

**ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM E INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL:  
O CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO EM MEIOS DE  
HOSPEDAGEM**

***ORIENTATION FOR LEARNING AND ORGANIZATIONAL INNOVATIVITY:  
KNOWLEDGE AS A STRATEGIC RESOURCE FOR INNOVATION IN HOSTING ENVIRONMENTS***

***ORIENTACIÓN PARA APRENDIZAJE E INNOVATIVIDAD ORGANIZACIONAL:  
EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA INNOVACIÓN EN MEDIOS DE  
HOSPEDAJE***

**Nathália Berger Werlang**

Doutora em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professora Titular no Centro Universitário FAI (UCEFF)

Endereço: R. Carlos Kummer, n. 100, Bairro Universitário, CEP: 89896-000. Itapiranga, SC, Brasil

Telefone: (49) 36788700

**Carlos Ricardo Rossetto**

Doutor em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professor Titular do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Endereço: R. Zanzibar do Nascimento Lins, n. 22, Bairro Trindade, Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (49) 3879 9445

**Ivano Ribeiro**

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Endereço: R. Universitária, n. 2069, Jardim Universitário, CEP: 85819-110. Cascavel, PR, Brasil

Telefone: (45) 3220 7283

**Graciele Tonial**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Professora titular do Departamento de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

Endereço: R. Getúlio Vargas, Flor da Serra, CEP: 89.610-000. Joaçaba, SC, Brasil

Telefone: (49) 3551-2000

**Alessandra Cassol**

Doutora em Administração - Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Professora e Pesquisadora na Universidade do Contestado (UnC) e Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS)

Endereço: R. Vitor Sopelsa, n. 3000, Bairro Salete, CEP: 89711-330. Concórdia, SC, Brasil

Telefone: (49) 3441-1000

Artigo recebido em 10/11/2017. Revisado por pares em 19/04/2018. Reformulado em 26/04/2018. Recomendado para publicação em 01/07/2018. Publicado em 01/08/2018. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este estudo objetivou avaliar o impacto da orientação para aprendizagem sobre a inovatividade organizacional em meios de hospedagem de Santa Catarina. A pesquisa de caráter descritiva e quantitativa, foi operacionalizada por meio de uma survey, com uma amostra de 162 respondentes. Para análise dos dados utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados evidenciam relação positiva entre a orientação para a aprendizagem e a inovatividade no ambiente de prestação de serviços de hospedagens, tais achados corroboram com a teoria e solidificam o contexto de que a aprendizagem se torna fundamental para que as organizações sejam capazes de inovar.

**Palavras-chave:** Orientação para aprendizagem; Inovatividade organizacional; Meios de hospedagem.

## ABSTRACT

This study aimed to evaluate the impact of learning orientation on organizational innovation in the means of lodgings in Santa Catarina. The descriptive and quantitative research was carried out by means of a survey, with a sample of 162 respondents. For data analysis, the structural equation modeling technique was used. The results show a positive relationship between learning orientation and innovation in the hosting services environment, such findings corroborate with the theory and solidify the context that learning becomes fundamental for organizations to be able to innovate.

**Keywords:** Guidance for learning; Organizational innovation; Means of lodging.

## RESUMEN

Este estudio objetivó evaluar el impacto de la orientación para el aprendizaje sobre la innovación organizacional en medios de hospedaje de Santa Catarina. La investigación de carácter descriptivo y cuantitativo, fue operacionalizada por medio de una encuesta, con una muestra de 162 encuestados. Para el análisis de los datos se utilizó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados evidencian una relación positiva entre la orientación para el aprendizaje y la innovación en el ambiente de prestación de servicios de hospedaje, tales hallazgos corroboran con la teoría y solidifican el contexto de que el aprendizaje se vuelve fundamental para que las organizaciones sean capaces de innovar.

**Palabras clave:** Orientación para el aprendizaje; Innovación organizacional; Medios de alojamiento.

## 1 INTRODUÇÃO

A fim de manterem-se competitivas e sustentáveis no mercado, as organizações precisam se reorganizar para acompanhar o avanço, dinamismo e complexidade do macro ambiente (PORTER, 1989). Estas mudanças, recorrentes do processo da globalização, avanço tecnológico e mudança do comportamento dos consumidores vêm tornando as organizações cada vez mais flexíveis, abertas a mudanças e inovadoras.

Diante deste cenário, as empresas que percebem o conhecimento como um recurso importante, são consideradas orientadas para a aprendizagem. Essas empresas promovem uma cultura organizacional voltada ao conhecimento, promovendo a aprendizagem, e a capacidade de inovar, por meio da introdução de novos produtos, serviços ou processos (SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995). Assim, os autores afirmam que a orientação para a aprendizagem pode ser um recurso importante para a geração da inovatividade organizacional.

A inovatividade organizacional pode ser definida como uma característica inerente à organização, um recurso intrínseco que pode ser considerado um recurso valioso e difícil de imitar. Assim, Hurley e Hult (1998) e Hult, Hurley e Knight (2004) asseveram que a inovatividade é um atributo que torna a empresa propensa a inovar, implantar novas ideias e aberta a novos métodos de produção que podem tornar a organização mais eficiente.

