

Perfil profissional na relação entre cultura e capacidade de aprendizagem organizacional

VÂNIA CRISTINA FERREIRA

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

NELSON HEIN

ADRIANA KROENKE

FABIANO GOLDACKER

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

Introdução

A teoria moderna de decisão gerencial requer equilíbrio entre cultura organizacional e perfil do decisor (Silveira et al., 2016). Ambientes altamente competitivos requerem estratégias de gestão que aumentem a competitividade e a sustentabilidade (Hurtado-Palomino et al., 2022). Práticas de gerenciamento de recursos humanos e gestão do conhecimento são fundamentais para o desempenho organizacional (Singh et al., 2021). Organizações bem-sucedidas promovem o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento (Hussein et al., 2016), investem em educação e treinamento aos profissionais (Alas & Mousa, 2016).

Problema de Pesquisa e Objetivo

O perfil do profissional na organização tem influência na relação entre a cultura (CO) e a capacidade de aprendizagem organizacional (CAO)? Neste contexto, o objetivo desse estudo é avaliar o efeito moderador das características individuais, como sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço, na relação entre CO e CAO, usando o método Evaluation Based on Distance from Average Solution (EDAS) para auxiliar nas tomadas de decisão. A partir de um estudo de caso com 504 dados de uma empresa do varejo alimentar brasileiro.

Fundamentação Teórica

A relação entre cultura e aprendizado é crucial para as organizações buscando vantagem competitiva (Lafuente et al., 2019). Conhecimento interno compartilhado constitui uma vantagem competitiva e impulsiona o aprendizado organizacional (Davenport & Prusak, 1998). Aprendizagem organizacional é, portanto, uma ferramenta para mudança e renovação sustentável em ambientes em constante evolução (Baruch, 2010). Os gestores devem compreender suas dimensões para usá-las eficazmente na busca dos objetivos de desempenho (Pham & Hoang, 2019). Profissionais são fundamentais para essa transformação (Baruch, 2010).

Metodologia

Método hipotético-dedutivo, de natureza aplicada e abordagem quantitativa. Pesquisa descritiva e quanto aos procedimentos é uma survey. Foram utilizados modelos lineares hierárquicos (MLH). Para a modelagem linear hierárquica foi utilizado o método Evaluation Based on Distance from Average Solution (EDAS), proposto por Ghorabae et al., (2015). Trata-se de um estudo de caso, realizada em uma organização do varejo alimentício localizada no sul do Estado de Minas Gerais. População de 680 e amostra 504 dados. Para cálculo de amostragem foi considerado intervalo de confiança de 99%, margem de erro 3%.

Análise dos Resultados

Forte relação entre CO e CAO, confirmando a Hipótese (H)1 do estudo. Idade dos profissionais teve um efeito moderador positivo na relação entre CO e CAO, apoiando H4, indicando que quanto maior a idade, maior a relação entre essas variáveis. Tempo de serviço teve um efeito moderador negativo, contrariando a H5, o que significa que os profissionais com menos tempo de serviço tinham uma relação mais forte entre CO e CAO. Gênero teve um efeito moderador significativo na relação e moderador mais positivo entre CO e CAO, à medida que a CO se fortalece, CAO tende a aumentar mais significativo entre homens.

Conclusão

Os resultados desse estudo ressaltam a importância de considerar características individuais, como idade, gênero e tempo de serviço, ao analisar a relação entre cultura organizacional e capacidade de aprendizagem organizacional. Essas descobertas têm implicações para a gestão de recursos humanos e podem ajudar as organizações a desenvolver estratégias mais eficazes para melhorar a aprendizagem e a inovação, por exemplo, disponibilizando recursos e práticas de equidade para melhor política inclusiva.

Referências Bibliográficas

Ngugi, P.; Komen, J.; Korir, M. (2021). Organizational culture, organizational learning and performance of firms. Yadav, M., & Rajak, R. (2021). Impact of diversity management practices on learning organization and organizational performance in hotel industry. Zabotti, É. D., & Bertolini, G. R. F. (2019). As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações The theoretical perspectives used in the scientific production of gender on leadership positions in organizations.

Palavras Chave

Perfil profissional, Cultura Organizacional, Capacidade de aprendizagem organizacional

PERFIL PROFISSIONAL NA RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A teoria contemporânea de decisão gerencial enfatiza a importância do senso comum, simplicidade e julgamento intuitivo, mesmo que contrariem a lógica dos fatos conhecidos (Motta, 1988). No entanto, para lidar com a complexidade das decisões, especialmente no contexto organizacional, a intuição sozinha é insuficiente (Silveira et al., 2016).

