

O LADO HUMANO NA GERAÇÃO DA INOVAÇÃO E DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

VÂNIA CRISTINA FERREIRA

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

GIANCARLO GOMES

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

FELIPE MENDES BORINI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

Introdução

O desempenho das organizações é vulnerável à alta competitividade e cenários de crise. No entanto, em momentos de instabilidade, as organizações que investem em inovação podem ganhar vantagem competitiva (Lichtenthaler, 2021). O panorama econômico e social desencadeado por uma crise é desafiador, mas também é um estímulo à inovação (Heinonen, 2021). Considerando que a inovação é um antecedente do desempenho organizacional (Backes et al., 2020), pode-se inferir que, em momentos de instabilidade, a estratégia voltada à inovação é uma alternativa às empresas para conquistarem competitividade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

As práticas do Work Life Balance e da Capacidade de Aprendizagem Organizacional são relevantes em gestão da inovação, especialmente em empresas que são intensivas em mão de obra e que não tem perfil tecnológico. Porém, estudos sobre o lado humano na geração da inovação ainda são escassos na literatura (Alegre & Pasamar, 2018). Portanto, este estudo tem como objetivo avaliar a relação entre o Work Life Balance e capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho organizacional mediado pelo desempenho inovador.

Fundamentação Teórica

O desempenho da inovação das empresas pode ser influenciado por diversos fatores além de investimento em tecnologia (Alegre & Pasamar, 2018). Elementos ligados aos recursos humanos das organizações, como, capacidade de aprendizagem da organização e o Work Life Balance podem influenciar positivamente na inovação (Alegre & Pasamar, 2018; Gomes et al., 2021). Mas exige das empresas, pessoas com habilidade e prontidão para aprender e inovar (Gomes & Wojahn, 2017).

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de um levantamento com abordagem quantitativa. Participaram da pesquisa 282 empresas catarinenses do setor de transformação, nos seguimentos têxtil, couro e calçados; madeira e móveis; metalurgia e metalmeccânica e produtos químicos e plásticos. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais.

Análise dos Resultados

Encontramos relações positivas entre Work Life Balance (WLB) e capacidade de aprendizagem organizacional (CAO) e desempenho organizacional (DO) mediado pelo desempenho inovador (DI). Também, encontramos influência da capacidade de aprendizagem organizacional com o desempenho inovador e com desempenho organizacional. A inovação tem influência positiva no desempenho organizacional e é potencializada pela adoção de práticas que valorizam o WLB e CAO.

Conclusão

Os dados apontam que WLB e CAO são importantes no DO por potencializarem o DI. A relação positiva entre os constructos deste modelo aponta a importância de as organizações promoverem práticas para melhorias na aprendizagem e no Work Life Balance. Portanto, entender os benefícios do WLB e da CAO é relevante em gestão da inovação, especialmente em empresas que não têm um perfil tecnológico e são intensivas em mão-de-obra.

Referências Bibliográficas

Alegre, J., & Pasamar, S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(4), 421–433. Chiva, R., Alegre, J., & Piqueras, J. J. R. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction?: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340. Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business and Management*, 3(1).

Palavras Chave

Work life balance, Aprendizagem Organizacional, Desempenho Inovador

Agradecimento a órgão de fomento

Fapesc – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina.

O LADO HUMANO NA GERAÇÃO DA INOVAÇÃO E DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

1. INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações é vulnerável à alta competitividade e cenários de crise. No entanto, em momentos de instabilidade, as organizações que investem em inovação podem ganhar vantagem competitiva (Lichtenthaler, 2021). O panorama econômico e social desencadeado por uma crise é desafiador, mas também é um estímulo à inovação (Heinonen, 2021). Considerando que a inovação é um antecedente do desempenho organizacional (Backes et al., 2020), pode-se inferir que, em momentos de instabilidade, a estratégia voltada à inovação é uma alternativa às empresas para conquistarem competitividade (Lichtenthaler, 2021).

O desempenho da inovação pode ser influenciado por diversos fatores além de investimento em tecnologia (Alegre & Pasamar, 2018). Elementos ligados aos recursos humanos das organizações, como, capacidade de aprendizagem da organização (CAO) e o *Work Life Balance* (WLB) podem influenciar positivamente na inovação (Alegre & Pasamar, 2018; Gomes et al., 2021). Mas exige das empresas, pessoas com habilidade e prontidão para aprender e inovar (Gomes & Wojahn, 2017), e estrutura culturalmente favorável ao desenvolvimento do conhecimento e da inovação (Dobni, 2008; Padilha et al., 2016).

Uma organização comprometida com a aprendizagem busca entender seus clientes, seus concorrentes e tecnologias (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002), bem como adaptação e resposta rápida diante de mudanças nas tendências políticas, econômicas e socioculturais (Tajeddini et al., 2017). Diante de cenários de incertezas e mudanças, a aprendizagem organizacional possibilita que empresas se adaptem rapidamente às mudanças e passem a explorar novas ideias e novos conhecimentos (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Quanto ao *Work Life Balance*, Alegre e Pasamar (2018) apontam que profissionais com melhor equilíbrio entre os papéis de sua vida pessoal e profissional têm maior motivação, envolvimento e criatividade no local que exercem suas atividades profissionais. Por outro lado, o excesso de trabalho e o estresse prejudicam a criatividade e conseqüentemente a inovação (Amabile et al., 1996). As práticas de WLB também podem apresentar melhora no controle do estresse, favorecendo o convívio entre as pessoas na organização (Rahman & Cachia, 2021) e favorecendo o processo de aprendizagem (Chiva et al., 2007).

Diante deste contexto, o presente estudo busca avaliar a relação dos antecedentes da inovação no desempenho de empresas de transformação, nos setores têxtil, couro e calçados; metalurgia e metalmeccânica; produtos químicos e plásticos e móveis e madeira, localizadas na região sul do Brasil. De acordo com os dados do Observatório da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2022), estas empresas representam cerca de 27% da riqueza desse estado e contribui na geração de mais de 34% de empregos na região, sendo de alta importância para economia local e nacional. Compreende-se, portanto, que os resultados alcançados com este estudo poderão ser úteis para a academia, para às organizações e para a sociedade.

As práticas do WLB e da CAO são relevantes em gestão da inovação, especialmente em empresas que são intensivas em mão de obra. Uma vez aumentam as possibilidades de as empresas inovarem a partir de desenvolvimento de estratégias voltadas para melhoria dos seus recursos internos. Estudos sobre o lado humano na geração da inovação ainda são escassos na literatura (Alegre & Pasamar, 2018). Também há lacunas de estudos empíricos quanto à influência do WLB em países desenvolvidos (Rashmi & Kataria, 2021).

Além das contribuições teóricas, os resultados deste estudo poderão auxiliar aos gestores como parâmetros para elaboração de estratégias para melhorar a motivação, a satisfação e a criatividade das pessoas (Klindžić & Marić, 2019), favorecendo a geração da inovação e conseqüentemente do desempenho (Yadav & Rajak, 2021). O estudo também apresenta justificativas de cunho social. Assim, a pesquisa contribui para a melhoria da

economia e desenvolvimento social que vão de encontro de dois dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), como saúde e bem-estar e desenvolvimento da indústria, inovação e infraestrutura.

2. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

2.1 Work Life Balance e Capacidade de Aprendizagem Organizacional

De acordo com Tambosi et al. (2021), as práticas organizacionais que facilitam o equilíbrio do profissional com suas atividades laborais e não-laborais podem contribuir com a melhoria no engajamento dos funcionários para aprender e, conseqüentemente, contribuir com a inovação. As práticas de gestão de recursos humanos podem favorecer o aprendizado individual, a motivação e a retenção do colaborador para aquisição e partilha de conhecimentos (Gope et al., 2018).

James (2011) estudou os mecanismos por meio dos quais o uso de arranjos de WLB ajudam a promover e apoiar processos de aprendizagem e inovação de rotina nas empresas. Os achados mostraram que arranjos flexíveis que favorecem o WLB podem ter impacto positivo na vida do trabalhador e influenciar positivamente na aprendizagem organizacional e na inovação. Isso se ocorre pelo fato de que os benefícios do WLB estão relacionados com a motivação, o envolvimento e a criatividade no local de trabalho (Alegre & Pasamar, 2018).

A implementação de iniciativas de WLB pode proporcionar o desenvolvimento de talentos e o aprendizado contínuo, seja ele individual ou coletivo (James, 2011; Khallash & Kruse, 2012; James, 2014; Alegre & Pasamar, 2018). As iniciativas de WLB resultam em melhorias na gestão de recursos humanos (Khallash & Kruse, 2012), repercutindo em indivíduos mais criativos, motivados e engajados nas suas atividades (Alegre & Pasamar, 2018). A maior satisfação do profissional com a empresa também favorece maior atração e retenção de força de trabalho, sendo capaz de moldar o processo de aprendizado nas organizações (James, 2014). A partir, das considerações abordadas, apresenta-se a primeira hipótese desse estudo - H1: *O Work Life Balance tem relação positiva com a capacidade de aprendizagem organizacional.*

2.2 Work Life Balance e Desempenho Inovador

A autonomia de indivíduos e equipes em seu trabalho aumenta a aprendizagem e a geração de ideias (Bailyn et al., 1997). A aprendizagem e a inovação também exigem uma comunicação eficaz e que pode ser prejudicada pelos conflitos entre vida e trabalho. Para (Aleksić et al., (2017) descobertas ligadas aos impactos percebidos pelos profissionais em relação à atenção dada pela empresa a questões familiares e pessoais, ampliam a compreensão de como os fatores pessoais e contextuais interagem para estimular a criatividade e contribuem para geração e implementação de ideias inovadoras (James, 2011).

De acordo com Alegre e Pasamar (2018) as práticas de WLB são complemento eficaz para impulsionar a capacidade de inovação das empresas. As práticas voltadas ao WLB permitem aumentar o comprometimento, a satisfação e autonomia dos funcionários com as organizações (Oludayo et al., 2018). Alegre e Pasamar (2018) propõem uma nova abordagem centrada na existência de benefícios de equilíbrio vida-trabalho que estão relacionados com motivação, engajamento e criatividade no local de trabalho e, que isso pode ser um meio efetivo para avaliar a inovação nas empresas. Para James (2014) condições que possibilitam o WLB reduzem conflitos cotidianos no local de trabalho e ampliam processos e aprendizado e inovação (James, 2014). Desta forma, propõe-se a segunda hipótese - H2: *O Work Life Balance tem relação positiva no Desempenho Inovador.*

2.3 Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador

Gomes e Wojahn (2017) analisaram a influência da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho inovador e organizacional. Os resultados confirmaram que a CAO influencia o desempenho inovador de pequenas e médias empresas brasileiras. Assim como o estudo realizado por Lafuente et al., (2019) com empresas do setor de serviços intensivos em conhecimento (KIBS) da Costa Rica indicaram que a CAO impacta positivamente o DI. Organizações que aprendem são mais competitivas e inovadoras, e respondem melhor ao ambiente no qual se inserem.

Hurley e Hult (1998) realizaram pesquisa para investigar como as organizações abordavam a orientação para o mercado e a aprendizagem como antecedentes da inovação, que impactam no desempenho e na vantagem competitiva. Os resultados indicaram que níveis mais elevados de inovação estão associados a culturas organizacionais que promovem o desenvolvimento profissional por meio do aprendizado.

O aprendizado no trabalho deve ser encorajado e expandido a todos os profissionais (Dodgson, 1993). Os funcionários que são apoiados no trabalho têm maior probabilidade de aprender e reter conhecimento de treinamentos e eventos instrucionais (Yeo & Li, 2013). Nesse sentido, a capacidade de aprendizagem organizacional pode influenciar positivamente o desempenho inovador das empresas (Gomes & Wojahn, 2017). Diante do exposto, apresenta-se a terceira hipótese - *H3: A Capacidade de Aprendizagem Organizacional tem relação positiva com o Desempenho Inovador.*

2.4 Desempenho Inovador e Desempenho Organizacional

A inovação auxilia as organizações a lidarem com as turbulências provenientes de ambientes dinâmicos e são capazes de responderem rapidamente às mudanças de mercado (Migdadi, 2021). Organizações com maior potencial para inovarem tornam-se mais competitivas (OCDE, 2005). Esta conquista de competitividade tende a incentivar a lealdade dos clientes, crescimento das vendas, e conduzir a uma performance operacional melhorada, que se traduz em maior rentabilidade e crescimento das vendas (Jansen et al., 2006).

Em estudo com indústrias dos Estados Unidos da América, Calantone et al., (2002) mostraram que a capacidade de inovação da empresa afeta o desempenho organizacional. Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) estudaram a relação entre a aprendizagem organizacional, inovação e desempenho organizacional e também constataram que a inovação afeta positivamente o desempenho dos negócios. Neste contexto, a seguir apresenta-se a quarta hipótese desse trabalho – *H4: Desempenho Inovador tem relação positiva com o Desempenho Organizacional.*

2.5 Work Life Balance e Desempenho Organizacional, mediado pelo Desempenho Inovador

O estudo de Lee (2019) avaliou que práticas de gestão de recursos humanos orientadas para o trabalho em equipe, satisfação dos funcionários e motivação no trabalho podem melhorar o desempenho organizacional. Rotinas de WLB são preditores de resultados comportamentais do funcionário, como satisfação e engajamento no trabalho que infere relação entre fenômenos que ocorrem no local de trabalho, saúde ocupacional e desempenho organizacional (Brough et al., 2014; Oludayo et al., 2018).

Cabe citar neste contexto, a pesquisa realizada por Yadav et al. (2019) no setor de Tecnologia da Informação na Índia que apontou relação positiva entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e o desempenho financeiro das empresas. Também, na Índia, o estudo de Chaudhuri et al., (2020) observou que as práticas ligadas ao WLB nas organizações durante os anos de 2007 a 2017 aumentou significativamente desde 2013, período que também o país apresentou maior crescimento econômico.

