



# NETLOG 2021

International Conference on Network  
Enterprises & Logistics Management

## Um Estudo sobre os Antecedentes do Desempenho Individual no Trabalho no Contexto de uma Indústria de Alimentos

Corso, R. L.\*\* , Eckert, A.\*\* , Eberle, L.\*\*\* e Milan, G.S.\*/\*\*\*

UCS – Universidade de Caxias do Sul (\*\*)

Unisinós – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (\*\*\*)

[gsmilan@unisinós.br](mailto:gsmilan@unisinós.br) (\*)

### Resumo

O estudo teve como objetivo analisar as relações entre liderança empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional, ambiente de trabalho e desempenho individual no trabalho. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa do tipo *survey*, obtendo-se 369 casos válidos, com respondentes de duas unidades fabris de uma empresa de alimentos. Os dados foram analisados pela técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicam que a liderança empreendedora, a orientação empreendedora e a aprendizagem organizacional influenciam positivamente o desempenho no trabalho. Porém, o ambiente de trabalho, por sua vez, não influencia o desempenho individual no trabalho. Além disso, foi evidenciado que a liderança empreendedora influencia positivamente a orientação empreendedora, que a orientação empreendedora influencia positivamente a aprendizagem organizacional e que a aprendizagem organizacional influencia positivamente o ambiente de trabalho. As evidências reforçam que os esforços das empresas em incentivar fatores empreendedores e propiciar o aprendizado organizacional refletem positivamente no desempenho individual dos profissionais.

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

### Abstract

The study aimed to analyze the relationships between entrepreneurial leadership, entrepreneurial orientation, organizational learning, work environment and individual performance at work. For that, a survey was applied, obtaining 369 valid cases, with respondents from two manufacturing units of a food company. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling technique. The results indicate that entrepreneurial leadership, entrepreneurial orientation and organizational learning positively influence job performance. However, the work environment, in turn, does not influence individual performance at work. In addition, it was shown that entrepreneurial leadership positively influences entrepreneurial orientation, that entrepreneurial orientation positively influences organizational learning and that organizational learning positively influences the work environment. The evidence reinforces that the efforts of companies to encourage entrepreneurial factors and promote organizational learning reflect positively on the individual performance of professionals.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership, Entrepreneurial orientation, Organizational learning, Work environment, Individual work performance.

### Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar las relaciones entre liderazgo emprendedor, orientación emprendedora, aprendizaje organizacional, entorno laboral y desempeño individual en el trabajo. Para ello se aplicó una encuesta del tipo *survey*, obteniendo 369 casos válidos, con encuestados de dos instalaciones industriales de una empresa de

alimentos. Los datos se analizaron mediante la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales. Los resultados indican que el liderazgo emprendedor, la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional influyen positivamente en el desempeño laboral. Sin embargo, el entorno laboral, a su vez, no influye en el desempeño individual en el trabajo. Además, se demostró que el liderazgo emprendedor influye positivamente en la orientación emprendedora, que la orientación emprendedora influye positivamente en el aprendizaje organizacional y que el aprendizaje organizacional influye positivamente en el entorno laboral. La evidencia refuerza que los esfuerzos de las empresas por incentivar los factores emprendedores y promover el aprendizaje organizacional se reflejan positivamente en el desempeño individual de los profesionales.

**Palabras clave:** Liderazgo emprendedor, Orientación emprendedora, Aprendizaje organizacional, Entorno laboral, Desempeño individual en el trabajo.

## 1 Introdução

Um dos grandes desafios das organizações na busca pelo sucesso empresarial é encontrar um modo de manter os negócios da empresa em funcionamento permanente, contribuindo efetivamente para a satisfação de todas as partes interessadas. Neste contexto, uma das dificuldades encontradas pelos gestores é a manutenção da capacidade competitiva das organizações (Purbasari & Septian, 2017).

Incentivar a criatividade individual dos colaboradores se tornou uma preocupação para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Além disso, o desempenho individual no trabalho está associado a profissional que realiza suas tarefas de forma eficaz e eficiente (Robbins & Coulter, 2009). Neste contexto, as organizações estão buscando estratégias para fomentar a criatividade dos funcionários para serem inovadores e se tornarem mais competitivos no mercado (Hirst, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009).

Os indivíduos são essenciais nas organizações para a construção de resultados satisfatórios. Por isso, é preciso estar atento aos diversos fatores que podem afetar o desempenho dos colaboradores. Antecedentes como a liderança, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional continuam sendo relevantes para gestores e pesquisadores (Johari et al., 2012).