A tomada de decisão nas organizações deve considerar a harmonia entre a cultura organizacional e o perfil psicológico do tomador de decisão (Silveira et al., 2016). Para abordar essa complexidade, a Teoria da Decisão se estabeleceu como um campo de conhecimento, promovendo a ponderação de variáveis em relação a objetivos definidos (Silveira et al., 2016). No entanto, a tomada de decisão não é puramente racional devido a limitações cognitivas, motivações pessoais e conhecimento incompleto (Simon, 1982). As decisões visam a soluções satisfatórias e eficazes, especialmente em cenários competitivos (Chiva et al., 2007).

Ambientes altamente competitivos requerem estratégias de gestão que aumentem a competitividade e a sustentabilidade (Hurtado-Palomino et al., 2022). Práticas de gerenciamento de recursos humanos e gestão do conhecimento são fundamentais para o desempenho organizacional (Gope et al., 2018; Singh et al., 2021). Organizações bem-sucedidas promovem o desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento (Hussein et al., 2016), investem em educação e treinamento aos profissionais (Alas & Mousa, 2016). Essas estratégias visam melhorar a capacidade de aprendizagem e o desempenho (Mills & Smith, 2011; Mallén et al., 2016; Gomes & Wojahn, 2017; Dai et al., 2021; Migdadi, 2021).

Neste contexto, o objetivo desse estudo é avaliar o efeito moderador das características individuais, como sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço, na relação entre Cultura Organizacional (CO) e Capacidade de Aprendizagem Organizacional (CAO), usando o método Evaluation Based on Distance from Average Solution (EDAS), num estudo de caso com 504 dados de uma empresa do varejo alimentar brasileiro.

Este estudo contribui para a literatura de gestão ao ampliar o entendimento dos fatores demográficos que afetam a relação entre cultura e capacidade de aprendizagem organizacional, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisão e o desenvolvimento de práticas de aprendizado nas organizações.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Cultura e Capacidade de Aprendizagem Organizacional

Cultura organizacional, em termos simples, pode ser definida como a personalidade de uma organização (Park et al., 2004). Ela influencia como as coisas são realizadas na organização, fornecendo direção e alinhamento com a visão, missão e negócio da empresa, além de orientar decisões, prioridades e responsabilidades (Ngugi et al., 2021). Organizações que comunicam claramente sua visão têm funcionários mais identificados com ela, acreditando que seus papéis são cruciais tanto para eles quanto para a organização (Jeon & Choi, 2020).

A cultura organizacional abrange valores compartilhados, crenças, normas, símbolos e rituais que orientam o comportamento dos membros dessa instituição (Baruch, 2010). Trata-se de uma estrutura de regras não escritas que influenciam as atitudes e as atividades dos profissionais (Alas & Mousa, 2016; Daniel, 2010).

Uma cultura organizacional forte é aquela em que a equipe responde prontamente aos estímulos internos e externos, alinhando-se aos valores organizacionais, o que permite que as empresas operem com eficiência (Mehta & Joshi, 2010). A literatura oferece uma ampla gama

de estudos teóricos e empíricos sobre cultura organizacional (Narbal, 2001; Chiva-Gómez, 2004; Chang & Lee, 2007; Dobni, 2008; Cegarra-Leiva et al., 2012; Hogan & Coote, 2014; Hussein et al., 2016; Rezaei et al., 2018; Oh & Han, 2020; Bianchi et al., 2021).

A relação entre cultura e aprendizado é crucial para as organizações buscando vantagem competitiva (Lafuente et al., 2019). O conhecimento interno compartilhado constitui uma vantagem competitiva e impulsiona o aprendizado organizacional (Davenport & Prusak, 1998). A aprendizagem organizacional é, portanto, uma ferramenta para mudança e renovação sustentável em ambientes em constante evolução (Baruch, 2010).

No entanto, é importante distinguir entre "organização que aprende" e "aprendizagem organizacional". A aprendizagem organizacional envolve indivíduos aprendendo em colaboração, enquanto "organização que aprende" se refere a uma organização que promove a aprendizagem contínua e desenvolve a capacidade de aprendizagem organizacional (Islam et al., 2019; Ferreira et al., 2021).

A capacidade de aprendizagem organizacional, definida por Dahou et al. (2018) como a predisposição da organização para aprender, é crucial para estratégia, crescimento e sobrevivência empresarial. Os gestores devem compreender suas dimensões para usá-las eficazmente na busca dos objetivos de desempenho (Pham & Hoang, 2019). Os profissionais são fundamentais para essa transformação (Baruch, 2010).