O estudo de Chaudhuri et al. (2020) enfatiza a implementação de políticas de WLB amigáveis aos funcionários para o alcance de altos resultados organizacionais. Sugere aos profissionais de gestão e desenvolvimento de recursos humanos entenderem e apreciarem os componentes organizacionais e as configurações que são necessárias para facilitar um melhor WLB nas organizações. As práticas organizacionais que favorecem o WLB influenciam a motivação intrínseca e WLB no DO mediado pelo comprometimento afetivo (Rani & Desiana, 2019). Pois beneficiam o bem-estar do profissional e auxilia a reduzir as taxas de rotatividade e aumentar a produtividade (Sekhar & Patwardhan, 2021).

Neste contexto, benefícios na organização para contribuir com o WLB têm relação com o desempenho inovador por estimularem a criatividade dos profissionais e amenizarem a pressão do tempo percebida (Aleksić et al., 2017). Práticas voltadas ao contentamento do profissional com a organização ou benefícios percebidos que favorecem o equilíbrio de manejo das atividades profissionais e pessoais são importantes preditores da criatividade e inovação (Maurya & Agarwal, 2018, Alegre & Pasamar, 2018). A satisfação do profissional pode aumentar a produtividade e consequente, desempenho da organização (Park et al., 2020). A partir destes estudos tem-se elaboração da hipótese *H5_a: O Desempenho Inovador medeia positivamente a relação entre Work Life Balance e o Desempenho Organizacional.*

2.6 Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Organizacional, mediado pelo Desempenho Inovador

Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) confirmam o impacto positivo da aprendizagem organizacional e inovação no desempenho dos negócios e que a aprendizagem organizacional afeta a inovação. A disponibilidade de recursos e investimentos que a empresa disponibiliza e suas características gerenciais são medidores da capacidade de a organização aprender (Noruzy et al., 2013). Calantone et al., (2002) sugere orientação para aprendizagem nas organizações, a partir de mente aberta e compartilhamento de conhecimento intraorganizacional das pessoas.

Em um contexto brasileiro, Milbratz et al. (2020) concluiu, assim como Ali & Anwar (2021) no Iraque, que aprendizagem exerce influência no desempenho da inovação ou da organização. A CAO é uma questão essencial na eficácia e potencial da organização para inovar e crescer, a partir da satisfação do profissional com a organização (Chiva et al., 2009). Porque a maior satisfação do trabalhador melhora seu engajamento com suas atividades e pode favorecer o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas e impactar no desempenho organizacional (Gope et al., 2018).

Aprendizagem está fortemente associada ao processo de desenvolvimento de novos produtos, o que leva ao DI de produtos (Frizzo & Gomes, 2017; Sattayaraksa & Boonitt, 2018). Portanto, organizações que aprendem podem lidar melhor com seus clientes e concorrentes, obtendo melhores resultados (Tippins & Sohi, 2003; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Carmona & Gomes, 2021). Os estudos apontados levam à elaboração da hipótese *H5_b: O Desempenho Inovador medeia positivamente a relação entre a Capacidade de Aprendizagem e Desempenho Organizacional.*

3. MÉTODO

3.1. Mensuração das dimensões

A Capacidade de Aprendizagem Organizacional é um constructo de segunda ordem pautado em Chiva, Alegre e Lapidra (2007) e validado no contexto brasileiro por Gomes e Wojahn (2017). O construto foi mensurado por cinco dimensões e 18 variáveis: Experimentação (4 variáveis), Interação com o Ambiente Externo (3 variáveis), Diálogo (4 variáveis), Participação na tomada de decisão (3 variáveis) e Propensão ao risco (4 variáveis) usando uma escala Likert de 7 pontos variando de 1 “Discordo totalmente” a 7 “Concordo totalmente”.

O WLB foi mensurado em Haar (2014) e (Shukla & Srivastava, 2016) a partir de quatro variáveis que questionavam sobre o equilíbrio que as pessoas têm em suas atividades profissionais e pessoais como: “sou capaz de equilibrar o tempo no trabalho e o tempo em outras atividades”; “hoje em dia, consigo aproveitar cada parte da minha vida igualmente bem”; “estou satisfeito com meu equilíbrio entre vida profissional e pessoal, desfrutando de ambos os papéis”; “consigo equilibrar bem as exigências do meu trabalho e da vida pessoal e familiar.” O instrumento foi validado, no contexto brasileiro, de acordo com as seguintes etapas: (1) tradução, (2) validação semântica e (3) validação empírica.

O construto de segunda ordem do “Desempenho Inovador” foi definido a partir do modelo teórico proposto por Alegre e Chiva (2013) com base na recomendação do Manual de Oslo (OCDE 2005) e medido por três dimensões e 22 variáveis: Efetividade da inovação do produto (8 variáveis), Eficácia da inovação de processo (8 variáveis) e Eficiência da inovação do projeto (10 variáveis), usando uma escala Likert de 7 pontos que varia de 1 “Muito pior que os concorrentes” a 7 “Muito melhor que os concorrentes”.

O construto de primeira ordem “Desempenho Organizacional” foi definido a partir do modelo teórico proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986), adaptado por López et al. (2005) e validado no contexto brasileiro por Carmona e Gomes (2021) e será mensurado quatro variáveis: fidelidade do cliente, crescimento de vendas, rentabilidade e retorno do investimento, usando uma escala Likert de 7 pontos variando de 1 “Muito pior que os concorrentes” a 7 “Muito melhor que os concorrentes”.

3.2 População e amostra

A composição da população ocorreu a partir da construção de um banco de dados com a listagem da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) secundários referentes aos setores de transformação no estado de Santa Catarina. Os setores relacionados foram têxtil, couro e calçados; madeira e móveis; metalurgia e metalmeccânica e indústrias químicas e plásticos. A população desse estudo totaliza 19.820 empresas que empregam diretamente 342.822 pessoas (34,07% do total de empregos do setor industrial do estado de Santa Catarina) e 26,7% do PIB catarinense (FIESC, 2019).

Para a amostra foi realizado um cálculo probabilístico para uma população de 19.820 casos a um grau de confiança de 90% e margem de erro de 5%. Para o poder estatístico desejado, uma amostra de 269 respondentes seria o mínimo necessário. A amostra coletada durante este trabalho (n = 282) foi adequada, e a taxa de retorno foi de 1,42%. Foram questionados os gestores como informantes-chave, pessoas que ocupam cargos de presidência, diretoria, alta gerência, coordenação, supervisão ou CEO e/ ou proprietários ou fundadores das empresas. Os informantes de alto escalão das organizações são um dado-chave fonte para construir e testar teorias em pesquisa de gestão para maior qualidade da amostra (Memon et al., 2020).

