JR. et al., 2005).

Além disso, os valores da variância explicada apresentaram-se acima do valor mínimo recomendado que é de 0,50 (HAIR JR. et al., 2009), assim como o Alpha de Cronbach que apresentou valor mínimo de 0,72 (sugere-se que os valores sejam iguais ou superiores a 0,70 (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; SING et al., 2009).

4.3.2 Validade convergente

A validade convergente, por sua vez, mede a extensão em que cada escala se correlaciona positivamente com outras medidas, sejam elas variáveis ou indicadores, do mesmo construto (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os indicadores de um construto devem convergir ou compartilhar uma elevada variância em comum, ou seja, correlações altas indicam que a escala está medindo o conceito pretendido (HAIR JR. et al., 2005).

Dessa forma, a validade convergente dos construtos foi analisada primeiramente pela análise de significância das cargas fatoriais das variáveis, tomando-se base os t-values dos indicadores de cada construto, conferindo a eles uma significância de $p < 0,05$ (GARVER; MENTZER, 1999), seguidos da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a qual avalia as interrelações das cargas dos indicadores em seus respectivos construtos, a quantidade de erros de medida para cada indicador, além das estimativas de variâncias entre os fatores (KLINE, 2011).

Quando se analisa a validade convergente, devem também ser avaliadas a confiabilidade composta e a variância extraída de cada um dos construtos (FORNELL; LARCKER, 1981). Os valores da confiabilidade composta são calculados para cada construto a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR JR. et al., 2005), sendo recomendado que os valores encontrados estejam acima de 0,7 (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Já a variância extraída explica o quanto da variância total de cada indicador está sendo utilizada para compor a avaliação do construto, demonstrando o poder de explicação dos indicadores sobre o construto. A literatura recomenda que os valores da variância extraída devem estar acima de 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR. et al., 2005), ou seja, devem ser maiores de 50%.

Tabela 10 – Confiabilidade composta e variância extraída dos construtos

Construtos	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Liderança Empreendedora	0,948	72,61%
Orientação Empreendedora	0,815	32,03%
Aprendizagem Organizacional	0,848	42,50%
Ambiente de Trabalho	0,845	52,89%
Desempenho no Trabalho	0,956	87,94%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base nos dados apresentados na Tabela 10, percebe-se que a confiabilidade composta para os construtos testados ficou entre 0,815 (Orientação Empreendedora) e 0,956 (Desempenho no Trabalho), seguindo um padrão já identificado anteriormente nos cálculos da confiabilidade através do Alpha de Cronbach. Ou seja, os valores da confiabilidade composta de todos os construtos são aceitáveis, acima do limite mínimo sugerido pela literatura (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

No que tange à variância extraída, os construtos Orientação Empreendedora e Aprendizagem Organizacional encontram-se na zona de fronteira, os demais, todos os valores encontrados são superiores ao recomendado pela literatura (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR. et al., 2005).

4.3.3 Validade discriminante

Por fim, a validade discriminante indica o grau de correlação dos construtos entre si, suficientemente distintos uns dos outros (CHURCHILL JR.; IACOBUCCI, 2006; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Um dos procedimentos mais utilizados na literatura para a identificação da validade discriminante entre os construtos é o de Fornell e Larcker (1981), no qual as variâncias extraídas dos construtos são comparadas com as variâncias compartilhadas, as quais são obtidas a partir das correlações entre construtos, elevadas ao quadrado.

De forma geral, existe validade discriminante entre os construtos quando a variância extraída de cada construto individualmente é maior que a variância compartilhada (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Especificamente na presente pesquisa, após realizados os cálculos recomendados pela literatura, elaborou-se a Tabela 11, que objetiva facilitar a visualização e a análise das variâncias extraída e compartilhada dos construtos.

Tabela 11 – Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker

Construtos	Liderança Empreendedora	Orientação Empreendedora	Aprendizagem Organizacional	Ambiente de Trabalho	Desempenho no Trabalho
Liderança Empreendedora	0,726				
Orientação Empreendedora	0,704	0,320			
Aprendizagem Organizacional	0,333	0,530	0,425		
Ambiente Trabalho	0,307	0,501	0,220	0,529	
Desempenho no Trabalho	0,114	0,091	0,185	0,059	0,879

Obs: Os valores negritados demonstram as variâncias extraídas e os demais as variâncias compartilhadas.
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao se verificar a Tabela 11, percebe-se que a variância extraída do construto Orientação Empreendedora (0,320) é menor que a variância compartilhada com o construto Aprendizagem Organizacional (0,530) assim como a do construto Ambiente de Trabalho (0,501). A literatura explica que a validade discriminante é mais difícil de se demonstrar quando dois ou mais construtos são altamente correlacionados, porém, são distintos na teoria (BAGOZZI; YI, 2012).

Os demais, percebe-se que há validade discriminante entre os construtos, ou seja, a variância extraída foi superior à variância compartilhada entre eles.

4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

4.4.1 Ajuste do modelo teórico

Conforme definido nos aspectos metodológicos da presente pesquisa, a validação do Modelo Teórico foi realizada a partir da análise da qualidade das medidas de ajuste do modelo (HAIR JR. et al., 2005; KLINE, 2011; MARÔCO, 2010). Esta validação foi realizada por meio da verificação das medidas de ajuste propostas, ou seja, GFI, RMSEA, AGFI, TLI, NFI e CFI.

Tabela 12 – Medidas de ajuste do modelo teórico proposto

Medidas de Ajuste	Valores	Indicado pela Literatura	Autores
GFI	0,859	0,90 ou superior	(ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011)
RMSEA	0,050	entre 0,05 e 0,08	(HAIR JR et al., 2005; KLINE, 2011)
AGFI	0,826	0,90 ou superior	(ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011)
TLI	0,901	0,90 ou superior	(ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011)
NFI	0,835	0,90 ou superior	(ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011)
CFI	0,915	0,90 ou superior	(ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao se verificar as informações constantes na Tabela 12, percebe-se que o resultado do

RMSEA (0,050) foi satisfatório, de acordo com o estabelecido na literatura, ou seja, que este valor deve estar entre 0,05 e 0,08 para ser considerado como ideal (HAIR JR. et al., 2005; KLINE, 2011). Além disso, as medidas do CFI (0,915) e do TLI (0,901) também foram satisfatórias. Vale lembrar que, para estas medidas (CFI, TLI), o índice de referência sugerido na literatura é igual ou superior a 0,90 (ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011).

Por fim, os três índices restantes ficaram mais afastados do recomendado pela literatura, ou seja, 0,90 ou superior (ARBUCKLE, 2009; HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). Um deles, o GFI, ficou em 0,859, enquanto o AGFI resultou em 0,826 e o NFI 0,835.

Porém, é importante ressaltar que os valores de GFI, AGFI e NFI podem variar muito em função do tamanho da amostra utilizada, e simulações apontam que ambos não apresentam valores tão significativos quanto os valores encontrados em outras medidas de ajuste, como, por exemplo o RMSEA, o CFI e o TLI (BAGOZZI; YI, 2012; NUNKOO; RAMKISSOON; GURSOY, 2013), que obtiveram resultados satisfatórios para o modelo testado. A partir destas considerações, o Modelo Teórico foi considerado aceitável.

4.4.2 Teste de hipóteses

Sendo assim, dando continuidade à validação do Modelo Teórico, realizou-se o teste de hipóteses, examinando-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados. O coeficiente de regressão mede a quantidade de mudança esperada na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente, sendo que o sinal deste coeficiente indica o sentido de correlação, se ela é positiva ou negativa (HAIR JR. et al., 2005).

Na Tabela 13 é possível verificar as hipóteses propostas no presente estudo, bem como os respectivos caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades do Modelo Teórico proposto. Na última coluna é evidenciado o resultado da validação das hipóteses.