Práticas inadequadas de criação de conhecimento e aprendizagem organizacional podem causar desalinhamento no ambiente organizacional (Cegarra-Navarro et al., 2017). Pesquisas enfatizam a importância do desenvolvimento do ser humano nas organizações para melhorar a capacidade de aprendizagem (Afshari & Nasib, 2020), pois as oportunidades de aprendizado, crescimento, contribuição e reconhecimento são motivadores essenciais (Anwar et al., 2013).

Neste contexto, a cultura da organização pode criar um ambiente propício para o compartilhamento de conhecimento e, conseqüentemente, melhorar a capacidade de aprendizagem (López et al., 2004). Em outras palavras, explorar a cultura organizacional é vital para o processo de aprendizagem (Howard, 2002). Com base nas discussões, formulamos a hipótese H1:

H1: Existe uma relação positiva entre Cultura e Capacidade de Aprendizagem Organizacional.

2.2 A influência de fatores demográficos nas variáveis organizacionais

O capital intelectual assume uma importância crescente na obtenção de resultados organizacionais em uma economia centrada no conhecimento (Afshari & Nasib, 2020). As características dos recursos humanos podem influenciar a CAO (Yadav & Rajak, 2021), e esse impacto se intensifica à medida que os funcionários reconhecem os benefícios derivados da aprendizagem, tanto para si mesmos quanto para a empresa (Khari & Sinha, 2018).

Estudos organizacionais têm explorado as características demográficas dos profissionais (Temple & McDonald, 2017; Kumari, 2018; Aggarwal, 2021; Yadav & Rajak, 2021) sob a perspectiva do envolvimento do recurso humano no processo de aprendizado e em uma cultura orientada para o grupo (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Quanto à gênero é importante destacar que as teorias de ciência organizacional, embora aparentemente neutras em termos de gênero, muitas vezes se baseiam nas experiências masculinas (Raaijmakers et al., 2018).

Muitas vezes, presume-se erroneamente que as teorias organizacionais são imparciais em relação ao gênero e podem ser aplicadas universalmente, independentemente do contexto (Hearn, 2000; Nentwich, 2006). No entanto, com a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho a partir do século XX, a mudança nas dinâmicas de gênero tornou-se um

desafio significativo tanto para as organizações quanto para a pesquisa (Madison et al., 2022). Estudos sobre gênero têm investigado a contribuição da força de trabalho feminina nas organizações (Aggarwal, 2021; Brandl et al., 2018; Kumari, 2018) e sua relação com a aprendizagem (Cropley & Cropley, 2017).

Uma análise mais aprofundada sobre diversidade de gêneros e capacidade inovadora das empresas sugere que o ambiente organizacional afeta o desempenho de maneira diferente entre os gêneros (Cropley & Cropley, 2017). Além disso, a influência do gênero nas organizações também se manifesta no nível gerencial (Dwyer et al., 2003).

Um estudo realizado em uma empresa de tecnologia na Índia analisou a relação entre cultura organizacional e o perfil demográfico dos funcionários, incluindo sexo, idade, nível de escolaridade e experiência. Descobriu-se que o gênero e a idade dos funcionários influenciam a maneira como percebem os valores organizacionais e sua satisfação no trabalho (Patlolla et al., 2017). Neste sentido, outra característica demográfica a ser considerada é a idade, devido às diferenças na capacidade cognitiva individual (Carone et al., 2005).

Estudos sobre a idade têm explorado o impacto do envelhecimento da força de trabalho no desempenho das empresas, com evidências de relação negativa entre a idade média da força de trabalho e o desempenho organizacional quantitativo, mas relação positiva em relação ao desempenho organizacional qualitativo (Backes-Gellner et al., 2011).

A idade dos profissionais também está relacionada à produtividade no contexto organizacional (Beach, 2008), e seu impacto é medido em relação aos indicadores macroeconômicos (Lisenkova et al., 2013). Estudos indicam que a composição da equipe, considerando a idade média e outras variáveis demográficas, pode afetar o desempenho de toda a equipe e os resultados organizacionais (Backes-Gellner et al., 2011).

A influência da idade também foi examinada em relação às práticas de relacionamento humano, posição ocupada e anos de experiência nas empresas, e esses fatores afetam as percepções da cultura organizacional em instituições bancárias gregas (Belias & Koustelios, 2014). Portanto, infere-se que a idade tem um impacto no desempenho da força de trabalho nas organizações.

No que diz respeito ao grau de escolaridade, estudos indicam que funcionários mais instruídos desempenham um papel importante na melhoria do desempenho organizacional, especialmente em ambientes corporativos (Khan Dr. & Afzal, 2011). A educação elevada constrói uma relação sólida entre cultura organizacional e desempenho organizacional, como evidenciado por estudos no Paquistão (Khan Dr. & Afzal, 2011). Integrar a educação como uma dimensão adicional nas projeções da força de trabalho é uma estratégia para garantir uma oferta de trabalho de alta qualidade em um cenário de envelhecimento da população em Taiwan. Isso também impulsiona a expansão econômica ao longo da vida, particularmente entre as mulheres (Cheng & Loichinger, 2017).