A inovatividade organizacional é percebida na literatura contemporânea como uma capacidade importante às organizações porque elas as energizam e aumentam sua probabilidade de sobrevivência e sucesso contínuo (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). Como tal, ela tem sido amplamente estudada em múltiplas disciplinas, mas os estudos concentraram-se principalmente nas relações de Inovatividade organizacional com orientações estratégicas, de mercado e empreendedoras, aprendizagem organizacional, desempenho, liderança entre outras (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; ATUAHENE-GIMA, 1996; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999; DESHPANDÉ; FARLEY, 2004; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; GUMUSLUOGLU; ILSEV; 2009).

Desta forma, esta pesquisa buscará compreender: Qual o impacto da orientação para

aprendizagem sobre a inovatividade organizacional em meios de hospedagem? Perante os argumentos levantados acima e suportado na questão de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar o impacto da orientação para aprendizagem sobre a inovatividade organizacional em meios de hospedagem de Santa Catarina.

Desta forma a pesquisa irá contribuir teoricamente, uma vez que irá desenvolver os estudos acerca dos construtos aprendizagem organizacional e inovatividade organizacional, que ainda são incipientes no Brasil. Além disso, os resultados contribuirão para as organizações e seus gestores, a partir da demonstração da importância da orientação para a aprendizagem e inovatividade para o desempenho dos seus negócios.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM**

Uma vez que se vive na era do conhecimento, as organizações precisam reconhecer o valor da aprendizagem, e gerenciar as suas atividades a fim de que seus funcionários possam absorver, transformar, aplicar e gerir novos conhecimentos a todo momento (DRUCKER, 1993). Essa postura organizacional pode ser denominada orientação para a aprendizagem, que é uma postura da organização voltada para o aprendizado, ou seja, que busca constantemente rever as suas atividades por meio de novos conhecimentos.

De uma maneira simples, a aprendizagem organizacional, pode ser definida como o desenvolvimento de novos conhecimentos que têm a capacidade de alterar o comportamento organizacional. Entretanto, vale destacar que isso apenas torna-se possível uma vez que a empresa estiver disposta a aprender e incorporar uma nova visão a partir do conhecimento adquirido. Desta forma a organização estará apta a atingir um desempenho superior se comparada às demais (SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995).

Organizações orientadas à aprendizagem também são aquelas que estão atentas às mudanças do mercado, e que conseguem perceber e incorporar novos conhecimentos que estão no ambiente interno e externo, e podendo assim conseguir tomar decisões mais rápidas e acertadas. (DE GEUS, 1998).

Sob outra perspectiva, Huysman (2001) afirma que organizações orientadas para a aprendizagem são aquelas que internamente proporcionam as melhores condições para que seus funcionários possam agir a fim de colher bons resultados. Isso ocorre já que ela desenvolve estruturas e estratégias que auxiliem no aprendizado dos seus funcionários. Além disso, com o estabelecimento de mecanismos de aprendizagem, a inovação, o alinhamento da empresa com o ambiente interno e externo, a eficiência e o alcance da vantagem competitiva são resultados auferidos por estas organizações.

Por outro lado, Sinkula (2002) assevera que toda a organização tem capacidade de aprender, porém nem todas elas são orientadas para a aprendizagem. A principal diferença entre estas organizações está na sua cultura, já que aquelas que são orientadas para a aprendizagem, têm esta ideia difundida entre todos os membros da organização, diferente das demais, que não possuem mecanismos para o desenvolvimento e aproveitamento de novos conhecimentos (BAKER; SINKULA, 2007).

Corroborando, Kaya e Patton (2011) destacam que a orientação para a aprendizagem é um fator importante no que tange ao processo de aquisição e disseminação da informação. Os autores destacam que apenas por meio do compartilhamento das informações entre os membros da empresa, poderá influenciar os resultados organizacionais de forma positiva, ou seja, ações individuais podem gerar resultados organizacionais.

## 2.2 INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

De acordo com Subramanian (1996) e Hurley e Hult (1998), a inovatividade organizacional é uma característica intrínseca a organização, a qual faz parte da cultura e reflete a intenção por busca de novas oportunidades, gera a capacidade de inovar e, posteriormente, pode levar à inovações organizacionais efetivas. Além disso, a palavra inovatividade pode ser definida como um grau de novidade de uma inovação ou como a capacidade ou a propensão da empresa em inovar ou desenvolver novos produtos (HURLEY; HULT, 1998; GARCIA; CALANTONE, 2002; ANDREASSI; SBRAGIA, 2002).

Gopalakrishnan e Damanpour (2000) por outro lado, definiram a inovatividade como sendo o sinônimo do número de inovações geradas em uma organização, que podem ser de

qualquer natureza, ou seja, de produto, processo ou serviço.

Já Hurley e Hult (1998) e Hult, Hurley e Knight (2004) definem a inovatividade como a inclinação, propensão e prontidão da organização para ser inovadora, testar novas ideias, abandonando velhos hábitos e criando novas soluções para o dia-a-dia da empresa. Isso torna a inovatividade uma característica intrínseca à empresa, a qual é considerada um recurso raro, valioso e difícil de ser imitado. Hurley et al. (2005) afirmam que a inovação é parte da cultura organizacional e a capacidade inovadora é seu resultado.