Tabela 13 – Teste de hipóteses do modelo teórico proposto

Hi	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erro Padrão	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultados
H1	LIDER_EMP → ORI_EMP	0,645	0,053	0,845	12,101	p < 0,001	Suportada
H2	ORI_EMP → APR_ORG	1,003	0,109	0,893	9,241	p < 0,001	Suportada
H3	APR_ORG → AMB_TRA	0,706	0,090	0,700	7,855	p < 0,001	Suportada
H4	LIDER_EMP → DES_TRA	0,220	0,080	0,357	2,732	p = 0,006	Suportada
H5	ORI_EMP → DES_TRA	-0,678	0,257	-0,840	-2,644	p = 0,008	Parcialmente Suportada
H6	APR_ORG → DES_TRA	0,703	0,243	0,978	2,892	p = 0,004	Suportada
H7	AMB_TRA → DES_TRA	-0,045	0,078	-0,064	-0,582	p = 0,561	Não Suportada

Obs.: Nível de significância 0,05.

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

De acordo com as informações apresentadas na referida tabela, observa-se que seis das sete hipóteses propostas inicialmente foram suportadas estatisticamente: H1 (LIDER_EMP → ORI_EMP), a liderança empreendedora tem influência positiva sobre a orientação empreendedora da organização ($\beta = 0,845$, $p < 0,001$), H2 (ORI_EMP → APR_ORG), a orientação empreendedora da organização tem influência positiva sobre a aprendizagem organizacional ($\beta = 0,893$, $p < 0,001$), H3 (APR_ORG → AMB_TRA), a aprendizagem organizacional tem influência positiva sobre o ambiente de trabalho ($\beta = 0,700$, $p < 0,001$), H4 (LIDER_EMP → DES_TRA), a liderança empreendedora tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho ($\beta = 0,357$, $p = 0,006$), H6 (APR_ORG → DES_TRA), a aprendizagem organizacional tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho ($\beta = 0,978$, $p = 0,004$).

Por sua vez, a hipótese, H5 (ORI_EMP → DES_TRA), a orientação empreendedora da organização tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho ($\beta = -0,840$, $p = 0,008$), pelo fato de apresentar coeficientes negativos, mas “p” ser significativo, a hipótese foi parcialmente suportada, já H7 (AMB_TRA → DES_TRA), o ambiente de trabalho tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho ($\beta = -0,064$, $p = 0,561$), não foi suportada estatisticamente.

Outra maneira para verificar a efetividade do teste de hipóteses é por meio dos Coeficientes de Determinação (R^2), com base nas correlações múltiplas elevadas ao quadrado de cada variável dependente, indicando a proporção da variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. De forma resumida, quanto maior for o poder de explicação da equação da regressão, melhor será a predição da variável dependente (HAIR JR. et al., 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2012). A Tabela 14 apresenta os resultados.

Tabela 14 – Coeficientes de determinação do modelo teórico proposto

Construtos	Coeficientes de Determinação (R²)
Orientação Empreendedora	0,714
Aprendizagem Organizacional	0,798
Ambiente de Trabalho	0,490
Desempenho no Trabalho	0,301

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

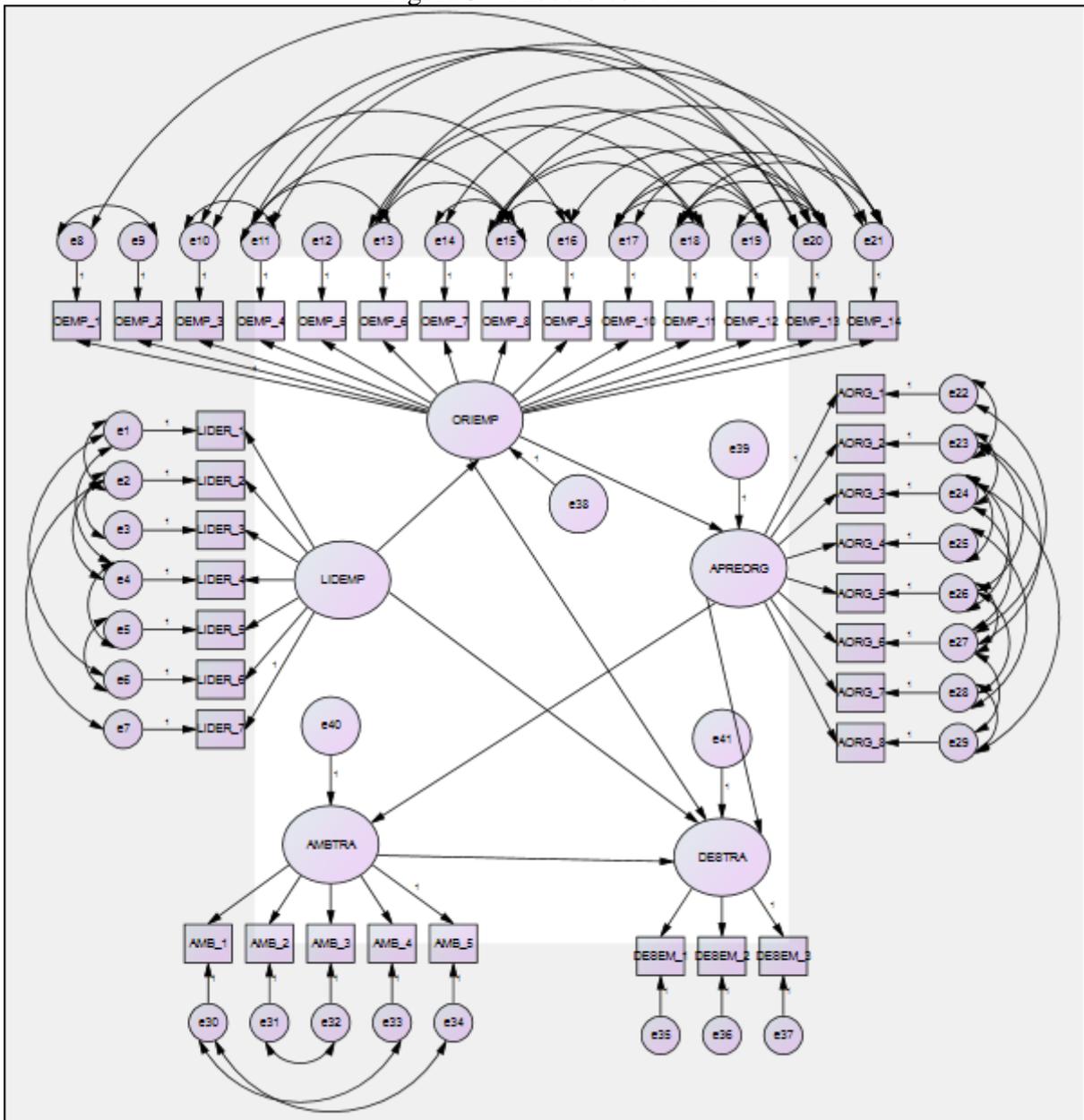
Baseando-se nos Coeficientes de Determinação (R²) encontrados, constatou-se que 30,10% da variabilidade de **Desempenho no Trabalho** (R² = 0,301) é explicada por seus construtos antecedentes que compõem o Modelo Teórico. Estes resultados indicam um bom poder de explicação do modelo, levando em consideração a ampla gama de outros construtos existentes e não contemplados no presente estudo.

Além disso, é oportuno destacar que, para **Orientação Empreendedora**, os resultados encontrados indicam que 71,40% da sua variância (R² = 0,714) é explicada pelo seu antecedente, ou seja, pela **Liderança Empreendedora**.

Também é oportuno destacar que para a **Aprendizagem Organizacional**, os resultados encontrados indicam que 79,80% da sua variância (R² = 0,798) é explicada pelo seu antecedente, ou seja, pela **Orientação Empreendedora**, e quando ao **Ambiente de Trabalho** os resultados encontrados indicam que 49,00% da sua variância (R² = 0,490) é explicada pelo seu antecedente, ou seja, pela **Aprendizagem Organizacional**.

Assim, após a realização da pesquisa e realização das análises necessárias para a realização deste estudo, chegou-se ao modelo estrutural conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo estrutural



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado cada vez mais competitivo as organizações, juntamente com seus administradores, procuram maneiras para buscar o sucesso corporativo, neste contexto a melhora no desempenho organizacional e a manutenção da capacidade competitiva contribuem para o sucesso da organização em alcançar um alto desempenho.

O desempenho no trabalho passou a ter uma posição de destaque nas empresas, visto que está associado ao funcionário que realiza suas tarefas de forma eficaz e eficiente, melhorando a lucratividade das empresas, estas por sua vez, procuram estratégias para fomentar a criatividade dos funcionários tornando-se mais inovadoras e competitivas.