Uma das atribuições da liderança está relacionada ao desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização, especificamente, influenciando o desempenho individual e coletivo e a conquista dos objetivos corporativos. 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). Outro aspecto relevante se refere à orientação empreendedora nas organizações, que implica na implementação de ações que promovam um clima favorável para iniciativas de natureza empreendedora pelos seus colaboradores, representando uma forma viável para muitas organizações trilharem o caminho da inovação como fator de diferenciação e competitividade no mercado em que atuam (Hashimoto, 2017).

Além disso, a aprendizagem organizacional, alicerçada no acúmulo de conhecimento, é gerada e potencializada pelo processo de aprendizagem individual. Assim sendo, envolve a execução de diversas etapas, que precisam ser minuciosamente identificadas e gerenciadas: interpretação, aquisição de informação, difusão de experiência, experimentação focada e reestruturação e acúmulo do conhecimento (Chiang & Lin, 2016).

Desse modo, o ambiente de trabalho é o contexto no qual as organizações se esforçam 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 dos profissionais, sendo que o desempenho, individual e coletivo, melhora à medida que os problemas identificados são corrigidos (Bushiri, 2014). Sendo assim, o objetivo do estudo foi o de analisar as relações entre liderança

empreendedora, orientação empreendedora, aprendizagem organizacional, ambiente de trabalho e desempenho individual no trabalho.

## **2 Modelo Teórico Proposto e Hipóteses de Pesquisa**

As ações de liderança empreendedora visam possibilidades futuras, permitindo que a organização transforme seus conjuntos de transações atuais através da adaptação, por meio do envolvimento direto das pessoas, em um processo de criação de valor para as partes interessadas, empregando, preferencialmente, inovação para obter alguma possível fonte de vantagem competitiva, e um conjunto de recursos e capacidades 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). É relevante que as organizações promovam o desenvolvimento de sua liderança empreendedora em todos os níveis dentro, para garantir que o processo de gestão da inovação seja gerido de forma assertiva (Fontana & Musa, 2017). Já a orientação empreendedora está relacionada habitualmente a três dimensões: inovatividade, proatividade e aceitação de riscos. A inovatividade está relacionada à propensão em auxiliar e possibilitar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, o uso da tecnologia e a melhoria de processos e procedimentos internos. A proatividade é a capacidade das empresas para aproveitar e não apenas identificar as oportunidades de mercado. A pré-disposição aos riscos é refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da empresa a novos projetos e incorrer em investimentos razoáveis no aproveitamento das oportunidades identificadas (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002).

Além disso, é reconhecido que a liderança empreendedora influencia positivamente a orientação empreendedora, como resultado de seu impacto na postura dos profissionais da empresa (Tarabishy et al., 2005). Assim sendo, é possível apresentar a primeira hipótese de pesquisa:

**H1:** A liderança empreendedora influencia positivamente a orientação empreendedora da organização.

A aprendizagem organizacional diz respeito a um conjunto de normas, valores e crenças sobre o funcionamento de uma organização, que apoia sistemas organizacionais, incentivando a aprendizagem individual e coletiva, o trabalho em equipe, a colaboração, a criatividade, o conhecimento e a sua distribuição (Potnuru, Sahoo, & Sharma, 2018). Os elementos estruturais da aprendizagem organizacional se relacionam com os seus mecanismos, que devem ser institucionalizados, ou seja, sistemas processuais que permitem às organizações coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar informações relevantes para melhorar o desempenho da organização. De outra forma, os elementos culturais relacionados à aprendizagem organizacional estão ligados a valores compartilhados. Sem estes valores, os mecanismos são susceptíveis de se manifestar como rituais informais, ao invés de meios para detectar e corrigir erros ou falhas existentes (Chiang & Lin, 2016).

Para Covin & Slevin (1991), a cultura empreendedora possibilita a aprendizagem organizacional, pois estimula a inovatividade, a transparência, o engajamento e o trabalho em equipe nas atividades ou tarefas entre participantes de determinados processos de trabalho. Portanto, a partir dos argumentos apresentados, é apresentada a segunda hipótese de pesquisa:

**H2:** A orientação empreendedora influencia positivamente a aprendizagem organizacional.

O ambiente de trabalho se refere tanto ao ambiente social, aquele que envolve colegas e supervisores, quanto ao ambiente físico, inerente aos recursos físicos ou condições de trabalho propriamente ditas (Kattenbach & Fietze, 2018). O ambiente de trabalho compreende a relação entre trabalho e ferramentas necessárias, sendo que o local de trabalho é parte integrante do ambiente de trabalho como um todo. O ambiente de trabalho afeta a qualidade das tarefas desempenhadas pelos profissionais e seu nível de desempenho (Purbasari & Septian, 2017; Lee, 2016).