Shoham *et al.* (2012) determinaram a inovatividade como sendo um construto multidimensional, que seria composto por cinco dimensões, a saber: criatividade, assunção de riscos, orientação futura, abertura a mudanças e proatividade. O Quadro 1 resume as cinco dimensões elaboradas pelos autores.

Quadro 1 - Dimensões da Inovatividade Organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Característica</b>
Criatividade	Implementação de novas ideias.
Assunção de risco	Comprometimento de recursos em tomadas de decisão.
Orientação futura	Facilita a adaptação da empresa em mercados de rápida mudança.
Abertura a mudanças	Disposição da empresa em adotar inovações.
Proatividade	Empresas se antecipam às mudanças e aproveitam oportunidades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2013) com base em SHOHAM *et al.* (2012).

Desta forma, este trabalho adotou os estudos de Shoham *et al.* (2012) para realização do estudo, tanto do construto de orientação para aprendizagem, quanto para inovatividade organizacional.

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS E HIPÓTESES DE PESQUISA

Cohen e Levinthal (1990) já afirmavam que organizações orientadas para a aprendizagem possuem relacionamentos positivos com ideias inovadoras nas organizações. Isso ocorre porque esta orientação estratégica pode ser compreendida como uma alavanca que proporciona às empresas a busca contínua por novos conhecimentos, que geram a capacidade de inovar, por meio de novos produtos, serviços ou processos (Damanpour, 1991).

Além disso, outras pesquisas realizadas que já estudaram este relacionamento identificaram que a orientação para a aprendizagem e a inovatividade possuem uma relação positiva (SINKULA *et al.* 1997; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Por fim, Calantone, Cavusgil & Zhao (2002) asseveram que quanto maior a orientação para a aprendizagem de uma empresa, mais forte será seu grau de inovatividade.

O estudo de García-Morales *et al.* (2012) também corroboram a relação entre aprendizagem organizacional e inovatividade, uma vez que constataram empiricamente, em seu estudo sobre indústrias espanholas do setor automobilístico e químico, uma relação positiva entre os construtos.

Desta forma, propõe-se que a Hipótese 1: A orientação para a aprendizagem influencia positivamente a inovatividade organizacional.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se pela sua abordagem quantitativa, descritiva, e foi operacionalizada por meio de uma *survey* de corte transversal (*cross-sectional*), seguindo as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2005).

Para coleta de dados, utilizou-se como universo de estudo todos os meios de hospedagem listados pela ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) do Estado de Santa Catarina. Obteve-se um retorno de 166 questionários, sendo que 116 foram coletados online, via *Google Forms* e 50 questionários foram coletados *in loco*. Após uma análise

inicial, foram excluídos os questionários com dados ausentes (*missing values*), a amostra analisada foi de 162 questionários válidos.

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado com variáveis de controle sobre o perfil dos respondentes, caracterização dos meios de hospedagens e com as variáveis de mensuração dos construtos de orientação para aprendizagem baseadas no estudo de Shoham *et al.* (2012) e variáveis de inovatividade organizacional baseadas nos estudos de Martens (2009) e Shoham *et al.* (2012).

As questões foram mensuradas a partir de escalas de Likert de cinco pontos, sendo o grau 1 atribuído para a opção “discordo totalmente” e o grau 5 para “concordo totalmente”. As técnicas estatísticas utilizadas para análise dos dados foram: estatística descritiva, Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). As medidas padronizadas, coeficientes de aceitação e outros parâmetros de análise seguiram as recomendações de Hair *et al.* (2005), Favero *et al.* (2009) e Kline (2011).

Após a tabulação dos dados, foram realizadas análises descritivas, a fim de descrever o perfil da amostra. Antes de analisar a relação entre os construtos por meio da MEE, foram analisadas a unidimensionalidade dos construtos orientação para aprendizagem e das dimensões da inovatividade organizacional por meio da AFE. A AFE foi realizada com a utilização do software SPSS 21.0. Por fim, a análise fatorial confirmatória foi realizada por meio da MEE por meio do software Smart PLS.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE OS RESULTADOS**

### **4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA**

Inicialmente os dados foram analisados a fim de identificar as características dos meios de hospedagem e seus gestores. Por meio da estatística descritiva, os resultados apresentaram que a amostra foi composta majoritariamente por hotéis (60,5%), seguida pelas pousadas (32,1%). Quanto ao tamanho, a maioria possui entre 21 e 50 UH's (30,9%), foi então até 20 (29%) UH's. Estes meios de hospedagem atuam predominantemente no segmento de lazer (31,5%), e já atuam no mercado há mais de 10 anos (76,5%). O Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.



levantamento do gênero dos gestores indicou que a amostra é composta por 50,6% de autodeclarados homens, e estão na faixa etária entre 26 e 55 anos de idade (42,6%).