O empreendedorismo está relacionado à criatividade e a inovação, envolvendo a motivação, a capacidade por aceitar riscos e a aspiração por crescimento pessoal. Os indivíduos empreendedores por sua vez, tornam-se autoconfiantes e tolerantes à incertezas, com um considerável controle pessoal e forte necessidade por auto realização. Neste sentido a liderança empreendedora é uma forte aliada às empresas que buscam novos desafios, possuindo características que juntam comportamentos empreendedores e de liderança.

Por sua vez, as empresas com orientação empreendedora onde o empreendedorismo é oriundo da orientação individual, implicam em ações que promovem um clima favorável para iniciativas de natureza empreendedora por parte dos colaboradores, sendo um caminho para inovação como fator de diferenciação e competitividade.

No mesmo sentido para que as corporações permaneçam potencializando o desempenho dos funcionários, se faz necessário o uso da aprendizagem organizacional onde os processos e inovações sejam registrados e repassados, proporcionando que o conhecimento não se perca e sendo uma fonte criadora e de vantagem competitiva.

Também no intuito da empresa propiciar o aprendizado e a ambientação, como forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num processo de melhoria contínua, o ambiente de trabalho da organização tem efeito sobre o desempenho do funcionário, melhorando à medida que os problemas identificados são corrigidos, destacando-se a flexibilidade, ruído, interrupção, relações interpessoais e a disponibilidade de trabalho adequado.

A partir disso, a presente pesquisa levou em consideração as proposições e indicações de pesquisas futuras de estudos relativos a fatores empreendedores e organizacionais e sua relação com o desempenho no trabalho, buscando meios que possam potencializar o rendimento dos colaboradores e conseqüentemente maior lucratividade para as empresas, considerando a

liderança empreendedora, a orientação empreendedora, a aprendizagem organizacional, o ambiente de trabalho e desempenho no trabalho.

Com base nos estudos empíricos que relacionaram os construtos citados, foi proposto um Modelo Teórico, que foi posteriormente testado e validado estatisticamente. Nesta perspectiva, é possível compreender um conhecimento maior com relação aos construtos analisados, e sobre suas relações, podendo resultar maior competitividade, lucratividade e rentabilidade para as empresas.

Com suporte nos resultados encontrados, é permitido refletir e explanar a respeito de algumas contribuições relevantes da presente pesquisa, uma vez que os principais resultados provenientes do estudo, assim como suas implicações teóricas e gerenciais, são demonstrados na sequência. No final, apresenta-se as limitações da pesquisa e as sugestões para o desenvolvimento de estudos futuros.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Em relação ao Modelo Teórico, é importante ressaltar que o ponto de partida foi uma busca por uma maneira que influenciasse positivamente no desempenho dos funcionários das corporações. O modelo exposto foi desenvolvido através das lacunas de pesquisa sugeridas por estudos anteriores, hipotetizando relações entre alguns construtos comuns neste contexto.

Neste Modelo Teórico proposto, a liderança empreendedora, a orientação empreendedora, a aprendizagem organizacional e o ambiente de trabalho impactam no desempenho no trabalho. Além disso, com base no modelo inicialmente proposto, a orientação empreendedora seria afetada positivamente pela liderança empreendedora, a aprendizagem organizacional seria afetada positivamente pela orientação empreendedora, e o ambiente de trabalho seria afetado positivamente pela aprendizagem organizacional.

Com relação a validação dos construtos e suas respectivas escalas de medição, enfatiza-se que todas foram identificadas na literatura, tendo sido elaboradas e validadas em estudos anteriores. Assim sendo, apenas a escala do construto ambiente de trabalho foi traduzida e, com a intenção de se manter a maior fidedignidade possível da mesma, buscou-se o auxílio de experts acadêmicos para alinhar a tradução das questões integrantes do questionário, as demais escalas já haviam sido traduzidas e aplicadas em língua portuguesa.

De tal forma, as questões e suas respectivas escalas foram validadas através da realização de um pré-teste com respondentes de perfil idêntico aos da amostra da pesquisa. Os resultados do pré-teste apontaram que todos os construtos e as escalas utilizadas eram

oportunos, e que, efetivamente, verificavam o que foi proposto, atestando o cumprimento das condições mínimas recomendadas para iniciar a análise das hipóteses propostas.

Concluída a coleta dos dados, os construtos que integram o Modelo Teórico foram testados por meio das cargas fatoriais e do Alpha de Cronbach, além da verificação da unidimensionalidade, da confiabilidade composta e das validades convergente e discriminante. Tais procedimentos foram realizados com base nos testes estatísticos recomendados pela literatura (HAIR JR. et al., 2005; KLINE, 2011).

Ao ser realizada a validade discriminante dos construtos através da comparação das variâncias extraídas com as variâncias compartilhadas, verificou-se que em quase todas as comparações, a variância extraída foi superior à variância compartilhada entre eles. Apenas em duas situações, a variância compartilhada ficou acima da variância extraída.

Aprofundando mais estas exceções, verificou-se que a variância extraída do construto Orientação Empreendedora (0,320) é menor que a variância compartilhada com o construto Aprendizagem Organizacional (0,530) assim como a do construto Ambiente de Trabalho (0,501).

Com relação ao modelo estrutural, foi utilizada a técnica da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) para verificação de cada uma das relações propostas (KLINE, 2011), buscando testar as hipóteses definidas na pesquisa a partir da análise dos ajustes de medidas do modelo e dos parâmetros estimados.

Verificando-se as relações causais entre os construtos integrantes do Modelo Teórico proposto, observou-se que as principais medidas de ajuste do modelo apresentaram os valores recomendados pela literatura, e os demais estão situados na zona de fronteira. Um refinamento do modelo, com a exclusão de uma variável, resultou em uma melhora considerável nessas medidas.

No que se refere às sete hipóteses de pesquisa relativas ao Modelo Teórico proposto, mesmo tendo sido estas hipóteses elaboradas a partir de suporte teórico, uma delas não foi suportada estatisticamente: H7 (AMB_TRA \rightarrow DES_TRA), o ambiente de trabalho influencia positivamente no desempenho no trabalho. E a hipótese H5 (ORI_EMP \rightarrow DES_TRA), a orientação empreendedora da organização tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho, foi suportada parcialmente, pelo fato de apresentar coeficientes negativos, mas o “p” significativo. As outras cinco hipóteses foram validadas estatisticamente.

A partir destas considerações, a primeira contribuição teórica resultante deste estudo diz respeito aos construtos inseridos no Modelo Teórico proposto, em uma tentativa de compreender melhor os fatores empreendedores e organizacionais e sua relação com o

desempenho no trabalho. Este estudo nos mostra que mesmo que a hipótese 7 não tenha sido suportada, e a hipótese 5 tenha sido suportada parcialmente, contrariando em partes a literatura pesquisada, as demais hipóteses foram confirmadas, neste sentido podendo ser utilizadas como forma de melhorar o desempenho individual no trabalho.

Consequentemente, foi elaborado um Modelo Teórico, que foi estruturado e testado a partir das relações entre diferentes construtos, representando uma evolução dos conceitos empiricamente testados, procurando uma maior compreensão individual sobre cada um dos construtos, além de um entendimento mais aprofundado do relacionamento entre eles e a relação com o desempenho no trabalho.

A segunda contribuição teórica, também se refere aos construtos pertencentes ao Modelo Teórico. Trata-se do poder de explicação dos construtos antecedentes refletindo no consequente, ou seja, sobre o desempenho no trabalho, evidenciado pelos Coeficientes de Determinação (R^2), que, segundo a literatura quanto maior for o poder de explicação da equação da regressão, melhor será a predição da variável dependente (HAIR JR. et al., 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2012). Desta forma fica evidente que o desempenho individual no trabalho pode ser melhor explorado, da mesma forma os construtos do modelo teórico proposto podem ser utilizados para o aumento na produtividade dos colaboradores, assim como, na melhora dos resultados corporativos.

Os resultados encontrados na presente pesquisa propõem que, no desempenho no trabalho, praticamente 30,10% de sua variância é explicada pelos seus construtos antecedentes, ou seja, pela liderança empreendedora, pela orientação empreendedora, pela aprendizagem organizacional e pelo ambiente de trabalho. Estes resultados indicam um bom poder de explicação para o desempenho no trabalho, visto que existe uma grande quantidade de outros construtos antecedentes, mas que não foram abordados na presente pesquisa.