Empresas arrojadas exploram o conceito de espaços criativos, laboratórios inovadores ou espaços de inovação como forma de fomentar uma cultura de criatividade e inovação, bem como espaços dedicados à produção de ideias criativas (Heinonen & Hiltunen, 2012). O processo de aprendizagem organizacional também pode facilitar a interação dos membros de uma organização ao seu 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 de trabalho (Dodgson, 1993). Diante do exposto, emerge a terceira hipótese de pesquisa:

**H3:** A aprendizagem organizacional influencia positivamente o ambiente de trabalho.

O desempenho dos funcionários está associado à sua produtividade e à sua eficiência nas atividades que exercem (Khan, Muttakin, & Siddiqui, 2013). Evidências indicam que o desempenho no trabalho está fortemente relacionado à realização das atividades que contribuem direta ou indiretamente para o desempenho global da organização (Sonnentag, Volmer, & Spsychala, 2008). Consoante isso, a liderança empreendedora aborda um tipo de liderança que está direcionada em influenciar e gerir o desempenho dos membros do grupo, ou equipes de trabalho, em direção à realização de objetivos que envolvem o reconhecimento e a exploração de oportunidades empresariais, e que podem melhorar o desempenho dos profissionais e, respectivamente, no desempenho da organização (Renko et al., 2015).

Portanto, líderes empreendedores são exemplos aos seus subordinados, identificando oportunidades de negócio para qualificar os processos existentes, racionalizar custos, introduzir novos produtos e/ou serviços no mercado e explorar estas oportunidades através da alocação de recursos e de capacidades adequadas aos desafios impostos (Koryak et al., 2015). Isso, por sua vez, levará os membros das equipes a se envolverem, de fato, nas atividades e processos, e ter um impacto positivo em seu desempenho individual (Renko et al., 2015). Diante disso, foi elaborada a quarta hipótese de pesquisa:

**H4:** A liderança empreendedora influencia positivamente o desempenho individual no trabalho.

Já a atitude empreendedora está ligada a aspectos inerentes à criatividade e à inovação. Todavia, a orientação do indivíduo em relação ao trabalho e a sua percepção individual de elementos empreendedores do trabalho também são relevantes (Höge, 2011). Os profissionais que possuem uma orientação empreendedora são, geralmente, mais qualificados para trabalhar com as fortes demandas de trabalho e mencionam ter menos exaustão ou estresse relacionados ao trabalho, 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). A orientação empreendedora torna o uso mais efetivo dos recursos do

trabalho e lidam melhor com as demandas, o que leva a um maior desempenho no trabalho. Desse modo, foi elaborada a quinta hipótese de pesquisa:

**H5:** A orientação empreendedora da organização influencia positivamente o desempenho individual no trabalho.

A aprendizagem organizacional foi positivamente associada à satisfação com o trabalho e à motivação dos profissionais, sendo considerada a força motriz que leva os funcionários de uma empresa a adquirir conhecimento e ideias inovadoras, repercutindo em melhor desempenho (Hahn, Lee, & Lee, 2015). Um dos passos de mensuração e rastreamento da aprendizagem organizacional pode ser realizado através de mudanças no comportamento do colaborador, levando a melhorias mensuráveis nos resultados, tais como: qualidade de superior, melhores entregas (rapidez e confiabilidade), aumento de participação de mercado, volume de vendas, lucro e rentabilidade (Garvin, 1993).