#### 4.2 ANÁLISES PRELIMINARES

Após a identificação e exclusão dos questionários com *missing values*, foram identificados os *outliers*, ou dados atípicos, por meio do teste de distância de Mahalanobis (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Mesmo tendo identificado 15 *outliers*, estes não foram removidos da amostra, uma vez que os autores afirmam que não há a necessidade de se excluir estes dados. Se eliminados, o investigador corre o risco de melhorar sua análise multivariada, porém limitar a sua generabilidade.

A seguir, verificou-se a normalidade da amostra a partir do cálculo de assimetria e curtose. Os valores para estes testes devem estar entre -2 e +2 para a assimetria e entre -7 e +7 para a curtose, para assim serem considerados dentro de uma distribuição quase normal. Após realizar o teste, todas as variáveis foram consideradas normais.

Por fim, antes dos testes de análise fatorial, foi verificada a multicolinearidade dos dados, que pode ser representada pela possibilidade de uma variável ser explicada pelas demais (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Para isso, o cálculo do valor de tolerância e do fator de inflação da variância (VIF) é utilizado para verificar a multicolinearidade dos dados, sendo que valores com tolerância menores do que 0,19 e superiores a 5,3 apontam uma correlação múltipla maior de 0,9, caracterizando-se assim como multicolinearidade. Os resultados também apresentaram normalidade para este teste.

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA – DIMENSIONALIDADE E CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

A dimensionalidade do construto foi realizada por meio da Análise Fatorial Exploratória com extração dos componentes principais, conforme indicam Hair Jr. *et al.* (2005). A inclusão dos itens no construto foi feita no caso deles possuírem carga fatorial mínima e 0,7 e, conseqüentemente, uma comunalidade aproximada de 0,50 e a medida de adequação da amostra (MSA) acima de 0,50.

Após os testes, do construto orientação para aprendizagem foram removidas 3 variáveis observáveis. Já o construto de inovatividade organizacional que contava inicialmente com 35 variáveis observáveis, subdivididas em 5 dimensões, restaram 15 variáveis e 4 dimensões. As dimensões criatividade e abertura para mudanças puderam ser explicadas por apenas 1 fator.

A fim de identificar o conjunto de dimensões latentes nos dados, empregou-se o critério de KMO (Kaiser-Meier-Olkin), qual exigia valores iguais ou superiores a 0,5; o teste de esfericidade de Bartlett, que deveria apresentar valor de  $p \leq 0,05$ ; e alfa de Cronbach, que deveria apresentar igual ou superior a 0,70. Além disso foram analisadas a variância total explicada dos construtos que deveria representar ao menos 50%, e o autovalor extraído do fator 1, que deveria apresentar o valor mínimo de 1. A Tabela 1 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória para cada um dos construtos.

Tabela 1 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória

Construto	KMO	Teste de Bartlett	Alfa de Cronbach	Autovalor extraído	% variância explicada
Orientação para aprendizagem	0,788	$p=0,000$	0,819	2,646	66,140
Inovatividade organizacional	0,873	$p=0,000$	0,898	3,202	73,329

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2018).

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Para realizar a análise fatorial confirmatória dos constructos assim como do modelo integrado, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais. Para que o modelo final fosse considerado válido, a Tabela 2 apresenta os valores mínimos esperados para serem considerados satisfatórios.

Tabela 2 - Valores mínimos esperados para a AFC

CLASSIFICAÇÃO	MEDIDA	VALORES MÍNIMOS ESPERADOS
Medidas de ajuste absolutas	$X^2$	$p > 0,050$
	GFI/AGFI	Igual ou acima de 0,9
	$X^2/GL$	$< 3,000$
	RMSEA	Inferior a 0,080
Medidas de ajuste incrementais	NFI	Superior a 0,900
	CFI	Superior ou igual a 0,900
	TLI	Superior ou igual a 0,900

Fonte: Adaptado de Hair Jr. *et al.* (2005)

Depois de analisar individualmente cada um dos construtos por meio a AFC, foi possível elaborar o modelo geral de mensuração, para o qual se objetivou buscar uma solução estável, sem problemas de identificação e ajuste, a partir dos indicadores e coeficientes previstos na metodologia deste trabalho. As setas curvilíneas de duas pontas apresentadas no modelo representam as covariâncias entre os construtos.

A Figura 1 apresenta o modelo geral de mensuração de maneira completa, com todos os construtos e seus respectivos indicadores. A correlação entre as dimensões orientação para a aprendizagem e inovatividade organizacional foi positiva e significativa, pois apresentou um coeficiente de 0,62.

A partir disto, foi elaborado o modelo estrutural, que é apresentado na Figura 2. As elipses representam as variáveis latentes, os retângulos indicam as variáveis observáveis e os círculos refletem os termos de erro associado a cada variável latente ou observável. As setas de ponta única que saem das elipses para os retângulos demonstram as elações reflexivas, já as relações causais vão de uma elipse para outra. A partir disto, percebe-se que a única relação significativa existente no modelo dentre os construtos de primeira ordem é a orientação para aprendizagem com a inovatividade organizacional ( $\beta = 0,50$ ).