O tempo de coleta de dados, incluindo a triagem e contato prévio, estendeu-se do dia 15 de abril de 2022 até o dia 30 de junho de 2022. Obteve-se no final da pesquisa 282 respondentes válidos. A abordagem dos gestores ocorreu de forma presencial, ou por ligação telefônica ou interação com mensagens via redes sociais e posterior disponibilização do link da pesquisa pelo chat da comunidade profissional *LinkedIn*[®] ou *WhatsApp*[®] e e-mail.

Uma vez que todas as variáveis foram coletadas com o mesmo respondente, mesmo formato de resposta, modo de coleta e tempo, o *Common Method Bias* (CMB) pode ocorrer. Assim, para reduzir as preocupações sobre o CMB, vários remédios foram realizados antes e depois da coleta de dados, seguindo as recomendações de Podsakoff et al., (2003). Primeiro, garantiu-se aos participantes a privacidade e a confidencialidade de suas respostas; segundo, constructos com escalas bem estabelecidas e validadas foram usadas para evitar imprecisão; terceiro, realizamos um pré-teste para assegurar a validade e precisão do instrumento de coleta de dados quanto a clareza e compreensão dos termos, forma,

desmembramentos e ordem das questões. Este pré-teste utilizou-se de uma amostra de respondentes da própria população alvo, sendo obtidas 41 (quarenta e uma) respostas consideradas válidas. Nesta etapa verificou-se não ser necessário retirar nenhuma questão do instrumento. Por fim, o teste de um fator de *Harman* foi realizado e mostrou uma variância de 36,01% para o primeiro fator (adequado $< 0,5$), sugerindo que a variância comum não afetou os resultados (Podsakoff et al., 2012). Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

4. RESULTADOS

4.1. Descrição da amostra

Quanto à caracterização de gênero, foram 56% dos respondentes masculinos e 44% feminino. Em relação à faixa etária, os respondentes foram agrupados seguindo o critério do IBGE (2022) em: gênero masculino com menos de 30 anos de idade totalizaram 10% dos respondentes, entre 30 e 39 anos 36%, 40 e 49 anos 41%, 50 e 59 anos 11% e com 60 ou mais anos de idade 3%. Quanto ao gênero feminino foram 18% dos respondentes com menos de 30 anos de idade, 45% entre 30 e 39 anos, 32% com 40 e 49 anos, 4% com 50 e 59 anos e 1% com 60 ou mais anos de idade.

As empresas estão localizadas nas seis mesorregiões do estado. A maior concentração de respondentes atua em empresas localizadas no Vale do Itajaí (57%), seguidas pelas regiões Norte (23%), Oeste (10%) e Sul Catarinense (6%), Serrana (2%) e, por fim, Grande Florianópolis (2%). Quanto à classificação das empresas por porte, de acordo com os parâmetros de classificação do Sebrae (2017), houve predominância de empresas de médio porte (EMP) com 40%, que possuem entre 100 e 499 funcionários. As empresas investigadas são predominantemente do tipo familiar (87%). Quanto à idade das organizações, 9% têm até nove anos de idade, 21% têm entre 10 e 19 anos, 23% tem de 20 a 29 anos, 20% de 30 a 39 anos e 27% tem 40 ou mais anos.

Em relação ao estado civil, há predominância de casados em ambos os gêneros, totalizando 71% dos respondentes. Os participantes também foram questionados em relação a possuírem dependentes. De acordo com os dados apurados, os casados(as) sem dependentes são a maioria desta amostra. Os respondentes masculinos têm maior concentração em cursos de graduação e técnico (56%), no feminino foi maior em cursos de pós-graduação (49%). Já em relação às funções tanto o gênero masculino, quanto feminino têm maior concentração dos respondentes em cargos de gestão administrativa, mas com destaque nos cargos de alta e média gestão no gênero masculino. Os dados apontam predominância de respondentes com tempo de empresa entre um a nove anos.

No que tange aos benefícios e programas de apoio ao colaborador, relacionados ao WLB, houve recorrência de ofertas de treinamentos e capacitações técnicas, com ações de incentivo à educação, como investimento nos estudos profissionalizantes, cursos de idioma, horários flexíveis para quem se dedica alguma formação, disponibilidade de atividades e espaço para favorecer a criatividade e estímulos às novas ideias, participação em projetos de inovação e tecnologia. Também foram apontadas as práticas de apoio para os cuidados de dependentes como licenças maternidade e incentivo à maior participação do pai na vida familiar, flexibilidade e apoio para cuidados com mães dependentes e idosos em geral, disponibilidade de planos de saúde, convênios em farmácias entre outros para cuidados da saúde física, e mental, como apoio psicológico e flexibilidade de horários e operações em casos necessários.

4.2. Avaliação do Modelo de Mensuração

4.2.1 Testes de confiabilidade

Inicialmente foram analisadas as cargas fatoriais das variáveis, como critério foram mantidas as cargas fatoriais acima de 0.70 (Chin, 2010). Assim, foram identificados itens com

carga abaixo de 0.70 sendo elas; “É difícil obter recursos para projetos que envolvam situações novas e desconhecidas”; “Desenvolvimento de produtos fora do segmento principal organização - produtos secundários” e “Abertura de novos mercados no exterior”, sendo, portanto, retirados do modelo. A segunda etapa (Tabela 1) foi a avaliação do modelo de mensuração por meio do Alpha de Cronbach (AC), Confiabilidade Composta (CC) e *Average Variance Extracted* (AVE). Em pesquisas exploratórias os valores do AC acima de 0.70 e os de CC acima de 0.70 são considerados dentro do recomendado por Hair et al., (2014).

Tabela 1.

Indicadores de confiabilidade

Dimensão	AC	rho_A	CC	AVE
1	0.850	0.856	0.900	0.692
2	0.846	0.847	0.897	0.684
3	0.794	0.811	0.878	0.706
4	0.819	0.825	0.893	0.735
5	0.717	0.800	0.838	0.639
6	0.926	0.926	0.938	0.601
7	0.874	0.878	0.906	0.617
8	0.906	0.906	0.934	0.781
9	0.911	0.942	0.937	0.788
10	0.872	0.871	0.913	0.723

Notas: CAO - Diálogo; 2: CAO – Experimentação; 3: CAO – Interação com o ambiente externo; 4: CAO – Participação na tomada de decisão; 5: CAO – Propensão ao risco; 6: DI – Eficácia da inovação de produto; 7: DI – Eficácia da inovação de processo; 8: DI – Eficiência da inovação; 9: WLB; 10: Desempenho Organizacional.

Os construtos avaliados mostraram índices aceitáveis nas três escalas de consistência interna (AC, CC e rho_A). Em relação ao AVE, todos os valores permaneceram acima de 0.50 (Tabela 1). Assim, com os dados adequados de AC, CC, AVE apurados nesta pesquisa, seguiu-se com a validade discriminante dos dados.

4.2.2 Validade Discriminante

A validade discriminante indica que a variável medida não está indevidamente relacionada a indicadores de diferentes dimensões (Tabela 2). Para validação discriminante a opção foi apresentar o índice de correlação *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), que deve apresentar índices inferiores a 0.90 (Henseler et al., 2015).