Portanto, a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um conjunto de processos que permitem aos membros de uma organização desenvolver e aprimorar o seu próprio conhecimento e o da organização, com o intuito de assegurar que estratégias, ações e investimentos sejam definidos para melhoria a eficiência, a eficácia e do desempenho da organização (Marsick, 2013). Isto posto, é apresentada a sexta hipótese de pesquisa:

**H6:** A aprendizagem organizacional influencia positivamente o desempenho individual no trabalho.

Um bom ambiente de trabalho contribui para que as pessoas gostem do que fazem, sintam que possuem um propósito maior e coletivo, tendo orgulho do que fazem, demonstrando mais efetivamente o seu potencial (Bushiri, 2014). O ambiente de trabalho inclui estações de trabalho, mobiliário, ventilação, iluminação, ruído, segurança e equipamentos de proteção individual, interferindo diretamente na *performance* dos profissionais (Chandrasekar, 2011). Um bom ambiente de trabalho deve disponibilizar recursos adequados e gerar uma sensação de bem estar e segurança aos profissionais, o que contribui para um maior nível de produtividade e desempenho individual (Purbasari & Septian, 2017).

Sendo assim, há fortes evidências de que um ambiente de trabalho agradável afeta positivamente o desempenho no trabalho (Ali, Chua, & Lim, 2015). Por isso, é evidenciado que melhorias no ambiente de trabalho da organização geram impacto positivo na melhoria do desempenho dos seus colaboradores (Bushiri, 2014). Com base nisso, foi formulada a sétima hipótese de pesquisa:

**H7:** O ambiente de trabalho influencia positivamente o desempenho individual no trabalho.

Para facilitar a compreensão do Modelo Teórico proposto, bem como de suas respectivas hipóteses de pesquisa, segue a Figura 1.

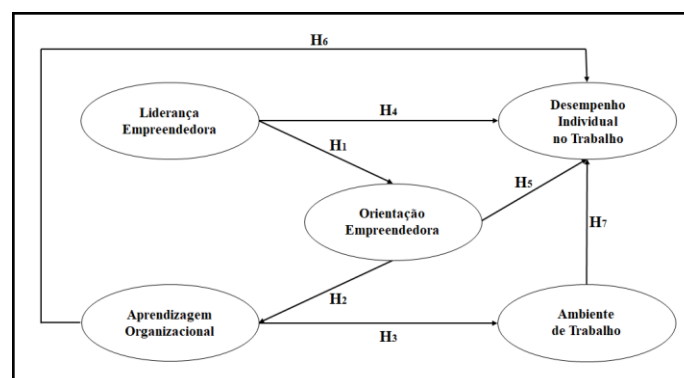


Figura 1. Modelo Teórico proposto

### 3 Método de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com base em um método de natureza quantitativo-descritiva, por meio da aplicação de uma *survey* de corte transversal (Malhotra et al., 2017). Para a análise dos dados, foi empregada a estatística multivariada a partir da técnica de MEE – Modelagem de Equações Estruturais (Kline, 2015; Byrne, 2016), por se tratar de uma técnica amplamente utilizada em pesquisas comportamentais em ciências sociais (Song & Lee, 2012). Para a implementação desta técnica, foram utilizados os *softwares* SPSS *Statistics* 20 e AMOS 20.

No que diz respeito à operacionalização dos construtos, foi empregada uma escala do tipo Likert de sete pontos, tendo em seus extremos “1. Discordo Totalmente” e “7. Concordo Totalmente” (Bearden, Netemeyer, & Haws, 2011). A partir disso, para o construto Liderança Empreendedora, foi utilizada uma escala de sete itens, desenvolvida por Fernandes & Santos (2008), com base em Tarabishy et al. (2005). Para a Orientação Empreendedora, utilizou-se uma escala de quatorze itens, adaptada de Hashimoto (2017). Para a Aprendizagem Organizacional, foi utilizada uma escala de oito itens, desenvolvida por Fernandes & Santos (2008), com base em Hurley & Hult (1998). Para o Ambiente de Trabalho, foi aplicada uma escala composta por cinco itens, desenvolvida por Purbasari & Septian (2017), com base em Chandrasekar (2011). Por fim, para o Desempenho Individual no Trabalho, foi utilizada uma escala com quatro itens, desenvolvida por Vandenabeele (2009).

Para a validação do instrumento de coleta de dados, foi realizada a validação de face (Kinnear & Taylor, 1996; Malhotra et al., 2017), sendo que o questionário foi submetido a três especialistas da área, além de um pré-teste (Malhotra et al., 2017) aplicado a quinze funcionários da empresa estudada. Ressalta-se que os casos coletados para o pré-teste não foram incorporados à amostra final.

A preparação dos dados foi realizada por meio da análise dos *missings* e *outliers* (Malhotra et al., 2017). Na análise dos *missings*, optou-se por incluir na amostra apenas os questionários com dados completos, um processo denominado *listwise deletion*, geralmente utilizado quando o tamanho da amostra é suficiente (Byrne, 2016; Hair Jr. et al., 2018). Portanto, dos 382 questionários (casos) coletados, 08 deles foram excluídos, resultando em 372 casos válidos.