Fundamentando-se nos valores estimados e apresentados na Figura 2, os índices de ajustes do modelo final puderam ser considerados aceitáveis. O valor do qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade ( $\chi^2 / df$ ) obteve o valor de 1,574 considerando-se válido, pois Hair Jr. *et al.* (2005) que o valor deve ser inferior a 3. Os índices de CFI, TLI e NFI apresentaram os seguintes valores, respectivamente: 0,9935, 0,926 e 0,841, que podem ser considerados aceitáveis se formos ao encontro de Hair Jr. *et al.* (2005), os quais afirmam que estes valores devem ser superiores a 0,900. Por fim o RMSEA é considerado de boa qualidade se atingir índices de até 0,08. Neste caso, o índice foi de 0,059, sendo assim considerado bom.

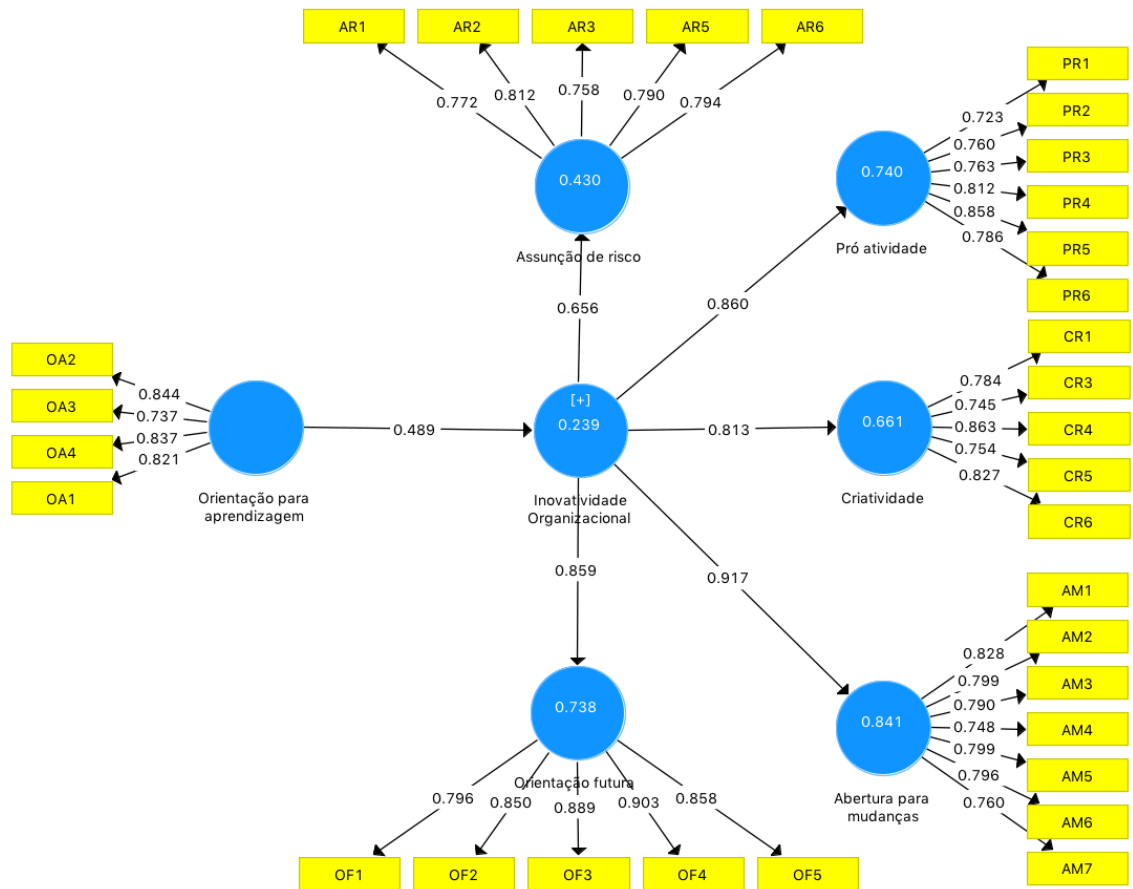
Fundamentando-se nos valores estimados e apresentados na Figura 2, a única relação significativa existente no modelo dentre os construtos de primeira ordem é a orientação para aprendizagem com a inovatividade organizacional ( $\beta = 0,50$ ).

#### 4.5 TESTE DE HIPÓTESES

Para a análise dos dados foi utilizado o método estatístico de Análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE), por meio do método de Partial Least Squares (PLS), mediante o *software* SmartPLS 2.0. No primeiro momento foi realizada a verificação do método de estimação pelo modelo de mensuração. Assim, optou-se em retirar as variáveis mensuráveis que possuíam betas menores de 0,7 (PR7, CR2, CR7, AR4, AR7, OF6, OF7, OA5, OA6 E OA7), mantendo os Average Variance Extracted (AVEs) maiores que 0,5, atendendo à pressuposição de Hair Júnior et al. (2013). A AVE é um conjunto de amostras de cada constructo, representada pelas suas variáveis e quanto se correlacionam positivamente entre seus constructos, dessa forma, quando a AVE for maior que 0,50 o resultado é considerado aceitável, explicam Hair Júnior et al. (2014).