Tabela 2.

Validade discriminante pelo critério – HTMT.

Dimensão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	-									
2	0.841	-								
3	0.845	0.825	-							
4	0.768	0.667	0.639	-						
5	0.619	0.560	0.533	0.581	-					
6	0.659	0.533	0.589	0.495	0.812	-				
7	0.653	0.633	0.630	0.504	0.673	0.649	-			
8	0.510	0.430	0.464	0.490	0.816	0.617	0.622	-		
9	0.158	0.184	0.077	0.277	0.450	0.294	0.410	0.739	-	
10	0.393	0.278	0.329	0.244	0.345	0.336	0.405	0.324	0.176	-

Nota: 1: DI - Eficácia da inovação de processo; 2: DI - Eficácia da inovação de produto; 3: Eficiência da inovação; 4: Desempenho organizacional; 5: CAO - Diálogo; 6: CAO - Experimentação; 7: CAO - Interação com o ambiente externo; 8: CAO - Participação na tomada de decisão; 9: CAO - Propensão ao risco; 10: WLB.

Com os valores adequados de validade discriminante e confirmando a validade e confiabilidade dos dados, conclui-se os ajustes dos modelos de mensuração e parte-se para a análise do modelo estrutural.

4.3. Avaliação do Modelo Estrutural

Na primeira etapa da avaliação do modelo estrutural são observados os testes com os constructos de primeira ordem a começar pelas observações dos valores do R^2 e Q^2 (validade preditiva ou indicador de *StoneGeisser*). Os valores do R^2 foram obtidos pelo modo “PLS Algorithm” e os valores de Q^2 pelo modo “Blindfolding” (Tabela 3). Para a área de ciências sociais e comportamentais, $R^2 = 2\%$ é classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ efeito médio e $R^2 = 26\%$ efeito grande (Cohen et al., 1999). Validade Preditiva (Q^2) avalia a acurácia do modelo ajustado e é desejado valor de $Q^2 > 0$ (Hair et al. 2014).

Tabela 3.
Avaliação do modelo estrutural

Dimensão	R^2	R^2 ajustado	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
1	0.797	0.796	1.128.000	515.468	0.543
2	0.669	0.668	1.128.000	616.882	0.453
3	0.565	0.563	846.000	520.969	0.384
4	0.693	0.692	846.000	420.412	0.503
5	0.315	0.313	846.000	683.704	0.192
6	0.910	0.910	2.820.000	1.296.281	0.540
7	0.793	0.792	1.692.000	877.470	0.481
8	0.787	0.786	1.128.000	441.073	0.609

Notas: 1: CAO - Diálogo; 2: CAO - Experimentação; 3: CAO – Interação com o ambiente externo; 4: CAO – Participação na tomada de decisão; 5: CAO – Propensão ao risco; 6: DI - Eficácia da inovação de produto; 7: DI - Eficácia da inovação de processo e 8: DI - Eficiência da inovação.

Os valores dispostos na Tabela 3 indicam valores grandes ($R^2 = 26\%$) para todas as variáveis do modelo. Seguindo a avaliação do modelo, observamos que os valores para o indicador de StoneGeisser (Q^2), foram considerados satisfatórios a validade preditiva do modelo ajustado, considerando $Q^2 > 0$ e que quanto mais próximo de 1 os valores de Q^2 , maior a perfeição do modelo (Hair et al., 2014). A etapa seguinte corresponde a avaliação dos Coeficiente Beta (β) e os valores dos Testes T de Student e o *p-value* entre os constructos de primeira ordem da pesquisa (Tabela 4). Para o cálculo do Teste T de Student e *p-value* entre as dimensões foi utilizado o modo “Bootstrapping”.

Tabela 4.
Avaliação das dimensões de primeira ordem.

Caminho estrutural	Coef (β)	Teste T	f^2	P - Values
CAO → Diálogo	0.893	59.258	3.925	0.000
CAO → Experimentação	0.818	31.333	2.020	0.000
CAO → Interação com o ambiente externo	0.751	27.713	1.297	0.000
CAO → Participação na tomada de decisão	0.833	33.189	2.258	0.000
CAO → Propensão ao risco	0.561	10.409	0.460	0.000
DI → DI - Eficácia da inovação de processo	0.954	148.844	10.160	0.000
DI → DI - Eficácia da inovação de produto	0.891	52.198	3.835	0.000
DI → DI – Eficiência da inovação	0.887	67.024	3.696	0.000

Os valores demonstram que os valores do Teste T de Student e do *p-value* dentro dos parâmetros indicados na literatura, onde $t \geq 1,96$ e *p-value* $> 0,05$, indicam haver significância nas relações entre todas as dimensões avaliadas (Tabela 4). Os valores do coeficiente β encontrados nas dimensões Experimentação ($\beta=0.818$), Interação com o Ambiente Externo

($\beta=0.751$), Participação na Tomada de Decisão ($\beta=0.833$) e Propensão ao Risco (0.561), todas apresentando *p-value* 0.000 (*p-value* < 0,05), refletem a Capacidade de Aprendizagem Organizacional. Também pode-se observar que as dimensões Eficácia da Inovação de Processo ($\beta=0.954$), Eficácia da Inovação de Produto ($\beta=0.891$) e Eficiência da Inovação ($\beta=0.887$), todas apresentando *p-value* > 0.000, também refletem o Desempenho da Inovação na amostra pesquisada (Tabela 4).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

Nesta etapa apresenta-se o modelo estrutural completo com o teste das hipóteses (Tabela 5). O tamanho do efeito f^2 ou Indicador Cohen (1988) é indicado para avaliar o quanto cada constructo é “útil” ao ajuste do modelo aplicado às relações de efeito direto, onde $f^2 = 0.02$ é considerado pequeno; $f^2 = 0.15$ é médio, e; $f^2 = 0.35$ é considerado grande (Hair et al., 2014). Após concluir a avaliação da qualidade de ajuste do modelo, o próximo passo foi o teste das hipóteses (Tabela 5).

Tabela 5.

Avaliação do caminho estrutural entre as variáveis

Hipótese	Constructos	Coef (β)	Teste T	f^2	P-values	Situação das hipóteses
H1	WLB → CAO	0.373	6.852	0.161	0.000	Suportada
H2	WLB → DI	0.139	2.514	0.028	0.012	Suportada
H3	CAO → DI	0.574	11.009	0.481	0.000	Suportada
H4	DI → DO	0.600	11.051	0.420	0.000	Suportada
H5(a)	WLB → DI → DO	0.084	2.451	-	0.014	Suportada
H5(b)	CAO → DI → DO	0.345	7.466	-	0.000	Suportada

Os resultados encontrados indicam que há significância (*p-value* > 0.000) nas relações entre todas as dimensões apresentadas e desta forma, os valores indicam que todas as hipóteses levantadas neste estudo foram suportadas (Tabela 5). Os resultados encontrados na relação entre WLB e CAO, hipótese H1, demonstram que o WLB tem influência positiva na CAO (β 0.373 e *p-value* > 0.000). Estes resultados estão de acordo com Gomes et al. (2021) e Tambosi et al., (2021) que reforçam sobre os benefícios que as práticas organizacionais voltadas ao WLB contribuem com a melhoria no engajamento dos funcionários para aprender. James (2011) identificou que as organizações que disponibilizam práticas que beneficiam o WLB melhoram os processos de aprendizagem e inovação.