Seguindo as orientações de Malhotra et al. (2017) e Hair Jr. et al. (2018), foram identificados os *outliers* uni e multivariados. Inicialmente, para a verificação dos *outliers* univariados, as variáveis foram transformadas em um escore padrão (Z-escores), o que permite a eliminação de vieses decorrentes de diferenças nas escalas. Depois disso, cada variável apresentou valores acima de  $|3|$  (Hair Jr. et al., 2018). Após a realização dos cálculos, optou-se pela exclusão de 10 questionários (casos), por apresentarem valores padronizados superiores a  $|3|$ .

Em seguida, os *outliers* multivariados foram identificados pelo cálculo da Distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) (Malhotra et al., 2017), tendo como medida os graus de liberdade ( $df = 38$ ), visando maximizar os graus de liberdade para o ajuste mais adequado do modelo. Para amostras com mais de 200 casos válidos, que foi o caso do presente estudo, Hair Jr. et al. (2018) sugerem a utilização de níveis de referência conservadores para medidas  $D^2 / df$  (0,005 ou 0,001), resultando em valores maiores que 3 ou 4. Para isso, o valor da Distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) calculado, levando em consideração uma significância de  $p < 0,005$ , foi dividido pelos graus de liberdade ( $df = 38$ ) para os 372 casos do banco de dados. Como resultado deste teste, mais três casos foram excluídos, por apresentarem índices superiores a 3. Portanto, a amostra final foi composta por 369 casos ( $n = 369$ ).

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Perfil dos respondentes

A coleta de dados foi realizada entre outubro e novembro de 2019, operada presencialmente pelos pesquisadores, que apresentaram os objetivos da pesquisa aos respondentes e os orientaram sobre o preenchimento, nas dependências da empresa, uma indústria de alimentos, com duas unidades fabris no Sul do Brasil. A amostra final desta pesquisa foi composta por 369 respondentes.

Em relação ao sexo dos respondentes, a maioria deles é do sexo masculino (184), o que representa 50% da amostra, seguido pelo sexo feminino, com 171 respondentes, o que representa 46% da amostra. Alguns dos respondentes não declararam o seu sexo (14 ou 4%). Quanto à idade, a maioria dos respondentes tem entre 21 a 30 anos de idade (137 respondentes), resultando em uma média de 33,29 anos de idade para a amostra pesquisada. Em relação ao grau de escolaridade, 122 respondentes, representando 33% deles, tem ensino médio completo. Outro fator analisado foi o tempo de empresa dos colaboradores, observando-se que 30% deles, 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. Por outro lado, cerca de 4% (15) dos entrevistados possuem mais de 15 anos de empresa. Quanto ao cargo ou função desempenhada, 294 respondentes são Auxiliares, 16 são Coordenadores e 59 Técnicos Operacionais. Para finalizar o grupo de questões que buscava definir o perfil dos respondentes, foi solicitado o setor de trabalho dos respondentes, sendo que 61 deles trabalham no Setor Administrativo, 259 no Setor Industrial e 49 no Setor de Logística da empresa.

### 4.2 Validação individual dos construtos

Para a validação individual dos construtos foram analisadas a unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante dos construtos (Kline, 2015; Malhotra et al., 2017; Hair Jr. et al., 2018). A unidimensionalidade foi verificada por meio da Análise Fatorial Exploratória, pelas cargas fatoriais, que variaram de 0,412 a 0,830, estando de acordo com a literatura. Além disso, o teste de Bartlett apresentou índice de 0,000 e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin, 0,894, atendendo às recomendações (Malhotra et al., 2017).