Outro aspecto relacionado ao capital humano que pode afetar a capacidade de aprendizagem organizacional é o tempo de serviço, pois a rotatividade pode ser problemática para organizações com trabalhadores do conhecimento (Mohr et al., 2012).

Tendo em vista essas considerações, formulamos as hipóteses (H2; H3; H4; H5):

H2. O gênero influencia a relação entre a cultura organizacional (CO) e a capacidade de aprendizagem organizacional (CAO).

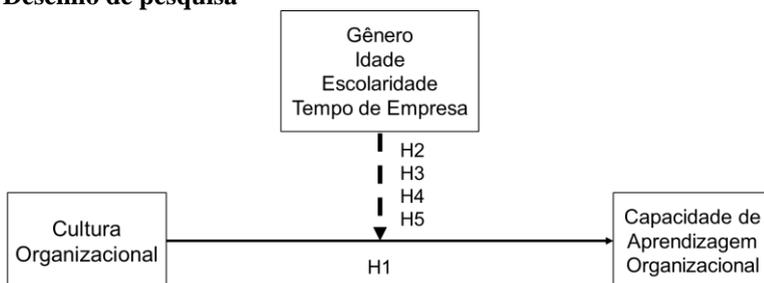
H3. Quanto maior a idade, maior a relação entre CO e CAO.

H4. Quanto maior o nível de escolaridade, maior a relação entre CO e CAO.

H5. Quanto mais tempo de serviço, maior a relação entre CO e CAO.

A Figura 1 ilustra as duas dimensões em estudo (cultura e capacidade de aprendizagem organizacional) e o efeito moderador das características demográficas dos profissionais da organização.

Figura 1.
Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No modelo de pesquisa apresentado (Figura 1), utilizamos a Regressão Linear para avaliar o impacto da relação entre a CO e CAO. Em seguida, incorporamos a moderação das variáveis demográficas dos profissionais, como Gênero, Idade, Grau de escolaridade e Tempo de serviço, nessa relação. Para determinar os pesos das variáveis demográficas, adotamos a técnica multicritério Evaluation Based on Distance from Average Solution (EDAS).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa utilizada se enquadra no método hipotético-dedutivo, pois a fim de explicar um fenômeno, são criadas hipóteses que foram testadas quanto a sua validade. No que diz respeito a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, com quantificação de dados e o seu tratamento por meio de técnicas estatísticas (Marconi & Lakatos, 2017). Quanto aos objetivos, esta pesquisa é descritiva e em relação aos procedimentos adotados, é um levantamento ou survey (Hair Jr. et al., 2009; Malhotra, 2012).

Neste estudo foram utilizados modelos lineares hierárquicos (MLH). Segundo Luna e Olinda (2015), a modelagem linear hierárquica é uma análise regressiva ordinária, baseada na regressão de mínimos quadrados, que leva em conta a estrutura hierárquica dos dados, ou seja, dados aninhados onde grupos de unidades são aglutinados de forma organizada. Para a modelagem linear hierárquica foi utilizado o método Evaluation Based on Distance from Average Solution (EDAS), proposto por Ghorabae et al., (2015).

3.1.2 Amostras e Coleta de Dados

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, realizada em uma organização do varejo alimentício localizada no sul do Estado de Minas Gerais (MG). A população é de 680 colaboradores, participaram da coleta dos dados 503 colaboradores que atuam nas oito unidades de negócios da organização pesquisada. Para cálculo de amostragem foi considerado um intervalo de confiança de 99% e margem de erro de 3%.

3.1.3 Técnica e análise dos dados

Para a avaliação da cultura organizacional, foi utilizado o IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional), proposto por Ferreira et al., (2002). As 17 questões da ferramenta utilizada são divididas em duas dimensões, sendo nove questões para a dimensão “Satisfação e bem-estar dos empregados” e oito questões para a dimensão “Práticas de relacionamento interpessoal”.

Para análise da capacidade de aprendizagem organizacional, o instrumento de medição desenvolvido por Chiva et al., (2007) entende a CAO como um conceito composto por cinco

dimensões: experimentação; propensão ao risco; interação com o ambiente externo; diálogo e tomada de decisão. O constructo foi validado no contexto brasileiro (Gomes & Wojahn, 2017).

Todas as questões utilizaram a escala Likert de 5 pontos, nas quais as questões variavam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo que a nota 3 é considerada o ponto neutro em que não há discordância ou concordância com a assertiva. Também foram investigados o sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de serviço dos respondentes.