Estas práticas são fundamentais para garantir uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Neste contexto, os benefícios do WLB estão ligados à aprendizagem, criatividade e inovação por meio da influência no comprometimento, autonomia, satisfação, atração e retenção de talentos na organização (Alegre & Pasamar, 2018). Práticas de WLB também podem apresentar melhora no controle do estresse, favorecendo o convívio entre as pessoas na organização (Rhaman & Cachia, 2021).

Por outro lado, o excesso de trabalho e o estresse prejudicam a criatividade e consequentemente a inovação (Amabile et al., 1996). Assim, as práticas de WLB também podem apresentar melhora no controle do estresse, favorecendo o convívio entre as pessoas na organização (Rhaman & Cachia, 2021). A melhor convivência entre os membros da organização contribui para uma melhor comunicação o que favorece o processo de aprendizagem (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007). De acordo com Schein (1993) o diálogo é um processo determinante para a interação entre os indivíduos na organização, pois permite que as pessoas se conheçam e entendam os significados implícitos na linguagem organizacional.

Afinal, conforme a utilização do diálogo aumenta, como forma de aprendizado, aumenta a interação com o ambiente externo e surgem novas ideias (Milbratz et al., 2020). A interação com o ambiente externo e maior participação em tomadas de decisão também favorecem o

aprendizado. Assim, ao invés de suprimir visões diferentes, os indivíduos devem ser estimulados a se reunirem para resolver os problemas nas organizações de forma conjunta (Alegre et al., 2009).

A hipótese H2 foi suportada, os resultados demonstram que o WLB tem influência positiva no desempenho inovador ($\beta = 0.139$ e $p\text{-value} = 0.012$). Estratégias voltadas ao WLB dentro, podem influenciar positivamente na inovação porque o profissional com menos conflito entre suas atividades profissionais e pessoais tende a ser mais motivado criativo e inovador (Alegre & Pasamar, 2018). Políticas voltadas ao bem estar do profissional com o melhor manejo dos papéis relacionados a sua vida pessoal e profissional estão sendo enquadrados como práticas que geram inovação (Schiavo et al., 2020).

As organizações que auxiliam os seus trabalhadores a enfrentem melhor seus desafios diários como de conciliar compromissos com o trabalho, casa e família podem obter vantagens de aprendizagem e inovação (James 2014). Os profissionais que percebem atenção dada pela empresa a suas questões familiares e pessoais, em geral, são mais criativos e contribuem para geração e implementação de ideias inovadoras, porque sentem mais motivação ao trabalho (Dediu et al., 2018). Neste contexto, a melhoria no WLB é um complemento eficaz para impulsionar a capacidade de inovação das empresas. Para Alegre e Pasamar (2018), o WLB pode proporcionar maior satisfação do trabalhador. Assim, condições que possibilitam práticas de WLB reduzem conflitos cotidianos no local de trabalho e ampliam processos de aprendizado e inovação (James, 2014).

A hipótese 3, a capacidade de aprendizagem organizacional tem relação positiva com o desempenho inovador, também foi suportada ($\beta = 0.576$ e $p\text{-value} = 0.000$). Os resultados encontrados indicam que as organizações que aprendem tendem a ser mais inovadoras. A CAO tem se tornado um fator preponderante quanto à inovação (Padilha et al., 2016; Akgün et al., 2022). De acordo com Calantone et al. (2002) empresas que estimulam o aprendizado criam e usam o conhecimento para aumentar sua vantagem competitiva. Diante de cenários de crise, as organizações que inovam garantem melhores resultados em suas operações (Lichtenthaler, 2021; Zaniboni & Montini, 2017). Os resultados deste estudo evidenciam que as organizações do setor de transformação de Santa Catarina podem se beneficiar das práticas do WLB e da aprendizagem para melhorar sua vantagem competitiva.

Os resultados deste estudo apontam, ainda, que há uma relação positiva entre o DI e o DO ($\beta = 0.600$ e $p\text{-value} = 0.000$) que suportam a hipótese 4 desta pesquisa. Os dados encontrados indicam que a inovação em produto e processo, velocidade, qualidade e redução de custos empregados nas organizações avaliadas impactam positivamente no desempenho organizacional. O melhor desempenho organizacional pode advir do desempenho em inovação, ou seja, melhor participação no mercado, expansão a novos mercados, melhorias no custo de transação e redução no tempo para alcançar os resultados (Alegre & Chiva, 2008; Alegre & Chiva, 2013).

A relação positiva encontrada entre a inovação e desempenho organizacional também foram confirmadas em estudos anteriores em empresas de diferentes segmentos e localizações (Milbratz et al., 2020; Carmona e Gomes, 2021; Migdadi, 2021). De acordo com Jansen et al. (2006), o desempenho organizacional advém da conquista de competitividade que pode advir da lealdade dos clientes, crescimento das vendas, e condução de uma performance operacional melhorada, que reflete em maior rentabilidade e crescimento das vendas. Gomes et al. (2021) sugerem o DO é melhorado a partir da inovação.

Quanto à hipótese H5a ao ser analisada apresentou evidências que suportam que o desempenho inovador medeia positivamente a relação entre *Work Life Balance* e o desempenho organizacional ($\beta = 0.084$ e $p\text{-value} 0.014$). Os dados desta pesquisa apontam que existe uma relação significativa no efeito indireto que o WLB tem no DO. A relação indireta entre WLB e desempenho mediado pela inovação está em concordância com o estudo de Aleksić et al.

(2017). Para Aleksić et al. (2017) as práticas percebidas pelos profissionais em relação a questões ligadas à suas demandas pessoais ampliam a compreensão de como os fatores pessoais e contextuais interagem para estimular a criatividade e contribuir para geração e implementação de ideias inovadoras.

Práticas de WLB ajudam ainda, mitigar impactos na saúde mental do profissional por conta da influência na ansiedade e na depressão (Haar et al., 2014). Os cuidados com a saúde mental têm sido um alerta pela alta prevalência de ansiedade, depressão, estresse, problemas de sono, sintomas pós-traumáticos na população em geral, especialmente em cenário de mudanças repentinas na rotina dos profissionais, como ocorreu durante a pandemia de COVID 19 (Vasconcelos & Vasconcelos, 2020; Dragioti et al., 2022). Portanto, o bem estar do profissional e o melhor WLB podem contribuir para amenizar efeitos do esgotamento mental e consequente, desenvolvimento da Síndrome de Burnout, que afeta a produtividade do profissional na organização (Grobler & Grobler, 2019).