Na sequência, a validade convergente dos construtos foi aferida por meio da Análise Fatorial Confirmatória, considerando-se como parâmetros valores acima de 0,5 (Kline, 2015; Byrne, 2016). Neste estudo, os valores do Alfa de Cronbach, que variaram de 0,72 a 0,90, da Confiabilidade Composta, de 0,82 a 0,96, e da Variância Extraída, de 42,50% a 87,94%, foram satisfatórias (Malhotra et al., 2017; Hair Jr. et al., 2018), conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância extraída dos construtos

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Extraída
Liderança Empreendedora	0,90	0,95	72,61%
Orientação Empreendedora	0,72	0,82	32,03%
Aprendizagem Organizacional	0,75	0,85	42,50%
Ambiente de Trabalho	0,78	0,85	52,89%
Desempenho no Trabalho	0,84	0,96	87,94%

Após isso, a validade discriminante foi verificada pelo método proposto por Fornell & Larcker (1981), no qual as variâncias para cada um dos construtos, sendo que as variâncias extraídas são comparadas às variâncias compartilhadas, obtidas pelo cálculo das correlações entre os construtos ao quadrado. Ao se verificar a Tabela 2, observa-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 ser demonstrada quando dois ou mais construtos são altamente correlacionados, porém, distintos na teoria (Bagozzi & Yi, 2012). Para os demais, percebe-se que há validade discriminante entre os construtos, ou seja, a variância extraída foi superior à variância compartilhada entre eles.

Tabela 2. Validade discriminante

Construtos	Liderança Empreendedora	Orientação Empreendedora	Aprendizagem Organizacional	Ambiente Trabalho	Desempenho no Trabalho
Liderança Empreendedora	<b>0,726</b>				
Orientação Empreendedora	0,704	<b>0,320</b>			
Aprendizagem Organizacional	0,333	0,530	<b>0,425</b>		
Ambiente Trabalho	0,307	0,501	0,220	<b>0,520</b>	
Desempenho no Trabalho	0,114	0,091	0,185	0,059	<b>0,879</b>

Obs.: Os valores em negrito demonstram as variâncias extraídas e os demais valores são as variâncias compartilhadas.

### 4.3 Validação do Modelo Teórico

A partir da estimativa do modelo híbrido, a validação do Modelo Teórico iniciou pela obtenção dos índices de ajuste do modelo a partir do método de estimação da máxima verossimilhança (Kline, 2015; Byrne, 2016), que retrata os resultados das análises das matrizes de covariâncias estimadas e observadas, conforme apresentado na Tabela 3.

Percebe-se que o resultado do RMSEA (0,050) foi satisfatório, de acordo com o estabelecido na literatura, ou seja, um valor entre 0,05 e 0,08 (Kline, 2015; Byrne, 2016; Hair Jr. et al., 2018). Além disso, os valores dos índices de ajuste IFI (0,915), TLI (0,901) e CFI (0,915) foram satisfatórios, ou seja, valores iguais ou superiores a 0,900 (Kline, 2015; Byrne, 2016; Hair Jr. et al., 2018).

Tabela 3. Índices de ajuste do Modelo Teórico proposto

Índices	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Resultados	0,859	0,826	0,835	0,915	0,901	0,915	0,050

Para o GFI (0,859), o AGFI (0,826) e o NFI (0,835), os valores ficaram em uma zona de fronteira (Byrne, 2016). Ressalta-se que os valores do GFI e do AGFI podem variar muito em função do tamanho da amostra, e que simulações apontam que ambos, geralmente, não apresentam valores tão significativos quanto os valores encontrados em outros índices de ajuste (Bagozzi & Yi, 2012; Nunkoo, Ramkissoon, & Gursoy, 2013). Pelos resultados, é possível inferir que o ajuste do Modelo Teórico pode ser considerado aceitável.

### 4.4 Teste de hipóteses

O próximo passo para a validação do Modelo Teórico foi a realização do teste de hipóteses, que contempla os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros padronizados, os coeficientes padronizados, os *t-values* e as probabilidades. Os respectivos resultados são apresentados na Tabela 4.



Tabela 4. Teste de hipóteses

H <sub>i</sub>	Caminhos Estruturais	Coefficientes Não Padronizados (b)	Erros	Coefficientes Padronizados (β)	t-values	P	Resultados
H <sub>1</sub>	LID_EMP → ORI-EMP	0,645	0,053	0,845	12,101	p < 0,001	Suportada
H <sub>2</sub>	ORI_EMP → APR-ORG	1,003	0,109	0,893	9,241	p < 0,001	Suportada
H <sub>3</sub>	APR_ORG → AMB-TRA	0,706	0,090	0,700	7,855	p < 0,001	Suportada
H <sub>4</sub>	LID_EMP → DES-TRA	0,220	0,080	0,357	2,732	p = 0,006	Parcialmente Suportada
H <sub>5</sub>	ORI_EMP → DES-TRA	-0,678	0,257	-0,084	-2,644	p = 0,008	Parcialmente Suportada
H <sub>6</sub>	ORI_EMP → DES-TRA	0,703	0,243	0,978	2,892	p = 0,004	Suportada
H <sub>7</sub>	AMB_TRA → DES-TRA	-0,045	0,078	-0,064	-0,582	p = 0,561	Não Suportada

Obs.: Nível de significância de 0,05.