Após os testes foram retiradas três variáveis do constructo orientação para aprendizagem (OA5, OA6 E OA7), e sete variáveis do constructo inovatividade organizacional (PR7, CR2, CR7, AR4, AR7, OF6, OF7) obtendo, assim, a estrutura de análise final, conforme Figura 1.

Figura 1 – Estrutura do teste da hipótese



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2018).

A segunda etapa das análises refere-se à realização da validade discriminante. Segundo Brewer e Hunter (2006), a validade discriminante consiste na habilidade da medida distinguir o fenômeno estudado, por meio de comparação de medidas que supostamente não possuem conexão. Nesta pesquisa utiliza-se o critério de Fornell-Larcker para a avaliação da validade, onde raiz quadrada de AVE deverá ser maior que as intercorrelações entre os demais constructos Fornell-Larcker (1981). Conforme Tabela 3, verifica-se que todos os valores de AVE são maiores que as demais correlações apresentadas, o que indica uma validade discriminante entre os constructos.

Tabela 3 – Correlação de Pearson e a raiz quadrada da AVE das variáveis latentes dos construtos de primeira ordem

Constructos de 1a ordem	Abertura para mudanças	Assunção de risco	Criatividade	Orientação futura	Orientação para aprendizagem	Pró atividade
<b>Abertura para mudanças</b>	<b>0,789</b>					
<b>Assunção de risco</b>	0,449	<b>0,785</b>				

<b>Criatividade</b>	0,763	0,395	<b>0,796</b>			
<b>Orientação futura</b>	0,749	0,499	0,585	<b>0,860</b>		
<b>Orientação para aprendizagem</b>	0,506	0,234	0,491	0,416	<b>0,811</b>	
<b>Pró atividade</b>	0,710	0,578	0,595	0,661	0,323	<b>0,785</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2018).

\*Os valores em negrito (na diagonal) são a raiz quadrada da AVE, os demais valores são as correlações entre as variáveis.

A confiabilidade e validade convergente dos constructos foram analisadas por meio da consistência interna dos constructos utilizando o Alfa de *Cronbach* e a Confiabilidade Composta (CC) de cada constructo. O Coeficiente de Alfa Cronbach é uma medida utilizada para verificar a confiabilidade ou a consistência interna dos questionários, para um conjunto de dois ou mais constructos. Os valores variam de 0 a 1,0, quanto maior a proximidade de 1, maior é sua confiabilidade.

Conforme a Tabela 4, é possível observar que todos os valores de confiabilidade composta se demonstram com valores adequados para cada item, o que se indica satisfatório para cada item.

Tabela 4 – Análise de confiabilidade dos construtos de 1ª ordem

Constructos de 1a ordem	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (CC)	AVE
Abertura para mudanças	0,899	0,920	0,622
Assunção de risco	0,849	0,889	0,617
Criatividade	0,855	0,896	0,634
Orientação futura	0,912	0,934	0,740
Orientação para aprendizagem	0,829	0,884	0,657
Pró atividade	0,874	0,905	0,616

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2018).

Obs.: a) A coluna Itens indica o número de variáveis de cada construto das escalas finais (purificadas); b) Alfa indica o valor da estatística Alfa de Cronbach; c) CC indica o valor da confiabilidade composta; d) AVE indica o valor da variância média extraída.

Após a conclusão dos testes estatísticos verificou-se os índices de ajuste do modelo final com base nas relações previstas e os resultados alcançados durante a pesquisa. Na Tabela 5 observa-se o  $\beta$ , o que indica a relação entre os constructos pesquisados.

Tabela 4 – Parâmetros da estrutura quantitativa da pesquisa

Relação	Beta	t	p.valor	Situação
H1: A orientação para a aprendizagem influencia positivamente a inovatividade organizacional	0,489	6,271	0,000	Confirmada

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2018).