Ainda sobre os Coeficientes de Determinação, para orientação empreendedora, 71,40% da sua variância é explicada pelo seu antecedente, a liderança empreendedora, a aprendizagem organizacional, 79,80% da sua variância é explicada pela orientação empreendedora, e o ambiente de trabalho 49,00% da sua variância é explicada pela aprendizagem organizacional.

Nesta linha, fica evidenciada a contribuição teórica e prática deste estudo, confirmando que os fatores pesquisados influenciam no desempenho do trabalho, e possuem influências significativas entre si, servindo como base para estudos futuros e para tomadas de decisões gerenciais.

Com fundamento nas relações hipotetizadas neste Modelo Teórico, surge a terceira

contribuição teórica desta pesquisa. Refere-se a confirmação da H1, ou seja, que a liderança empreendedora possui influência positiva na orientação empreendedora (LIDER_EMP → ORI_EMP), que, com base na literatura, a liderança empreendedora está relacionada, de uma forma sólida, com a orientação empreendedora, ressaltando que tal relação também foi confirmada nos estudos de Tarabishy et al. (2005).

É importante salientar que a liderança empreendedora existe na fusão do empreendedorismo (SCHUMPETER, 1934), orientação empreendedora, gestão empreendedora e conceitos de liderança (FONTANA; MUSA, 2017). Desta forma, nos últimos anos, estudiosos tem se empenhado a olhar para o cruzamento entre liderança e empreendedorismo (LEWIS, 2015).

Neste sentido, este estudo reforça que um líder exerce influências sobre seus subordinados, e quando possui características empreendedoras se torna um forte aliado aos interesses organizacionais, influenciando positivamente na orientação empreendedora estimulada pela empresa.

A quarta contribuição teórica está na confirmação da relação hipotetizada na H2, de que a orientação empreendedora da organização tem influência positiva sobre a aprendizagem organizacional (ORI_EMP → APR_ORG), relação esta que também já havia sido evidenciada em outras pesquisas. Segundo o modelo de Covin e Slevin (1991) destaca-se que a cultura empreendedora possibilita a aprendizagem, pois estimula a inovatividade, a transparência, o engajamento e o trabalho em equipe nas tarefas entre participantes do processo. Ou seja, os valores empreendedores, ao concentrarem-se às necessidades potenciais dos clientes internos e externos, ajudam a empresa a reduzir suas chances de estagnação, a aprimorar ações coordenadas e, neste sentido, se faz fundamental a aprendizagem organizacional (SLATER; NARVER, 1995).

Ainda sobre a quarta contribuição teórica deste estudo, ela reforça que a orientação da empresa de forma empreendedora estimula os colaboradores a uma maior aprendizagem, a catalogar processos positivos e seguir as orientações em busca de um melhor desempenho individual em prol da corporação.

Outra contribuição, a quinta, é a confirmação estatística da H3, a qual a aprendizagem organizacional tem influência positiva sobre o ambiente de trabalho (APR_ORG → AMB_TRA), que, conforme já verificado por outros autores, as respostas ambientais são interpretadas pelos indivíduos que compõem a organização, permitindo-lhes ajustar seus comportamentos organizacionais de acordo com as relações que eles percebem entre a

organização e seu ambiente (DODGSON, 1993).

Neste sentido Nonaka e Takeuchi (1995) discutem a criação de conhecimento organizacional no sucesso das empresas, segundo autores, estas organizações tiveram grande desenvolvimento na década de 90 por causa de suas habilidades em gerar conhecimento para a organização. Eles correlacionam aprendizagem organizacional com a forma pelo qual as empresas japonesas inovam. Estas empresas inovam continuamente, com uma inovação levando a outra, criando um ambiente de melhorias contínuas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Assim, esta pesquisa reforça que em uma empresa que pratica a aprendizagem organizacional verifica-se um melhor ambiente de trabalho no sentido de organização, ferramentas, processos, limpeza, iluminação entre outros que acabam facilitando o trabalho do colaborador tornando as tarefas mais acessíveis e funcionais.

Já a sexta contribuição teórica diz respeito à confirmação da relação estabelecida na H4: a liderança empreendedora tem efeito positivo sobre o desempenho no trabalho (LIDER_EMP → DES_TRA), relação que também foi confirmada, onde evidencia que, o líder em liderança empreendedora influencia o seguidor a um melhor desempenho, como também verificado em outras pesquisas, que, por sua vez, apontam que os líderes empreendedores mobilizam seus seguidores para trabalharem em direção aos objetivos empreendedores, através da comunicação e uma visão empreendedora convincente que é usada para motivar a equipe a criar valor para o empreendimento (RENKO et al., 2015).

Líderes empreendedores são um exemplo aos seus seguidores, identificando oportunidades empresariais para introduzir novos produtos e serviços no mercado e explorar essas oportunidades através da alocação de recursos (KORYAK et al., 2015).

Assim, neste estudo, fica claro a importância da liderança para a organização, sendo um exemplo a ser seguido, isto se evidencia ainda mais no caso da liderança empreendedora, onde o líder possui traços empreendedores fazendo com que seus subordinados se sintam partes integrantes da empresa e partes integrantes do sucesso corporativo, contribuindo para a excelência no trabalho e consequentemente melhorando seu desempenho individual.

A sétima contribuição teórica deste estudo reside no fato da confirmação parcial da relação estabelecida na H5, de que a orientação empreendedora da organização tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho (ORI_EMP → DES_TRA), discordando em partes com o resultado obtido por outros autores, onde esta relação foi totalmente confirmada. Porém, foi verificado na literatura que a orientação empreendedora permite aos funcionários, reagirem adequadamente a situações estressantes, pois têm autonomia para fazê-lo tornando-se mais assertivos e consequentemente mais produtivos (KATTENBACH; FIETZE, 2018).

Ainda sobre a sétima contribuição, esta pesquisa reforça o fato de que a orientação empreendedora ter sido confirmada parcialmente, contraria a literatura, neste sentido a orientação empreendedora da empresa estudada pode ser um fator que precisa ser trabalhado para melhorar os resultados individuais e organizacionais.

Como oitava contribuição deste estudo, houve a confirmação da hipótese H6: onde a aprendizagem organizacional tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho (APR_ORG → DES_TRA), conforme resultados já verificados pela literatura, onde a maioria dos estudiosos vê a aprendizagem organizacional como um processo que se desdobra ao longo do tempo e vincula-o com aquisição de conhecimento e melhor desempenho no trabalho (GARVIN, 1994). Também é considerada a força motriz que leva os funcionários a adquirir conhecimento e ideias inovadoras resultando em um melhor desempenho (HAHN; LEE; LEE, 2015).

Fica evidenciado neste estudo e confirmado pela literatura a importância da aprendizagem organizacional para as empresas, ela melhora a agilidade dos trabalhos onde o conhecimento é catalogado e repassado aos colaboradores, evitando desperdício de tempo e não deixando que a empresa retorne em erros passados, o conhecimento se torna parte integrante do processo e permite um melhor desempenho individual do colaborador, refletindo em um melhor desempenho para a empresa.

Ainda, como nona e última contribuição deste estudo, pode-se ressaltar a não confirmação da hipótese H7: onde o ambiente de trabalho tem influência positiva sobre o desempenho no trabalho (APR_ORG → DES_TRA), diferente dos resultados encontrados por estudos sobre resultado que dizem que o ambiente de trabalho agradável afeta positivamente o desempenho no trabalho (ALI; CHUA; LIM, 2015). Nesta mesma linha, melhorias no ambiente de trabalho da organização tem impacto na melhoria desempenho do colaborador (BUSHIRI, 2014).

Assim, pode-se evidenciar nesta pesquisa que o ambiente físico de trabalho não teve sua hipótese confirmada, contudo, há de se salientar que a empresa na qual foi realizado o estudo é referência em inovação e tecnologia de seu setor, com maquinário e parque fabril novos, desta forma o colaborador pode ter a percepção de que seja um fator comum em seu dia a dia, não vendo como um possível benefício a seu desempenho no trabalho.