Também foi testada a relação indireta da CAO no DO mediado pelo DI na hipótese H5b e os resultados ($\beta = 0.345$ $p\text{-value} = 0.000$) apontam que o DI medeia positivamente a relação entre a CAO e o DO. Nesse sentido, os instrumentos utilizados para melhorar as motivações e oportunidades para desenvolvimento do aprendizado organizacional devem ser estimulados aos gestores das empresas avaliadas. Porque estratégias adotadas para melhoria da inovação podem impactar positivamente no crescimento organizacional (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011)

Para Carmona e Gomes (2021) as organizações mais propensas a aprender com maior CAO, tem relação positiva com o desempenho organizacional quando mediado pela inovação. Desta forma, os profissionais são estimulados a buscar novas ideias que podem favorecer o desempenho inovador da organização. Empresas que desenvolverem maior nível de CAO tendem a serem mais rápidas às mudanças que seus concorrentes. A agilidade em responder e adaptar às mudanças pode gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, o investimento em desenvolvimento da aprendizagem traz melhores resultados no desempenho organizacional. Aumentando a capacidade da empresa aprender com clientes, concorrentes e fornecedores e perceber mais rapidamente as oportunidades e tendências no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar a relação entre o *Work Life Balance* e capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho organizacional, mediado pelo desempenho inovador. Para tal, foi realizada pesquisa com 278 empresas do setor de transformação do segmento têxtil, couro e calçados; madeira e móveis; metalurgia e metalmeccânica e produtos químicos e plásticos localizadas das seis mesorregiões do Estado de Santa Catarina.

Os resultados indicam que a inovação tem influência positiva no desempenho organizacional e é potencializada pela adoção de práticas que valorizam o WLB e a CAO. Assim, entender os benefícios do WLB e da CAO é relevante em gestão da inovação, especialmente em empresas que não têm um perfil tecnológico e são intensivas em mão de obra. Porque aumentam as possibilidades de as empresas de transformação poderem inovar a partir de desenvolvimento de estratégias voltadas para melhoria dos seus recursos internos.

Em relação ao desempenho inovador, observa-se que as empresas pesquisadas estão mais voltadas à eficácia dos seus processos, o que sugere garantia de qualidade nos produtos e melhor desempenho em relação à concorrência. Os dados apontam ainda que os construtos WLB e CAO são importantes no DO por potencializarem o DI. Estas descobertas apoiam as organizações na adoção de práticas voltadas à melhoria do WLB e da CAO como parte estratégica dos seus negócios.

Com base nos resultados encontrados, a pesquisa apresenta contribuições teóricas, sociais e práticas para a gestão das organizações. Em termos de contribuições teóricas, este trabalho se propôs a preencher a lacuna deixada pela escassez de estudos abordando o

desempenho inovador em empresas que não têm um perfil tecnológico e o WLB em países em desenvolvimento com foco nas particularidades dos setores de transformação. A pesquisa auxilia na literatura de inovação, testando a relação das variáveis propostas em um único modelo, mediante um modelo mais complexo e completo de valorização de práticas voltadas aos recursos humanos na organização.

O estudo apresenta implicações gerenciais. Em primeiro lugar, esta pesquisa aponta a importância de as organizações promoverem práticas para melhorias na aprendizagem e no WLB. As organizações devem reconhecer e gerenciar questões que estimulam a aprendizagem, como por exemplo, investir em estruturas e estratégias que favorecem o diálogo entre os profissionais, incentivar a troca de conhecimento internamente e a busca de novos conhecimentos em outros ambientes. E, ainda desenvolver estratégias para melhorar o manejo dos conflitos entre vida profissional e pessoal dos seus profissionais em benefício de todos os profissionais.

Uma compreensão clara dos fatores que estimulam o desenvolvimento da inovação ajudará as empresas do setor de transformação a melhorarem o seu desempenho organizacional. Sobretudo em um cenário de instabilidade política, econômica e social em período que ainda são observadas as consequências da pandemia COVID – 19, e alto grau de competitividade com a intensa expansão do mercado asiático.

O estudo voltado às indústrias de transformação, que têm como características ser intensivas em mão de obra e que representam alto índice de empregabilidade, além da sua relevância na economia do Estado de SC, faz com que se torne relevante o desenvolvimento de estratégias que potencializem o desempenho inovador. Assim, o estudo concede à sociedade possibilidades de desenvolvimento da economia por meio do desenvolvimento de empresas. Além de apoiar práticas para melhoria no trabalho que contribuem com a redução do estresse e que favorecem o bem-estar. A melhoria no desenvolvimento econômico e na saúde do profissional vai ao encontro dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e contribui para amenizar os impactos da pobreza na sociedade.

Embora contribuições teóricas, gerenciais e sociais tenham sido identificadas, o estudo apresenta algumas limitações, principalmente relacionadas à natureza do desenho e à composição da amostra. Esta pesquisa foi de natureza transversal e propôs avaliar o fenômeno em um período específico, sem testar a evolução temporal da inovação e do desempenho. Para trabalho futuros, sugere-se a aplicação do modelo proposto em empresas de outros setores, e também comparativo entre setores distintos. Um estudo longitudinal poderia ser realizado para acompanhar o quanto o desempenho inovador garante uma vantagem competitiva sustentável nas empresas. Pesquisas adicionais podem usar variáveis de controle como gênero, tamanho da empresa e localização geográfica.

REFERÊNCIAS

- Akgün, A. E. ; Keskin, H. ; Aksoy, Z. ; Fidan, S., & Capabili. (2022). The mediating role of organizational learning capability and resilience in the error Search Criteria management culture-service innovation link and the contingent effect of error frequency. *The Service industries journal, ahead-of-p*, 1–30. <https://doi.org/DOI:10.1080/02642069.2022.2062328>
- Alegre, J. & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326. <https://doi.org/10.1016/J.Technovation.2007.09.003>
- Alegre, J., Chiva, R., & Lapidra, R. (2009). Measuring innovation in long product development cycle industries: An insight in biotechnology. *Technology Analysis and Strategic Management*, 21(4), 535–546. <https://doi.org/10.1080/09537320902819247>
- Alegre, J., & Pasamar, S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology*