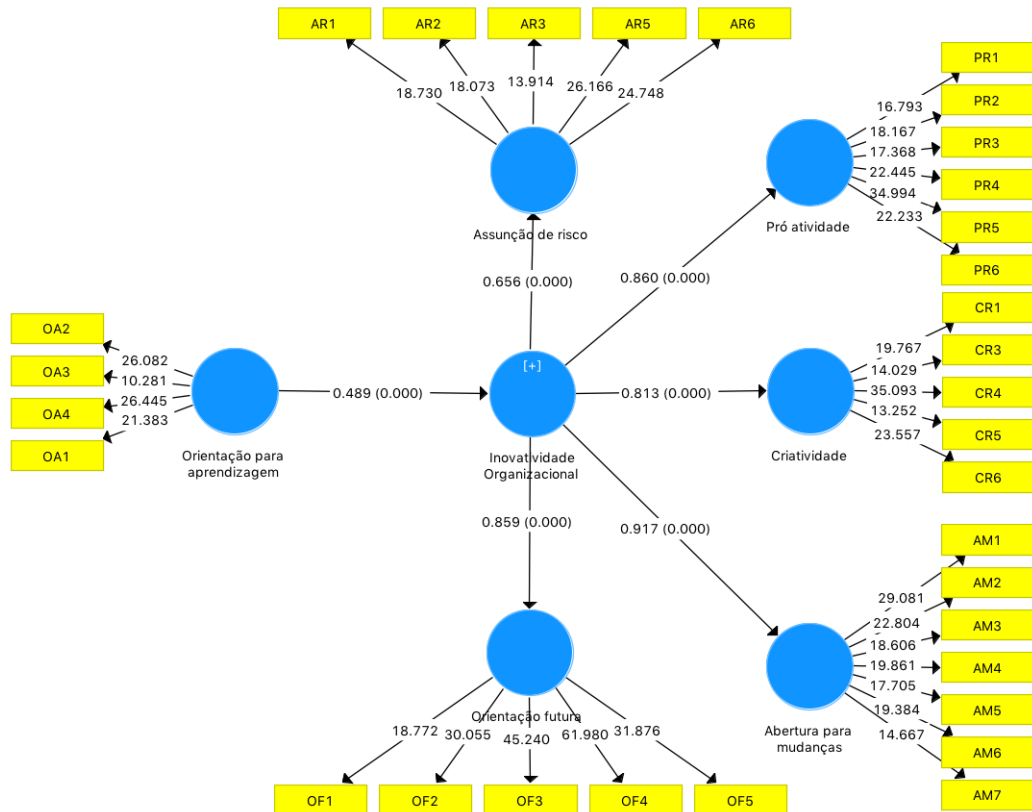
Os coeficientes de caminho indicam quanto cada constructo se relaciona. Observa-se que todos os constructos apresentaram relação positiva em relação aos valores de  $\beta$ . Hair Júnior et al. (2014) explicam que os valores podem variar de -1,0 a +1,0, sendo que valores próximos de -1,0 podem indicar uma relação baixa, ou negativa, e valores que mais se aproximarem de +1, indicam uma relação positiva entre os constructos.

Para que a análise de Beta seja confirmada é necessário testar a relação causal entre dois constructos e verificar se ela é significativa ou não. Assim, utiliza-se o teste t de *Student*, com o intuito de verificar as diferenças em itens de escala nominal. Os valores acima de 1,96 consideram-se significantes a 5% ou 0,05, isto significa que os constructos estão relacionados, explicam Hair Júnior et al. (2005). A Figura 2 apresenta os resultados.

O resultado da primeira hipótese (H1) refere-se à relação positiva que existe entre a orientação para aprendizagem e a inovatividade organizacional. No caso desta pesquisa, esta relação foi confirmada após as análises realizadas. Dessa forma, é possível verificar que nas entidades em que se realizou a pesquisa, os gestores utilizam o conhecimento como uma forma de alcançar vantagem competitiva perante seus concorrentes e também de lidar com diferentes situações cotidianas buscando inovar.

Dessa forma, evidenciou-se que a orientação para a aprendizagem se relaciona positivamente com a inovatividade organizacional. Assim é possível inferir que os esforços praticados pelos gestores das empresas em estudo para a aprendizagem organizacional, incentivam o desenvolvimento de ideias inovadoras, abertura a mudanças e a criatividade, o que implica em uma maior inovatividade organizacional. Corroborando, Senge et al. (1994) afirmam que quanto mais inovadores os produtos, serviços ou métodos, maior o grau de capacidade crítica, habilidade e a necessidade de conhecimentos novos e relevantes.

Figura 2 – Teste t-Student



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2018).

O relacionamento positivo da orientação para aprendizagem com a inovatividade organizacional pode ser confirmado por outros estudos realizados, que já apontaram que a orientação para a aprendizagem atua como uma precursora da inovatividade organizacional, ou seja, que esta possui um relacionamento positivo com este construto (SINKULA et al. 1997; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

Forrester (2000) referenda o resultado encontrado nesta pesquisa quando afirma que diferentes tipos de aprendizado organizacional (adaptativo / generativo) e a inovação (incremental / radical) possuem uma conexão estreita e positiva. Reforçando os achados, Calantone et al. (2002), em grande parte de sua pesquisa, observaram um relacionamento positivo entre aprendizagem organizacional e inovatividade. Quanto mais profunda a inovação, maior a grau de aprendizagem necessário.

García-Morales et al. (2012) constataram empiricamente, em seu estudo sobre indústrias espanholas do setor automobilístico e químico, uma relação positiva entre aprendizagem organizacional e inovatividade.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado que objetivou avaliar o impacto da orientação para aprendizagem sobre a inovatividade organizacional em meios de hospedagem de Santa Catarina, apresentam-se algumas discussões relevantes sobre os achados da pesquisa.

A hipótese H1 que preconiza que a orientação para a aprendizagem influencia positivamente a inovatividade organizacional foi confirmada, sendo que os resultados apresentaram uma carga fatorial padronizada de 0,616, ou seja, maior do que 0,50, e uma significância de ( $p < 0,05$ ).

A confirmação desta hipótese permitiu a compreensão de que a orientação para a aprendizagem, ou seja, a valorização do conhecimento como um recurso estratégico da firma pode ser caracterizada como um forte influenciador para a inovatividade organizacional, proporcionando assim à capacidade de inovar da firma. A partir dos achados, pode-se afirmar que quanto maior for a orientação para aprendizagem, maior a inovatividade organizacional nas empresas que compõem a amostra do estudo.