Desta forma, cabe ampliar a discussão acerca dos possíveis motivos para que a hipótese H5 tenha sido validada parcialmente e a H7 não tenha sido validada estatisticamente. Como a pesquisa foi realizada com uma amostra de funcionários de uma empresa referência em empreendedorismo, inovação e instalações, com equipamento de última geração deve-se

levar em consideração que a orientação empreendedora e o ambiente de trabalho já serem construtos consolidados na empresa de tal modo que já façam parte do cotidiano dos colaboradores de forma que não possuam experiências negativas, não se ressaltando o quanto se torna benéfico ao desempenho no trabalho.

Sintetizando, as contribuições teóricas desta pesquisa estão relacionadas com desenvolvimento de um Modelo Teórico, que contribuiu, efetivamente, no sentido de se encontrar relações significativas entre a liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional, ambiente de trabalho e desempenho no trabalho. Tais construtos e suas relações podem vir a repercutir no sucesso, mais especificamente em maior lucratividade, rentabilidade e competitividade, para as corporações.

Contudo, pode-se afirmar que tanto pela teoria como por este estudo realizado em uma empresa de alimentos brasileira, temos fatores importantes a serem trabalhados, que, efetivamente podem ajudar as empresas em um caminho de maior lucratividade, dando melhores orientações e condições de trabalho aos seus colaboradores e conseqüentemente melhorar os resultados da empresa. Resumindo, trata-se de uma proposta de voltar os olhos para o capital humano interno, com pessoas já habituadas a realidade da empresa e dispendendo menos tempo com informações externas que muitas vezes não se encaixam à cultura e sistemática organizacional da corporação.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O presente estudo apresentou e testou, a partir de base teórica e empírica, uma formatação estruturada que pudesse dar uma maior compreensão acerca dos fatores empreendedores e organizacionais e sua relação com o desempenho no trabalho.

Neste sentido, foram reunidas inúmeras evidências apuradas na literatura especializada, surgindo alguns possíveis antecedentes, que serviram de base para algumas relações inicialmente hipotetizadas, na procura pela obtenção de uma compreensão mais profunda dos elementos que impactam os funcionários no desempenho no trabalho.

É importante ressaltar que uma das dificuldades encontradas pelos administradores é a manutenção da capacidade competitiva que pode ser verificada pelo sucesso da organização em alcançar um alto desempenho (PURBASARI; SEPTIAN, 2017).

Neste contexto as organizações estão buscando estratégias-chave para fomentar a criatividade dos funcionários para serem inovadores e tornarem-se mais competitivos no mercado (HIRST; VAN DICK; VAN KNIPPENBERG, 2009). Conforme exposto torna-se

importante estudar formas de as empresas conseguirem um maior desempenho individual do colaborador consequentemente resultando em uma melhor lucratividade.

O desempenho está associado a liderança, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, como os fatores são semelhantes entre as empresas e atraente aos gestores (JOHARI et al., 2012). Nesta linha a liderança empreendedora, onde segundo Renko et al. (2015) influencia e dirige o desempenho no trabalho em direção à realização de objetivos empresariais podendo melhorar o desempenho dos funcionários dentro de um empreendimento corporativo.

As ações da liderança empreendedora visam possibilidades futuras permitindo que a organização transforme seus conjuntos de transações atuais através da adaptação, e liderando, através do envolvimento direto, um processo de criação de valor para suas partes interessadas, empregando inovação para obter vantagem competitiva, e um pacote de recursos para responder às oportunidades reconhecidas (FONTANA; MUSA, 2017).

É relevante que as organizações promovam o desenvolvimento de sua liderança empreendedora em todos os níveis dentro da organização para garantir que o processo de gestão da inovação seja gerido de forma eficaz (FONTANA; MUSA, 2017).

Neste sentido verificou-se a importância da liderança nas organizações, onde os colaboradores enxergam o líder como um exemplo a ser seguido e acabam adotando comportamentos semelhantes ao líder. Neste contexto a liderança empreendedora torna-se um fator importante e estratégico para a empresa, pelo fato de o líder empreendedor possuir características que se enquadram aos objetivos da empresa, levando os colaboradores a um melhor entendimento, melhorando assim seu desempenho no trabalho.

Outro fato que pode ser estudado é que os funcionários que detêm uma orientação empreendedora são mais qualificados para trabalhar com as fortes demandas de trabalho e menos cansaço, resultando em um melhor desempenho no trabalho (KATTENBACH; FIETZE, 2018).

De fato, como identificado neste estudo, alinhado à literatura, quando a empresa deixa claro seus objetivos aos colaboradores e os orienta para que sejam atingidos, tornam-se mais fáceis e assertivas as tarefas realizadas, diminuindo os desperdícios e aumentando a efetividade e agilidade das tarefas, desta forma melhorando o desempenho individual e consequentemente o organizacional.

A influência de aprendizagem organizacional em relação ao desempenho no trabalho onde conforme Hahn, Lee e Lee (2015) é considerada a força geradora que leva os funcionários a adquirir conhecimento e ideias inovadoras resultando em um melhor desempenho. Trata-se

um processo intencional e dinâmico onde os indivíduos assimilam informações que lhes permitem realizar tarefas organizacionais que satisfazem os *stakeholders* organizacionais (CHIANG; LIN, 2016).

A aprendizagem organizacional incentiva a aprendizagem individual, trabalho em equipe, colaboração, criatividade, conhecimento e distribuição tendo valores coletivos significativos (POTNURU; SAHOO; SHARMA, 2018; TORRES-CORONAS; ARIAS-OLIVA, 2008).

Ainda sobre a aprendizagem organizacional, a maneira pelo qual as experiências positivas e negativas são catalogadas e repassadas a novos colaboradores, diminui-se o desperdício de tempo e de materiais utilizados, tornando-se uma importante ferramenta para os gestores orientarem novos colaboradores para o exercício de suas funções.

Seguindo nesta linha inclui-se o ambiente de trabalho, onde segundo Ali, Chua e Lim (2015) a implantação de melhorias no ambiente afeta positivamente o colaborador no desempenho do trabalho, conseqüentemente gera um impacto positivo no desempenho da organização. É importante os gestores estarem atentos ao ambiente de trabalho, pois torna-se parte integrante às atividades, afetando a qualidade das tarefas do colaborador e seu nível de desempenho (PURBASARI; SEPTIAN, 2017).

Em suma, os gestores das empresas em todas áreas, e que aspiram o sucesso de seu negócio, devem estar atentos ao desempenho no trabalho de seus colaboradores buscando meios para melhorar este quesito.

Neste estudo verificou-se que fatores empreendedores e de aprendizagem organizacional, são importantes e podem ser trabalhados para atingir melhores resultados através dos colaboradores, dentre eles uma orientação empreendedora por parte da empresa, uma liderança empreendedora que incentive e instigue os colaboradores a serem parte do processo, ao mesmo tempo se sentindo parte integrante e responsável pelos resultados da empresa, voltando a atenção à aprendizagem organizacional no sentido de registro e transferência de conhecimento, buscando a melhoria contínua.

Da mesma forma o ambiente de trabalho, que mesmo neste estudo a hipótese não tenha sido suportada, em outros estudos aqui citados foram positivos. Contudo, este estudo reforça que os esforços das empresas em incentivar e liderar fatores empreendedores, propiciar e registrar o aprendizado nas empresas, refletem positivamente no desempenho dos colaboradores e conseqüentemente na sua lucratividade.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Mesmo que durante a elaboração do presente estudo se tenha priorizado o cumprimento de todos os pressupostos quanto ao rigor metodológico que são necessários para a elaboração de uma dissertação, faz-se importante evidenciar algumas limitações encontradas, com o propósito de obter um maior nível de entendimento acerca dos resultados encontrados no estudo e, sobretudo, contribuir para futuros pesquisadores que tenham interesse em dar prosseguimento nesse tema de pesquisa.

Em termos teóricos, uma limitação se dá pelo fato de haver um número ainda restrito de estudos desenvolvidos em torno desempenho no trabalho, principalmente aqueles que desenvolvem, validam e apresentam escalas de mensuração envolvendo empresas privadas, encontram-se mais estudos relacionados ao desempenho empresarial. Dessa forma, sugere-se a realização de estudos futuros, principalmente os de cunho exploratório, dos quais possam emanar diferentes escalas para avaliar este construto.