O Quadro 1 apresenta a classificação das variáveis utilizadas, devidamente referenciadas. As variáveis utilizadas neste modelo para identificação do estereótipo profissional foram: faixa etária (idade), sexo, grau de escolaridade. Também o tempo de serviço na empresa foi incluído no modelo para complemento da identificação proposta neste estudo.

Quadro 1
Classificação e Referências das Variáveis

Variável	Categorias	Fonte
Faixa etária (idade)	18 a 24 25 a 29 30 a 34 35 a 39 40 a 44 45 a 59 Acima de 50 anos	Faixas etárias segundo o IBGE (2022). ¹
Sexo (como a pessoa se percebe em termos de gênero)	Masculino Feminino	Fine et al., (2019) Clark et al., (2021)
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto ou cursando Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto ou cursando Ensino médio completo Ensino técnico incompleto ou cursando Ensino técnico completo Ensino superior incompleto ou cursando Ensino superior completo Pós-graduação incompleto ou cursando Pós-graduação completo	Coelho Junior & Andrade (2011).
Tempo de trabalho na empresa	Até 1 ano De 1 a 3 anos De 3 a 5 anos De 5 a 10 anos Mais de 10 anos	Rossa et al., (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nota: 1. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em 01/jun/2023

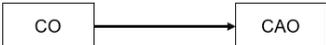
A Figura 1 ilustra as duas dimensões em estudo (cultura e capacidade de aprendizagem organizacional) e o efeito moderador das características demográficas dos profissionais da organização.

O questionário foi utilizado para a coleta de dados via formulário eletrônico disponibilizado no *Google Forms*. Os dados foram coletados no período de 17 a 26 de abril de 2023. Foi realizado um pré-teste com 46 profissionais para analisar a fidedignidade do estudo e ajuste conforme a necessidade apontada no pré-teste de concordância verbal e nominal. Para análise estatística deste estudo foram utilizadas estruturas hierárquicas ou multinível. Os dados coletados foram aglutinados de forma organizada por meio do método EDAS (Ghorabae et al.,

2015). A partir destes indicadores foi utilizado o modelo de regressão linear para estabelecer as relações causa-efeito da CO com a variável CAO. A equação do modelo basal utilizada está expressa na figura 2:

Figura 2.

Equação do modelo basal da pesquisa.

$$CAO_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 CO_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 Análise descritiva

No que diz respeito ao sexo (como a pessoa se percebe em termos de gênero), o estudo apontou que 48,1% (242) dos respondentes se consideram masculino e 51,9% (261) feminino. Para a faixa etária, a estatística apresentada revela que 177 (35,19%) dos respondentes têm entre 18 a 24 anos; 100 (19,88%) têm entre 25 a 29 anos; 78 (15,51%) têm entre 30 a 34 anos; 58 (11,53%) têm entre 35 a 39 anos; 39 (7,75%) têm entre 40 e 44 anos; 22 (4,37%) têm entre 45 a 49 anos e 29 (5,77%) têm mais de 50 anos.

O estudo aponta que 55% do público pesquisado têm entre 18 e 29 anos. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população abaixo de 30 anos de idade é considerada jovem e, no caso da empresa pesquisada, este percentual é maior quando comparada à composição da faixa etária da população brasileira. Quanto ao tempo de empresa, a estatística descritiva apontou que 39,96% (201) dos profissionais analisados têm menos de um ano; 27,04% (136) têm de um a três anos; 10,54% (53) possuem de três a cinco anos; 12,13% (61) têm de cinco a dez anos e 10,34% (52) têm mais de dez anos de empresa.

Em termos de escolaridade, 38 (7,55%) respondentes apresentam ensino fundamental completo; 55 (10,93%) ensino fundamental incompleto ou cursando; 263 (52,29%) ensino médio completo; 58 (11,53%) ensino médio incompleto ou cursando; 28 (5,57%) ensino superior completo; 23 (4,57%) ensino superior incompleto ou cursando; 9 (1,79%) ensino técnico incompleto ou cursando; 17 (3,38%) ensino técnico completo; 7 (1,39%) pós-graduação completo e 5 (0,99%) pós-graduação incompleto ou cursando.

Esta pesquisa utilizou modelos lineares hierárquicos (MLH), para tanto, foi utilizado o método EDAS para as variáveis CO e CAO. A avaliação baseada na distância da solução média (EDAS), desenvolvida em 2015, é um dos métodos mais conhecidos e frequentemente utilizados que é aplicado para diferentes tipos de problemas de tomada de decisão. A saída do EDAS é uma ordem de classificação de alternativas com base em suas pontuações de distância agregadas (Torkayesh et al., 2023). Em seguida, os dados aglutinados foram inseridos no software SPSS para fins de agrupamento da variável moderadora de acordo com as variáveis propostas neste estudo: Sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de serviço, classificadas segundo referência apresentada.