- Analysis and Strategic Management*, 30(4), 421–433.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337091>
- Aleksić, D., Mihelič, K. K., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Interactive effects of perceived time pressure, satisfaction with work-family balance (SWFB), and leader-member exchange (LMX) on creativity. *Personnel Review*, 46(3), 662–679.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0085>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Organizational Learning as A Determining Factor in Firm Performance. *GOYA*, 68(374), 193–202.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
<https://doi.org/10.2307/256995>
- Bailyn, L., Fletcher, J., & Kolb, D. (1997). Unexpected Connections: Considering Employees' Personal Lives Can Revitalize Your Business. *Unexpected Connections: Considering Employees' Personal Lives Can Revitalize Your Business*, 38(4), 11–19.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Chaudhuri, S., Arora, R., & Roy, P. (2020). Work-Life balance policies and organisational outcomes – a review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0003>
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Chiva, R., Alegre, J., & Piqueras, J. J. R. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction : an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323–340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x>
- Cohen, A., DeVore, R., Petrushev, P., & Xu, H. (1999). Nonlinear approximation and the space $BV(\mathbb{R}^2)$. *American Journal of Mathematics*, 121(3), 587–628.
- Dediu, V., Leka, S., & Jain, A. (2018). Job demands, job resources and innovative work behaviour: a European Union study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 310–323. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444604>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.
<https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Dragioti, E., Li, H., Tsitsas, G., Lee, K., Choi, J., Kim, J., Choi, Y., Tsamakis, K., Estradé, A., Agorastos, A., Vancampfort, D., Tsiptsios, D., Thompson, T., Mosina, A., Vakadaris, G., Fusar-Poli, P., Carvalho, A., Correll, C., Han, Y., Park, S., ... Solmi, M. (2022). Um atlas meta-analítico em larga escala da prevalência de problemas de saúde mental durante a pandemia inicial do COVID-19. *Journal of Medical Virology*, 18, 71–73.
<https://doi.org/doi:10.1002/jmv.27549>
- Frizzo, P., & Gomes, G. (2017). Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(2), 35–50. <https://doi.org/10.5585/riae.v16i2.2429>
- Gomes, G., Seman, L. O., & Carmona, L. J. D. M. (2021). Service innovation through

- transformational leadership, work-life balance, and organisational learning capability. *Technology Analysis and Strategic Management*, 33(4), 365–378. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1814953>
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649–677. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>
- Grobler, A., & Grobler, S. (2019). Organisational initiated work-life balance practises to combat burnout: The mediating effect of work locus of control - Employing the meso paradigm across selected South African public and private sector organisations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 2022.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-malaterre, A. (2014). Outcomes of work – life balance on job satisfaction , life satisfaction and mental health : A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage Publications. *European Journal of Tourism Research*, 6(2), 211–213.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- 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. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- James, A. (2011). Work–life (im)‘balance’ and its consequences for everyday learning and innovation in the New Economy: evidence from the Irish IT sector. *Gender, Place and Culture*, 18(5), 655–684. <https://doi.org/10.1080/0966369X.2011.601805>
- James, A. (2014). Work – Life ‘ Balance ’, Recession and the Gendered Limits to Learning and Innovation (Or , Why It Pays Employers To Care). *Gender, Work and Organization*, 21(3), 273–294. <https://doi.org/10.1111/gwao.12037>
- Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. Van Den, Volberda, H. W., Jansen, J. J. P., & Den, F. A. J. Van. (2006). All use subject to JSTOR Terms and Conditions MANAGEMENT infKL Innovation , Innovation , Exploitative Exploratory and Performance : Effects of Organizational and Environmental Moderators Antecedents. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Khallash, S., & Kruse, M. (2012). The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, 44(7), 678–686. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.04.007>
- Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance – The difference between employee and employer--driven practices. *Drustvena Istrazivanja*, 28(1), 89–108. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
- Lafuente, E., Solano, A., Leiva, J. C., & Mora-Esquível, R. (2019). Determinants of innovation performance: Exploring the role of organisational learning capability in knowledge-intensive business services (KIBS) firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 32(1), 40–62. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2017-0309>

- Lee, H.W. (2019). How Does Sustainability-Oriented Human Resource Management Work?: Examining Mediators on Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 974–984. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1568459>
- Lichtenthaler, U. (2021). Profiting from innovation in the aftermath of an economic crisis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 282–294. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2020-0085>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-11472018>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i–xx. [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)
- Migdadi, M. M. (2021). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151–172.
- Milbratz, T. C., Gomes, G., & De Montreuil Carmona, L. J. (2020). Influence of learning and service innovation on performance. *Innovation & Management Review*, 17(2), 157–175.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- OCDE. (2005). Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd ed., OECD Publishing, Paris. In O. M. Canto, C. A. A. Carvalho, E. de B. Bahruth, & F. de N. R. Ribeiro (Orgs.), *Moscow University Chemistry Bulletin* (3^a, Vol. 60, Número 1). Uma publicação conjunta de OCDE e Eurostat/ Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).
- Oludayo, O. A., Falola, H. O., Obianuju, A., & Demilade, F. (2018). Work-life balance initiative as a predictor of employees' behavioural outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 930574.
- Padilha, C. K., Wojahn, R. M., Gomes, G., & Del Prá Neto Machado, D. (2016). Capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador: percepção dos atores de uma empresa têxtil. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 327–350. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7911>
- Park, H.-R., Park, I., & You, Y.-Y. (2020). The Impact of Smartwork Activation on Organizational Performance - Focusing on Mediating Effects of Quality of Life and Moderating Effects of Manager ' s Interest. *Research in World Economy*, 11(2), 182–190. <https://doi.org/10.5430/rwe.v11n2p182>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rahman, S., & Cachia, M. (2021). Resilience and stress management among corporate security managers: a hybrid approach to thematic analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 16(2), 299–314. <https://doi.org/doi.org/10.1108/QROM-10-2019-1837>
- Rani, R., & Desiana, P. M. (2019). The impact of owners' intrinsic motivation and work-life balance on SMEs' performance: The mediating effect of affective commitment. *International Journal of Business*, 24(4), 393–411.

- Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2021-0145>
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227–249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 1–40.
- Schiavo, G., Leonardi, C., & Zancanaro, M. (2020). Values and practices behind collaborative childcare in knowledge-based organizations. *Technology Innovation Management Review*, 10(5), 41–50. <https://doi.org/10.22215/timreview/1355>
- Sebrae. (2017). *O empreendedorismo e o mercado de trabalho brasileiro*. 99–117.
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2021). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business and Management*, 3(1).
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>
- Tambosi Junior, J. T., Gomes, G., De Montreuil Carmona, L. J., & Tambosi, S. S. V. (2021). Organisational Culture and Work–Life Balance as Facilitators of Service Innovation: Study in A Technology Knowledge-Intensive Business Services Firm. *International Journal of Innovation Management*, 25(07), 2130002. <https://doi.org/10.1142/S1363919621300026>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761.
- Vasconcelos, P. S., & Vasconcelos, P. E. A. (2020). Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar do Direito*, 18(01), 163–182. <https://doi.org/10.24859/fdv.2020.1.008>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Yadav, M., & Rajak, R. (2021). Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*.
- Yadav, R., Khanna, A., Panday, P., & Dasmohapatra, S. (2019). An Analytical Study of Quality of Work Life & Organisational Commitment and Their Relation with Revenue per Employee of Major IT Companies in India. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 07(02), 284–301. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72018>
- Yeo, R., & Li, J. (2013). In pursuit of learning: sensemaking the quality of work life. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 136–160. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/03090591311301662>
- Zaniboni, N. C., & Montini, A. de A. (2017). O Efeito do Ambiente Macroeconômico em Empresas Inovadoras. *Revista Pretexto*, 18(1), 120–131. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v18i1.4150>