Ao analisar individualmente as assertivas da orientação para aprendizagem, evidenciou-se que os respondentes demonstraram considerar a aprendizagem como um fator importante para as empresas, uma vez que as respostas apontaram médias altas no que tange à preocupação e a busca por proporcionar aos colaboradores um ambiente de aprendizagem na empresa. Os respondentes ainda afirmam que a falta de investimento em aprendizagem poderá comprometer a organização, e também indicam que para isso disponibilizam todos os dados necessários para que os funcionários possam desempenhar suas funções.

Sobre a análise do construto de inovatividade organizacional foi possível constatar que a criatividade, a abertura a mudanças e a orientação futura foram as dimensões que mais se destacaram entre os respondentes. Acredita-se assim que estas características são desenvolvidas na organização pelo fato da orientação para a aprendizagem ser um fator bastante desenvolvido entre a cultura das empresas estudadas.

Assim, os resultados do estudo corroboram achados anteriores, como por exemplo o Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

estudo de García-Morales et al. (2012), que identificou que a organização é capaz de aprender e sabe como fazer e manter-se competente. Por meio do aprendizado, a organização pode mudar seu comportamento e, portanto, renovar e reinventar sua tecnologia e produção para evitar cair na estagnação e permitir a inovatividade. Estudos futuros devem analisar uma amostra maior, de preferência em mais de um país e em outros setores. O modelo apenas analisa a relação entre aprendizagem e inovatividade, estudos futuros poderiam relacionar estes dois construtos com outras variáveis independentes (liderança, capital intelectual, capacidade absorptiva, dentre outros) e com uma variável dependente (desempenho organizacional).

## REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, T.; SBAGIA, R. Relações entre indicadores de P&D e de resultado empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.1, p.72-84, jan./mar. 2002.
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on social product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1. p. 54-74, 2001.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411 –27, 1999.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 24. p. 316-334, 2007.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 515–524, 2002.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1990.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, n. 34, v. 3, p. 555 – 590, 1991.
- DE GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar a se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DESHPANDÉ, R.; J. U. FARLEY; F. E. WEBSTER. Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrante analysis. **Journal of Marketing**, n. 57, v. 1, p. 23–27 ,1993.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FORRESTER, R.H. Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. **Journal of Business Research**, n. 47, p. 35–45, 2000.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review." **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p.110-132, 2002.

GARCÍA-MORALES, V.J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, **Journal of Business Research**, v. 65, p. 1040–1050, 2012.

GOPALAKRISHNAN, S., DAMANPOUR, F. The impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks. **IEEE Transactions on Engineering Management** v. 47, p. 14–25, 2000.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 264–77, 2009.

HAIR Jr., J.F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v.62, n.4, p.30-45, 1998.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A, K. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n.5, p. 429-438, 2004.

HULT, G. T. M.; KETCHEN; D. J; NICHOLS JR., E. Organizational learning as a strategic resource in supply management. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 541–556, 2003.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42–54, 1998.

HURLEY, R.F.; HULT, G.T.M.; KNIGHT, G.A., "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-38, 2003.

HUYSMAN, M. Contrabalançando tendências: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOUYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAYA, N.; PATTON, J. The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: an empirical study of Turkish firms. **Journal of International Development**, v. 23, p. 204–219, 2011.

KLINE, R.B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3ª ed. New York, Guilford, 2011. Disponível em: [http://books.google.com.br/books?id=-MDPILyu3DAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=-MDPILyu3DAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) Lin, C. Ch; Peng, C. H. &

KAO, D. T. “The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance”. **International Journal of Manpower**, v, 29, n. 8, p. 752-772, 2008.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. Tese de Doutorado, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of Academic Marketing Science**, v.34, n. 1, p. 63–73, 2006.

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

PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H., DUHÁ, A. H., BITTENCOURT, C. C. Processo De Aprendizagem Organizacional E Desempenho Empresarial: O Caso Da Indústria Eletroeletrônica No Brasil. **Rae-Eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Senge P, Roberts C, Ross RB, Smith BJ, Kleiner A. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday Publ.

SHOHAM, A.; VIGODA-GADOT, E.; RUVIO, A.; SCHWABSKY, N. Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering Technology and Management**. v. 29, n.2, p. 226–240, 2012.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M; ENZ, C. A. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 6, p. 556–74, 2006.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 35-45, January, 1994.

SINKULA, J. M. Market-based success, organizational routines, and unlearning. The **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 4. p. 253-269, 2002.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, Vol. 59 Issue 3, p. 63-75, Jul 1995.

SUBRAMANIAN, A. Innovativeness: redefining the concept. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.13, n 3-4, p. 223–243, 1996.

TAJEDDINI, K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, v. 31, p.221–231, 2010.

WALSH, M.; LYNCH, P.; HARRINGTON, D. A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness. **Irish Journal of Management**, p. 21-41, 2011.

YEUNG, A. C. L; LAI, K. H.; YEE, R. W. Y. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2459–2477, 2007.