Ainda no que se refere a escalas de desempenho no trabalho, alguns estudos foram realizados em empresas estatais, podendo ser compreendidos diferentemente nas empresas privadas. Além disso, outra limitação do estudo é sobre a hipótese não validada, e uma validada parcialmente, as quais levaram em consideração somente a valência positiva em relação ao desempenho no trabalho. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas em que se utilize também o aspecto negativo sobre a orientação empreendedora, o ambiente de trabalho e a relação com o desempenho no trabalho, bem como seus antecedentes e seus consequentes.

Quanto às limitações metodológicas, especificamente, é importante ressaltar que a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), se aplicada com corte transversal, não possibilita a verificação sobre as mudanças da percepção dos colaboradores com o passar do tempo. Portanto, torna-se impossível fazer um acompanhamento da evolução de determinadas relações, em diferentes momentos do tempo. Sugere-se, assim, estudos longitudinais sobre o tema envolvendo os construtos propostos, que poderão trazer novos achados acerca da evolução das relações entre estas variáveis.

Outra limitação, é o fato de a presente pesquisa ter utilizado uma amostra não probabilística. Embora se tenha conseguido uma quantidade razoável de questionários, o que reforça os indicadores estatísticos, este tipo de amostra constitui uma barreira para a generalização dos resultados. Além disso, outra limitação refere-se ao escopo geográfico da presente pesquisa, restrito a apenas uma empresa e do segmento alimentício, o que pode acarretar em um viés de pesquisa. A realização de pesquisas com amostras probabilísticas seria

uma forma de atenuar estas limitações, podendo trazer resultados diferentes dos encontrados no presente estudo.

A mesma sugestão de utilizar uma amostragem probabilística, poderia resolver a situação de outras limitações percebidas durante a realização do trabalho. A primeira se refere às características cognitivas dos respondentes, possivelmente muito semelhantes entre si por se tratar de colaboradores de uma mesma empresa. A segunda que a maior parte dos colaboradores trabalham no setor industrial, portanto, com características parecidas, da mesma empresa e com realidades muito semelhantes.

O fato de a pesquisa ter sido realizada com uma amostra de colaboradores de uma única empresa, pode ser compreendido como mais uma limitação. Assim, estudos futuros poderiam contemplar também mais de uma empresa e de outros segmentos que não seja a alimentação, podendo, inclusive, avaliar comparativamente os resultados.

Por fim, como última limitação, evidências extraídas do perfil dos respondentes, mais especificamente do tempo de empresa do colaborador, indica que 30% dos colaboradores desta empresa possuem menos de um ano de trabalho. Sugere-se, aplicar um estudo em uma amostra onde se tenha colaboradores com mais tempo de empresa, os resultados podem vir a ser diferentes, por estarem mais ambientados com o perfil da empresa.

Ainda a título de sugestão, aponta-se também a possibilidade de ampliação dos testes de efeito de moderação, verificando, por exemplo, diferenças entre o gênero masculino e feminino (CHI; JIUN; LIN, 2015; VENKATESH et al., 2003), aspectos relacionados a idade (LEE et al., 2010; MITTAL; KAMAKURA, 2001).

Como última sugestão para a realização de pesquisas futuras sobre o tema, sugere-se a inclusão de análises de mediação envolvendo tanto os construtos utilizados no presente estudo, quanto novos construtos ou variáveis demográficas que poderão ser inseridas em novos modelos teóricos.

Por fim, é importante destacar que o Modelo Teórico aqui proposto, mesmo tendo apresentado medidas de ajustes satisfatórias, não deve ter sua representação e/ou validação considerada como definitiva. Por esse motivo, é oportuno estimular continuamente o seu refinamento, a sua replicação e comparação com modelos alternativos, buscando sempre o seu aprimoramento, favorecendo e estimulando a evolução teórico-empírica acerca do tema e da ciência como um todo.

REFERÊNCIAS

- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. **Practical multivariate analysis**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012.
- ALAS, R.; VADI, M.; SUN, W. Impact of work-related values upon attitudes toward changes and organizational learning in Chinese organizations. **Chinese Management Studies**, v. 3, n. 2, p. 117–129, 2009.
- ALI, A. S.; CHUA, S. J. L.; LIM, M. E.-L. The effect of physical environment comfort on employees performance in office buildings: a case study of three public universities in Malaysia. **Structural Survey**, v. 33, n. 4/5, p. 294–308, 2015.
- AMABILE, T. M. **Creativity and innovation in organizations**, 1996. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4927750/mod_resource/content/0/Creativity%20and%20Innovation%20in%20Organizations.pdf. Acesso em: 01 abr. 2019.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, v. 103, n. 3, p. 411, 1988.
- ARBUCKLE, J. L. **AMOS: version 18.0**. Crawfordville, FL: Amos Development Corporation, 2009.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Boston: Addison-Wesley, 1978.
- ARVEY, R. D.; MURPHY, K. R. Performance evaluation in work settings. **Annual review of psychology**, v. 49, n. 1, p. 141–168, 1998.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25–38, 2015.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2012.
- BANDURA, A. Human agency in social cognitive theory. **American psychologist**, v. 44, n. 9, p. 1175, 1989.
- BANDURA, A. **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BATEY, M.; FURNHAM, A. Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. **Genetic, social, and general psychology monographs**, v. 132, n. 4, p. 355–429, 2006.
- BENDASSOLLI, P. F. Psicologia do trabalho como psicologia da ação: o aporte das teorias da atividade. **Psico**, v. 43, n. 3, p. 341-349, 2012.

BENTLER, P. M. **EQS structural equations program manual**. Encino, CA: Multivariate software, 1995.

BIRKINSHAW, J. **Entrepreneurship in the global firm: enterprise and renewal**. London: Sage, 2000.

BLAIR, E.; BLAIR, J. **Applied survey sampling**. London: Sage, 2014.

BOLTON, D. L.; LANE, M. D. Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. **Education Training**, v. 54, n. 2–3, p. 219–233, 2012.

BRUSH, C. G. et al. Doctoral education in the field of entrepreneurship. **Journal of management**, v. 29, n. 3, p. 309–331, 2003.

BURROUGHS, S. M.; EBY, L. T. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. **Journal of Community Psychology**, v. 26, n. 6, p. 509–532, 1998.

BUSHIRI, C. P. **The impact of working environment on employees' performance: the case of Institute of Finance Management in Dar es Salaam Region**. 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – The Open University of Tanzania. Tanzania, 2014.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. New York: Routledge, 2016.

CAMPBELL, J. P.; WIERNIK, B. M. The modeling and assessment of work performance. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 47–74, 2015.

CARPINI, J. A.; PARKER, S. K.; GRIFFIN, M. A. A look back and a leap forward: a review and synthesis of the individual work performance literature. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 825–885, 2017.

CASCIO, W. F.; AGUINIS, H. Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 5, p. 1062–1081, 2008.

CHANANA, M.; GUPTA, S. K. Quality of work life and its impact on job performance: a study of SBI & HDFC Banking Professionals, **International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research**, v. 3, n. 5, p. 16–24, 2016.

CHANDRASEKAR, K. Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, v. 1, n. 1, p. 1–19, 2011.

CHASTON, I.; BADGER, B.; SADLER-SMITH, E. Organizational learning style and competences: a comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 5/6, p. 625–642, 2000.

CHI, S. C.; JIUN, W. C.; LIN, Y. Female online shoppers: examining the mediating roles of e-satisfaction and e-trust on e-loyalty. **Internet Research**, v. 23, n. 4, p. 542–561, 2015.

CHIANG, C. F.; LIN, M. Y. Motivating organizational commitment in hotels: the relationship between leaders and employees. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 15, n. 4, p. 462–484, 2016.

CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64–73, 1979.

CHURCHILL, G. A.; IACOBUCCI, D. Marketing research: methodological foundations. New York: Dryden Press, 2006.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 57–81, 2006.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 23, n. 3, p. 47–63, 1999.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, p. 7–26, 1991.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 75–87, 1989.

DAFT, R. L. **New era of management**. Belmont: Cengage, 2012.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284–295, 1984.

DE CLERCQ, D. et al. Servant leadership and work engagement: the contingency effects of leader–follower social capital. **Human Resource Development Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 183–212, 2014.