Os dados foram agrupados em multiníveis quanto ao sexo em masculino e feminino; idade foram reagrupadas em menos de trinta anos, entre 30 e 39 anos e acima de 40 anos. Quanto à escolaridade foram agrupados em menor grau de escolaridade, abrangendo os profissionais com ensino fundamental completo e incompleto; médio grau de escolaridade que englobam os com ensino médio e técnico completo e incompleto e grau de escolaridade maior que englobam os profissionais com ensino superior e pós-graduação completo ou incompleto.

Em relação ao tempo de serviço foram agrupados em menor tempo que representam os profissionais com menos de um ano de empresa; médio que são os que têm entre um e cinco anos e os com mais tempo que são os que estão há mais de cinco anos na empresa.

4.2 Análise estatística

O resultado da análise da relação entre Cultura e Capacidade de Aprendizagem Organizacional aponta que há caso de regressão (Tabela 1) entre estas variáveis e estão fortemente relacionados (R Square 0,689).

Tabela 1
Relação de regressão entre CO e CAO (ANOVA ^a)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,009	1	21,009	1109,719	,000 ^b
	Residual	9,485	501	,019		
	Total	30,494	502			

a. Variável dependente: EDAS_CAO

b. Preditora: (Constante): EDAS_CO

Os resultados apresentados (Tabela 1) confirmam a Hipótese 1 (H1) proposta neste estudo, de que existe relação entre CO e CAO nesta base de dados avaliada (*p-value* 0,000).

Os valores do coeficiente de determinação (R 0,830) e de correlação (R square 0,689) indicam que há relação forte entre as variáveis testadas neste modelo (Tabela 2), segundo classificação de (Hair et al., 2009).

Quanto aos resultados das análises estatísticas da moderação da variável multinível Sexo na relação entre CO e CAO (Tabela 3) aponta que há diferença no comportamento do sexo masculino e feminino nesta relação (*p-value* 0,000).

Tabela 2
Estimativa de efeitos fixos para variável Sexo^a

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	,108975	,021519	499	5,064	,000	,066696	,151254
[SEXO=1,00]	-,024095	,030717	499,000	-,784	,433	-,084446	,036257
[SEXO=2,00]	0 ^b	0
EDAS_CO	,730306	,031554	499	23,144	,000	,668310	,792301
[SEXO=1,00] *	,044406	,045201	499,000	,982	,326	-,044402	,133214
EDAS_CO	0 ^b	0
[SEXO=2,00] *	0 ^b	0
EDAS_CO	0 ^b	0

a. Variável Dependente: EDAS_CAO.

b. Está parâmetro é definido como zero porque é redundante.

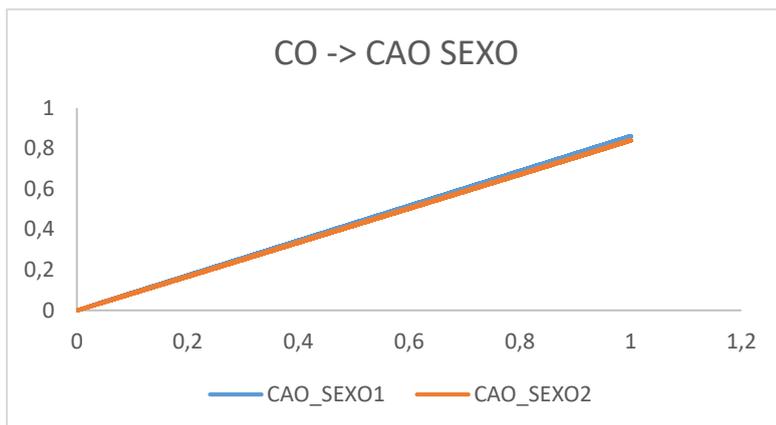
A partir das equações preditoras da análise da moderação multinível do gênero na relação entre CO e CAO foi construído o gráfico (Figura 2) com base nas equações:

$$\text{CAO_SEXO1} = (0,108975 - 0,024095) + (0,730306 + 0,044406) \text{ EDAS_CO}$$

$$\text{CAO_SEXO2} = (0,108975) + (0,730306) \text{ EDAS_CO}$$

Figura 2

Gráfico: Efeito moderador da variável multinível sexo na relação entre CO e CAO.



Nota: SEXO1: sexo masculino; SEXO2: sexo feminino.