Outra forma de verificar a eficácia do teste de hipóteses é por meio dos Coeficientes de Determinação (R<sup>2</sup>) baseados em múltiplas correlações quadradas de cada variável dependente, revelando a proporção da variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes (Hair Jr. et al., 2018) compreendidas no modelo testado. Assim sendo, os Coeficientes de Determinação (R<sup>2</sup>) do modelo são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Coeficientes de Determinação do Modelo Teórico testado

Construtos	Coefficientes de Determinação (R <sup>2</sup> )
Liderança Empreendedora	0,318
Orientação Empreendedora	0,301
Aprendizagem Organizacional	0,798
Ambiente de Trabalho	0,490
Desempenho no Trabalho	0,714

Observando os resultados obtidos, é evidenciado que 71,4% da variância do Desempenho no Trabalho pode ser explicada por suas variáveis independentes, ou antecedentes, neste caso Liderança Empreendedora, Orientação Empreendedora, Aprendizagem Organizacional e Ambiente de Trabalho, o que pode ser considerado um forte poder explicativo (Hair Jr. et al., 2018).

## 5 Considerações Finais

Em relação ao Modelo Teórico proposto e testado, é importante ressaltar que o ponto de partida foi a busca por antecedentes que influenciariam positivamente no desempenho individual no trabalho de profissionais de empresas. Cabe salientar que o modelo foi desenvolvido a partir da identificação de lacunas de pesquisa sugeridas por estudos anteriores, definindo-se não apenas os construtos, como também as hipóteses de pesquisa.

No Modelo Teórico proposto, testado e validado, foi evidenciado empiricamente que a liderança empreendedora, a orientação empreendedora, a aprendizagem organizacional e o ambiente de trabalho impactam positivamente no desempenho individual no trabalho. A partir disso, a primeira contribuição teórica resultante deste estudo diz respeito aos construtos inseridos no Modelo Teórico proposto, e da própria construção do modelo em si, em uma tentativa de compreender melhor alguns dos principais antecedentes empreendedores e organizacionais e sua relação com o desempenho individual no trabalho. Os resultados encontrados na presente pesquisa sugerem que o desempenho no trabalho pode ser explicado em 71,4% pelos construtos antecedentes contemplados, ou seja, pela

liderança empreendedora, pela orientação empreendedora, pela aprendizagem organizacional e pelo ambiente de trabalho, o que atesta um forte poder explicativo.

Outras contribuições relevantes dizem respeito à confirmação de algumas hipóteses de pesquisa. A confirmação da H1, ou seja, de que a liderança empreendedora influencia positivamente na orientação empreendedora existente na organização, ressaltando que tal relação também foi confirmada nos estudos de Tarabishy et al. (2005). A confirmação da H2, de que a orientação empreendedora da organização influencia positivamente a aprendizagem organizacional, relação esta que também havia sido evidenciada por Covin & Slevin (1991), o que destaca a cultura empreendedora relacionada com a aprendizagem organizacional, estimulando a inovatividade, a transparência, o engajamento e o trabalho em equipe nas tarefas ou atividades entre participantes de determinados processos de trabalho.

Além disso, há as contribuições inerentes à confirmação da H3, na qual a aprendizagem organizacional influencia positivamente o ambiente de trabalho, que, conforme verificado por outros autores, as respostas ambientais são interpretadas pelos indivíduos que compõem a organização, permitindo-lhes ajustar seus comportamentos na organização de acordo com as relações que eles percebem entre a organização e seu ambiente (Dodgson, 1993); e da H4, na qual a liderança empreendedora tem influência positivamente o desempenho no trabalho, relação que foi confirmada por Renko et al. (2015), evidenciando que o líder, engajado em uma liderança empreendedora, influencia os demais membros da organização ou de uma equipe de trabalho a um melhor desempenho, pois mobilizam tais profissionais para trabalharem em direção aos objetivos corporativos através da comunicação assertiva e visão empreendedora convincente, que é usada para motivar a equipe a criar valor para o empreendimento (Renko et al., 2015).