DEADRICK, D. L.; GARDNER, D. G. Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 133–145, 2008.

DELIBERAL, J. P. **Gestão ambiental como capacidade estratégica: um estudo no arranjo produtivo local moveleiro da Serra Gaúcha**. 2014. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2014.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR., F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23–37, 1993.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 269–277, 2001.

DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan’s comparative advantage theory. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 102–106, 1996.

- DINH, J. E. et al. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36–62, 2014.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization studies**, v. 14, n. 3, p. 375–394, 1993.
- DRUCKER, P. F. **Managing oneself**. Boston: Harvard Business Review Press, 2008.
- EGAN, T. M.; YANG, B.; BARTLETT, K. R. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. **Human resource development quarterly**, v. 15, n. 3, p. 279–301, 2004.
- ENDERS, C. K. **Applied missing data analysis**. New York: Guilford Press, 2010.
- ENSLEY, M. D.; PEARSON, A. W.; AMASON, A. C. Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 4, p. 365–386, 2002.
- FANG, S.-C.; CHEN, H. K. Strategic intent, organizational environment, and organizational learning mechanisms: a multiple-case study in the construction industry in Taiwan. **Personnel Review**, v. 45, n. 5, p. 928–946, 2016.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1 (jan./jun. 2008), p. 1-28, 2008.
- FINK, A. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. London: Sage Publications, 2015.
- FINN, A. **Are marketers deluding themselves with reported Coefficient Alphas**. Paper submitted for possible presentation at EMAC 2001, 2000.
- FONTANA, A.; MUSA, S. The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. **International Journal of Innovation Science**, v. 9, n. 1, p. 2–19, 2017.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. **Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics**, Los Angeles, Sage Publications, 1981.
- FOWLER JR, F. J.; COSENZA, C. Design and evaluation of survey questions. In: BICKMAN, L.; ROG, D. J. **The SAGE handbook of applied social research Methods**. London: Sage, 2009, p. 375–412.
- GARTNER, W. B. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. **Entrepreneurship Theory and practice**, v. 25, n. 4, p. 27–39, 2001.
- GARVER, J. A. Success story!: the evolution of economic development in B. **Economic Development Review**, v. 11, n. 3, p. 85-90, 1993.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33, 1999.

- GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, July–August, 1994.
- GASPERIN, D. **Relação entre competência tecnológica e desempenho organizacional a partir da visão baseada em recursos no setor de cooperativa de crédito**. 2017. 142 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul em associação ampla Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Caxias do Sul, 2017.
- GRIZENDI, P. E. **Processos de inovação modelo linear x modelo interativo**, 2004. Disponível em: <http://www.carlosrighi.com.br/177/Textos%20Inovacao/Inova%C3%A7%C3%A3o%20-%20modelos%20linear%20e%20interativo.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2020.
- GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; SURIE, G. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. **Journal of business venturing**, v. 19, n. 2, p. 241–260, 2004.
- HAHN, M. H.; LEE, K. C.; LEE, D. S. Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. **Computers in Human Behavior**, v. 42, p. 167–175, 2015.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. **Marketing research: a practical approach for the new millennium**. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing, 2000.
- HAIR, J. R. J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANSEN-BAUER, J.; SNOW, C. C. Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 413–427, 1996.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.
- HASSON, H.; TAFVELIN, S.; VON THIELE SCHWARZ, U. Comparing employees and managers' perceptions of organizational learning, health, and work performance. **Advances in Developing Human Resources**, v. 15, n. 2, p. 163–176, 2013.
- HEINONEN, S.; HILTUNEN, E. Creative foresight space and the futures window: using visual weak signals to enhance anticipation and innovation. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 248–256, 2012.
- HIRST, G.; VAN DICK, R.; VAN KNIPPENBERG, D. A social identity perspective on leadership and employee creativity. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 30, n. 7, p. 963–982, 2009.

- HISRICH, R. D. et al. **Entrepreneurship**. 2 ed. Canadá: McGraw-Hill Ryerson, 2009.
- HÖGE, T. Perceived flexibility requirements at work and the entreployee-work-orientation: Concept and measurement. **Psychology of everyday activity**, v. 4, n. 1, p. 3–21, 2011.
- HOYLE, R. H. **Handbook of structural equation modeling**. New York: Guilford Press, 2012.
- HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401–426, 2003.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 1, p. 43–57, 1999.
- JOHARI, J. et al. Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter. **International Journal of Economics and Management**, v. 6, n. 2, p. 396–416, 2012.
- KATTENBACH, R.; FIETZE, S. Entrepreneurial orientation and the job demands-resources model. **Personnel Review**, v. 47, n. 3, p. 745–764, 2018.
- KHAN, A.; MUTTAKIN, M. B.; SIDDIQUI, J. Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 2, p. 207–223, 2013.
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. **Marketing research: an applied approach**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3 ed. New York: The Guilford Press, 2011.
- KNIGHT, G. A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business venturing**, v. 12, n. 3, p. 213–225, 1997.
- KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C. Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: the mediating effects of exploratory and exploitative innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001–1026, 2014.
- KORYAK, O. et al. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 1, p. 89–105, 2015.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 26, n. 4, p. 71–93, 2002.

KURATKO, D. F. **Entrepreneurship: theory, process, and practice**. London: Cengage Learning, 2016.

LAM, S. S. K.; SCHAUBROECK, J. Total quality management and performance appraisal: an experimental study of process versus results and group versus individual approaches. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 20, n. 4, p. 445–457, 1999.

LEE, H. et al. The influence of consumer traits and demographics on intention to use retail self-service checkouts. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 1, p. 46-58, 2010.

LEE, N.; SAUNDERS, J.; HOOLEY, G. The evolution of “classical mythology” within marketing measure development. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 365-385, 2005.

LEE, Y. S. Creative workplace characteristics and innovative start-up companies. **Facilities**, v. 34, n. 7/8, p. 413–432, 2016.

LEITCH, C. M.; MCMULLAN, C.; HARRISON, R. T. The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. **British Journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 347–366, 2013.

LEITCH, C. M.; VOLERY, T. Entrepreneurial leadership: Insights and directions. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 35, n. 2, p. 147–156, 2017.

LEWIS, K. V. Enacting entrepreneurship and leadership: A longitudinal exploration of gendered identity work. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 3, p. 662–682, 2015.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

MACCALLUM, R. C. **Model specification: procedures, strategies, and related issues**. In: HOYLE, R. H. (Ed.) **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. London: Sage Publications, 1995, p. 16-36.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: an applied approach**. 4 ed. Harlow: Pearson, 2012.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda, 2010.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. Pero Pinheiro: ReportNumber, 2011.

MARSICK, V. J. The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. **Advances in Developing Human Resources**, v. 15, n. 2, p. 127–132, 2013.

MATSUEDA, R. L.; PRESS, G. Key advances in the history of structural equation modeling. In: HOYLE, R. H. (Ed.) **Handbook of structural equation modeling**, New York: Guilford Press, 2012, p. 17–42.

MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 11/12, p. 1235–1263, 2005.

McGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. Assessing technology projects using real options reasoning. **Research-Technology Management**, v. 43, n. 4, p. 35-49, 2000.

MIAO, Q. et al. Ceo entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 3, p. 1119-1135, 2019.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770–791, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1–25, 1982.

MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 131–142, 2001.

MOTOWILDO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. A theory of individual differences in task and contextual performance. **Human performance**, v. 10, n. 2, p. 71–83, 1997.

MULAIK, M. W. ICD-10: updates and new codes. **Radiology management**, v. 34, n. 5, p. 31, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. Reino Unido: Oxford University Press, 1995.

NUNKOO, R.; RAMKISSOON, H.; GURSOY, D. Use of structural equation modeling in tourism research: past, present, and future. **Journal of Travel Research**, v. 52, n. 6, p. 759–771, 2013.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. Madrid: McGraw-Hill, 1995.

O'BOYLE JR, E.; AGUINIS, H. The best and the rest: revisiting the norm of normality of individual performance. **Personnel Psychology**, v. 65, n. 1, p. 79–119, 2012.