Os dados apresentados indicam que existe uma relação de moderação positiva do sexo tanto masculino, quanto feminino na relação entre CO e CAO (Tabela 2). Diante destes dados, a Hipótese 2 deste estudo é rejeitada, uma vez não ser possível afirmar que o gênero não exerce diferença na relação entre CO e CAO. O gênero masculino tende a maior efeito moderador nesta relação. Assim, à medida que a cultura se fortalece, aumenta a CAO. Neste contexto, quanto mais forte a cultura da organização, maior a capacidade de aprendizagem e o sexo masculino tende a moderar mais positivamente a relação entre CO e CAO.

O efeito do gênero no estudo das organizações trata que as experiências femininas devem ser exploradas além da questão conceitual nos estudos organizacionais (Alvesson & Deetz, 1998). Uma perspectiva de gênero vai além de apenas lidar com a forma como homens e mulheres são construídos como indivíduos num âmbito social, considerando suas atitudes e questões profissionais e pessoais, como são apoiados e discriminados, mas inclui ainda uma abordagem mais ampla sobre as organizações, sobre como o comportamento masculino ou feminino pode influenciar no desempenho da gestão (Dantas & Gomes Filho, 2019).

Considerações acerca das possibilidades de melhores desempenhos inovadores variam de acordo com os menores níveis de desigualdade de gêneros e se apoiam no World Bank Group (2015) que declara ser impossível uma sociedade se desenvolver de forma sustentável sem transformar a distribuição de oportunidades, recursos e escolhas para homens e mulheres, de modo que tenham igual poder para moldar suas próprias vidas e contribuir para suas famílias, comunidades e países. Afinal, não são as mulheres que carecem de capacidade de inovação, mas as práticas organizacionais que condicionam ou inibem a capacidade de inovação das mulheres (Agnete Alsos et al., 2013).

Os benefícios que surgem quando as mulheres são encorajadas e capacitadas a contribuir plenamente para o desenvolvimento de soluções criativas e disruptivas com a inovação (Aggarwal, 2021), afetam diretamente os resultados econômicos (Agnete Alsos et al., 2013; Chen et al., 2014; Hayashi, 2015; Genc et al., 2019; Gomes et al., 2021; Griffin et al., 2021; Asiedu et al., 2023; Knudsen et al., 2023). Além disso, as mulheres têm se destacado em áreas como a gestão da mudança e a promoção de uma cultura de inovação dentro das organizações (Aida Idris, 2009).

Zabotti & Bertolini (2019) também identificaram ganho no índice de inovação em organização com maior participação feminina em cargos de liderança, pois características importantes para liderança, como empatia, colaboração e habilidades interpessoais (Zeb & Ihsan, 2020), boa comunicação e criatividade, comumente presentes nas mulheres, são essenciais para criar ambientes de trabalho inovadores (Madison et al., 2022).

O diálogo é importante elemento na aprendizagem (Chiva et al., 2007). Neste contexto, o gênero feminino, de acordo com Madison et al. (2022) tem efeito positivo na propriedade,

composição da força de trabalho e comunicação, o que sugere melhor diálogo entre as pessoas. O que contrapõe aos achados deste estudo.

Quanto ao grau de escolaridade, a análise dos dados deste estudo não é possível aceitar a Hipótese 3 ao propor que quanto maior a escolaridade, maior a relação entre CO e CAO. Os resultados apresentados nas análises estatísticas não suportam, portanto, que há efeito moderador do grau de escolaridade na relação entre CO e CAO (Tabela 3).

Tabela 3
Estimativa de efeitos fixos para variável Grau de Escolaridade^a

Parameter	Estimate	Std. Error	Df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	,075483	,052106	497	1,449	,148	-,026892	,177858
[ESCOLAR=1,00]	,016150	,061219	497	,264	,792	-,104130	,136429
[ESCOLAR=2,00]	,026716	,055208	497	,484	,629	-,081754	,135187
[ESCOLAR=3,00]	0 ^b	0
EDAS_CO	,761482	,071624	497	10,632	,000	,620759	,902206
[ESCOLAR=1,00] * E_CO	,072440	,086162	497	,841	,401	-,096846	,241726
[ESCOLAR=2,00] * E_CO	-,032467	,076569	497	-,424	,672	-,182906	,117973
[ESCOLAR=3,00] * E_CO	0 ^b	0

a. Variável Dependente: EDAS_CAO.

b. Este parâmetro está definido como zero porque é redundante.

c. Considere: E_CO): EDAS_CAO

Quanto à idade, a análise dos dados aponta que há efeito moderador da idade na relação entre cultura e capacidade de aprendizagem organizacional (Tabela 4). Assim, a Hipótese 4 de que quanto maior a idade, maior a relação entre CO e CAO, é aceita e não pode ser rejeitada, ao nível de significância de 0,05.