Outras contribuições da pesquisa estão relacionadas à confirmação parcial da H5, de que a orientação empreendedora da organização influencia positivamente o desempenho no trabalho, merecendo novas investigações e em outros contextos; bem como a confirmação da H6, de que a aprendizagem organizacional influencia positivamente o desempenho no trabalho, corroborando que a aprendizagem organizacional, é um processo que se desdobra ao longo do tempo e que se vincula com a aquisição e a disseminação de conhecimento, no contexto organizacional, tende a melhorar o desempenho no trabalho (Garvin, 1993).

Como última contribuição, é possível destacar a não confirmação da H7, pela qual foi testado se o ambiente de trabalho influencia positivamente o desempenho no trabalho, gerando evidência empírica diferente dos resultados encontrados em estudos anteriores (Bushiri, 2014; Ali, Chua, & Lim, 2015). E isto sugere novas investigações, até para que se busque novas evidências que tragam razões que expliquem tal resultado, identificando algum tipo de viés em relação ao tipo de empresa ou ambiente de trabalho no qual os respondentes da pesquisa desempenham as suas funções ou mesmo a natureza do trabalho realizado.

Contudo, pode-se inferir que tanto pela teoria quanto pelos resultados empíricos da pesquisa, conduzida junto a profissionais de uma empresa de alimentos brasileira, há fatores antecedentes importantes que explicam o desempenho no trabalho e que devem ser melhor explorados pelos gestores. E isto, se bem explorado, poderá impactar tanto em melhorias em termos de compromisso e engajamento no trabalho, em maior produtividade e criatividade dos profissionais, quanto em melhores resultados para as organizações no que se refere à redução de custos ou desperdícios, aumento na qualidade do atendimento aos clientes, lucro e rentabilidade.

## Referências

- Ali, A. S., Chua, S. J. L., & Lim, M. E. L. (2015). The effect of physical environment comfort on employees' performance in office buildings: a case study of three public universities in Malaysia. *Structural Survey*, 33(4/5), 294-308.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts applications, and programming*. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Routledge.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bushiri, C. P. (2014). *The impact of working environment on employees' performance: the case of Institute of Finance Management in Dar es Salaam*. (Master Dissertation). The Open University of Tanzania.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.
- Chiang, C. F., & Lin, M. Y. (2016). Motivating organizational commitment in hotels: the relationship between leaders and employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(4), 462-484.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Fernandes, D. von D. H., & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-Eletrônica*, 7(1), Art. 6.
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2-19.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics*. Sage Publications: Los Angeles.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 73(4), 78-91.
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: the mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167-175.
- Hair Jr., J. F., Barry, J. B., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate data analysis*. 8<sup>th</sup> edition. Boston: Cengage.
- Hashimoto, M. (2017). *Espírito empreendedor nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Heinonen, S., & Hiltunen, E. (2012). Creative foresight space and the futures window: using visual weak signals to enhance anticipation and innovation. *Futures*, 44(3), 248-256.
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 963-982.
- Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the employee-work-orientation: concept and measurement. *Psychology of Everyday Activity*, 4(1), 3-21.

- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: do human resource management practices matter. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- Kattenbach, R., & Fietze, S. (2018). Entrepreneurial orientation and the job demands-resources model. *Personnel Review*, 47(3), 745-764.
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207-223.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. 4<sup>th</sup> edition. New York: The Guilford Press.
- Kinear, T. C. & Taylor, J. R. (1996). *Marketing research: an applied approach*. 5<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-93.
- Lee, Y. S. (2016). Creative workplace characteristics and innovative start-up companies. *Facilities*, 34(7/8), 413-432.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Bircks, D. F. (2017). *Marketing research: applied approach*. 5<sup>th</sup> edition. New York: Pearson.
- Marsick, V. J. (2013). The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127-132.
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2013). Use of structural equation modeling in tourism research: Past, present, and future. *Journal of Travel Research*, 52(6), 759-771.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.
- Purbasari, R. N., & Septian, T. A. (2017). Factors influencing on employee performance of production department on the manufacturing food industry in Indonesia. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 233-242.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A.L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Foundations of planning management*. Upper Saddle River: Pearson.
- Song, X., & Lee, S. (2012). A tutorial on the Bayesian approach for analyzing structural equation models. *Journal of Mathematical Psychology*, 56, 135-148.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427-447.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald Jr., L. W., & Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *The Journal of Private Equity*, 8(4), 20-29.
- Vandenabeele, W. (2009). 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*, 75(1), 11-34.