OLIVEIRA, E. P. **Qualidade de vida no trabalho**: relações com literacia financeira, bem-estar financeiro e desempenho no trabalho. 2019. 142 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

PARKER, S. K.; TURNER, N. Work design and individual work performance: research findings and an agenda for future inquiry. In: SONNENTAG, S. **Psychological management of individual performance**. New Jersey: Wiley p. 69–93, 2002.

PETERS, M.; KALLMUENZER, A.; BUHALIS, D. Hospitality entrepreneurs managing quality of life and business growth. **Current Issues in Tourism**, v.22, n. 16, p. 2014-2033, 2018.

PFEFFER, J. Business and the spirit: management practices that sustain values. In: GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. New York: Routledge, 2014, p. 43–59.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205–216, 2007.

POTNURU, R. K. G.; SAHOO, C. K.; SHARMA, R. Team building, employee empowerment and employee competencies. **European Journal of Training and Development**, v. 43, n. 1/2, p. 39-60, 2018.

PURBASARI, R. N.; SEPTIAN, T. A. Factors influencing on employee performance of production department on the manufacturing food industry in Indonesia. **Polish Journal of Management Studies**, v. 16, n.2, p. 233-242, 2017.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E.; SOUTO, S. Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: an empirical study. **Management Research**, v. 5, n. 3, p. 163-183, 2007.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: strategies for description and causation**. London: Sage Publications, 2014.

RENKO, M. et al. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 54–74, 2015.

ROBBINS, S.; COULTER, M. Foundations of planning. In: ROBBINS, S.; COULTER, M. **Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009, p. 143-160.

ROUNDY, P. T.; BRADSHAW, M.; BROCKMAN, B. K. The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 1–10, 2018.

SARIS, W. E.; BATISTA-FOGUET, J. M.; COENDERS, G. Selection of indicators for the interaction term in structural equation models with interaction. **Quality & Quantity**, v. 41, n. 1, p. 55–72, 2007.

SCHEIN, O. C. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. London: Allen & Unwin, 1942.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University, 1934.

SENDJAYA, S.; SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 402-424, 2008.

SIMMONS, B. L.; NELSON, D. L. Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses. **Health Care Management Review**, v. 26, n. 4, p. 7–18, 2001.

SING, M. et al. Profiling the interface electron gas of LaAlO₃/SrTiO₃ heterostructures with hard X-ray photoelectron spectroscopy. **Physical Review Letters**, v. 102, n. 17, p. 176805, 2009.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63–74, 1995.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. Psychological management of individual performance, v. 23, n. 1, p. 3–25, 2002.

SONNENTAG, S.; VOLMER, J.; SPYCHALA, A. Job performance. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. **The Sage handbook of organizational behavior**. London: Sage, v. 1, 2008, p. 427–447.

STEVENSON, H.; GUMPERT, D. **The heart of entrepreneurship**. 1985. Disponível em: <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship>. Acesso em: 03 set. 2019.

STRACK, G. et al. Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection?/commentaries/replies. **Frontiers of Health Services Management**, v. 18, n. 4, p. 3, 2002.

SURIE, G.; ASHLEY, A. Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. **Journal of Business Ethics**, v. 81, n. 1, p. 235–246, 2008.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. Boston: Pearson Boston, 2012.

TARABISHY, A. et al. The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. **The Journal of Private Equity**, v. 8, n. 4, p. 20–29, 2005.

TORRES-CORONAS, T.; ARIAS-OLIVA, M. **Encyclopedia of human resources information systems: challenges in e-HRM**. Pensilvânia: IGI Global, 2008.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016.

VAN DER LUGT, R. et al. Future center 'the shipyard': learning from planning, developing, using and refining a creative facility. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 1, p. 66–79, 2007.

VAN OFFENBEEK, M. Processes and outcomes of team learning. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 10, n. 3, p. 303–317, 2001.

VANDENABEELE, W. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, p. 11–34, 2009.

VENKATESH, V. et al. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 425–478, 2003.

VOLERY, T.; MUELLER, S.; VON SIEMENS, B. Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 2, p. 109–129, 2015.

WAKITA, T.; UESHIMA, N.; NOGUCHI, H. Psychological distance between categories in the Likert scale: comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, v. 72, n. 4, p. 533–546, 2012.

WEST, S. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, P. J. Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In: HOYLE R. H. (Ed.) **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. London: Sage, 1995, 56-75.

WEST, S. G.; TAYLOR, A. B.; WU, W. Model fit and model selection in structural equation modeling. In: HOYLE, R. H. (Ed.) **Handbook of structural equation modeling**, New York: Guilford Press, 2012, p. 209–231.

WILCOX, J. B.; HOWELL, R. D.; BREIVIK, E. Questions about formative measurement. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1219–1228, 2008.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 4, p. 338–351, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a):

Com base em sua experiência e vivência na empresa gostaria que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, e que melhor represente a sua percepção.

Em relação ao seu Desempenho no Trabalho:	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
1. Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da organização.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
2. Eu acho que tenho um bom desempenho dentro desta organização.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
3. Eu acho que sou um bom servidor.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
4. Em média, eu trabalho mais do que meus colegas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

Em relação a Liderança	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
5. O Líder gerencia e dirige a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
6. O líder é capaz de estabelecer a confiança com os seus subordinados.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
7. O líder demonstra respeito e preocupação com os outros.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
8. Ao aceitar riscos calculados, o líder cria oportunidades para a empresa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
9. O líder possui autoconfiança e é capaz de despertá-la entre seus subordinados.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
10. O líder enxerga seus subordinados com autonomia para realização das tarefas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
11. O líder define e expressa claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

Em relação ao Ambiente de Trabalho	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
12. A iluminação no meu espaço de trabalho é adequada.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
13. A circulação de ar no meu espaço de trabalho é boa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
14. As instalações dos funcionários são adequadas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
15. As condições do ambiente de trabalho permitem executar as tarefas com tranquilidade.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
16. A segurança no local de trabalho é garantida.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

Em relação à Orientação Empreendedora	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
17. Sou estimulado (a) a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19. Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20. Tenho pouca liberdade para contribuir com críticas e sugestões ao (à) meu (minha) chefe.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21. Sinto-me apoiado (a) pelo meu (minha) chefe quando decido assumir novos desafios.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
22. Participo pouco das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23. Os (As) chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
24. As pessoas que trabalham nesta empresa tem dificuldade em saber o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
25. Meu (Minha) chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
26. As pessoas que trabalham nesta empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
27. Sinto que nesta empresa as pessoas podem assumir riscos quando tentam promover melhorias no seu trabalho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
28. Nesta empresa as pessoas tem autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o (a) chefe.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
29. Sou reconhecido (a) e recompensado (a) quando tenho iniciativas inovadoras.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
30. Nesta empresa há pouca tolerância aos erros cometidos pelos empregados (as).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

Em relação Aprendizagem Organizacional	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
31. A cooperação entre as equipes é uma forma comum de trabalho na organização.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
32. O espírito de time está impregnado na empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
33. Acreditamos que a habilidade de aprender é fundamental para o desenvolvimento.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
34. Os valores fundamentais da organização incluem o aprendizado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
35. Uma vez que paramos de aprender colocamos em risco o nosso futuro.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

36. O aprendizado do funcionário é um investimento e não uma despesa.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
37. A comunicação organizacional entre as unidades e dentro delas reparte e mantém vivo as lições de aprendizagem.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
38. Temos mecanismos específicos que permitem aos funcionários acessar lições de aprendizagem.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

Perfil do Respondente da Pesquisa:

39. Gênero (Sexo): 1. Feminino 2. Masculino 3. Prefiro não responder.

40. Idade: _____ anos.

41. Estado civil:

1. Solteiro (a)

2. Casado (a)

3. Viúvo (a)

4. Divorciado (a)

5. Outro (especifique) _____

42. Grau de escolaridade:

1. Ensino fundamental incompleto

2. Ensino fundamental completo

3. Ensino médio incompleto

4. Ensino médio completo

5. Ensino superior incompleto

6. Ensino superior completo

7. Ensino superior completo com pós-graduação em andamento

8. Ensino superior completo com pós-graduação concluído

43. Trabalha a quanto tempo na empresa:

1. Menos de um ano

2. De um a dois anos

3. De dois a cinco anos

4. De cinco a dez anos

5. De dez a quinze anos

6. Mais de quinze anos

44. Cargo ou função desempenhada: _____

45. Setor que trabalha: _____