Tabela 4
Estimativa de efeitos fixos para variável Idade^a

Parameter	Estimate	Std. Error	Df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	,094204	,036823	497	2,558	,011	,021856	,166552
EDAS_CO	,799791	,055473	497	14,418	,000	,690799	,908782
[IDADE=1,00]	-,001131	,042399	497	-,027	,979	-,084434	,082172
[IDADE=2,00]	,010090	,046417	497	,217	,828	-,081108	,101289
[IDADE=3,00]	0 ^b	0
[IDADE=1,00] * E_CO	-,046828	,063224	497	-,741	,459	-,171047	,077391
[IDADE=2,00] * E_CO	-,077028	,069968	497	-1,101	,271	-,214498	,060442
[IDADE=3,00] * E_CO	0 ^b	0

a. Variável Dependente: EDAS_CAO.

d. Este parâmetro está definido para zero porque é redundante.

e. Considere: E_CO): EDAS_CAO

Com base nas equações preditoras de CAO referente ao efeito moderador da idade na relação entre CO e CAO tem-se que:

$$\text{CAO_IDADE1} = (0,094204 - 0,001131) + (0,799791 - 0,046828)\text{EDAS_CO}$$

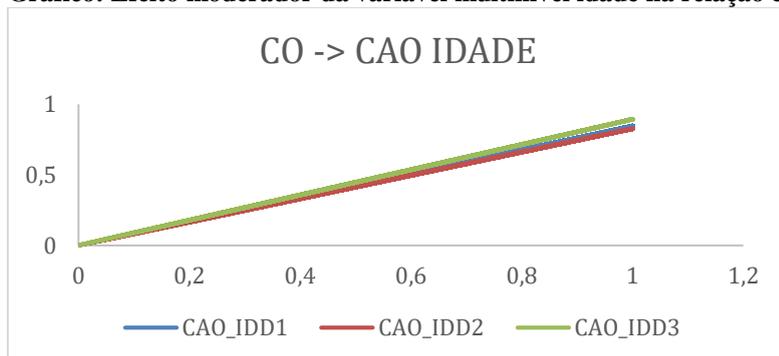
$$\text{CAO_IDADE2} = (0,094204 + 0,010090) + (0,799791 - 0,077028)\text{EDAS_CO}$$

$$\text{CAO_IDADE3} = (0,094204) + (0,799791)\text{EDAS_CO}$$

O gráfico (Figura 3) ilustra o efeito moderador positivo da idade na relação entre CO e CAO. Em relação à análise multinível da idade, os profissionais com 40 ou mais anos de idade apresentam maior efeito moderador na relação entre CO e CAO.

Figura 3

Gráfico: Efeito moderador da variável multinível idade na relação entre CO e CAO



Nota: IDD1: idade entre 18 a 29 anos; IDD2: idade entre 30 e 39; IDD3: idade igual ou maior que 40 anos.

De acordo com os dados deste estudo, os profissionais com mais de 40 anos têm maior efeito moderador na relação entre CO e CAO. Este achado contrapõe Appelbaum et al. (2016) que identificaram efeito negativo da idade, quanto à capacidade de aprendizagem organizacional. Estereótipos da velhice que diminuíram a produtividade organizacional em estudos empíricos, incluindo relutância à mudança, diminuição da capacidade de aprendizagem, inteligência e memória, problemas de saúde e acidentes, custos organizacionais mais altos, motivação diminuída e baixa inovação e produtividade. Porém, percebem que a prevalência dos estereótipos da velhice e seu impacto na produtividade organizacional podem diferir por cultura, setor, tipo de emprego, nível educacional e outros fatores e, portanto, mais pesquisas podem ser necessárias para compreender o efeito da idade no desempenho organizacional.

Quanto ao tempo de empresa, os dados deste estudo apontam que há efeito moderador na relação entre CO e CAO (Tabela 5). O que leva a aceitar a Hipótese 5 de que quanto maior o tempo de serviço, maior a relação entre CO e CAO, num nível de significância de 0,05.

Tabela 5

Estimativa de efeitos fixos para variável Tempo de empresa

Parameter	Estimate	Std. Error	df	t	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Intercept	,097222	,020701	497,000	4,696	,000	,056549	,137895
[TEMPO_SER=1,00]	,056572	,054743	497,000	1,033	,302	-,050984	,164129
[TEMPO_SER=2,00]	-,014598	,032668	497,000	-,447	,655	-,078781	,049586
[TEMPO_SER=3,00]	0 ^b	0
EDAS_CO	,775382	,030621	497	25,322	,000	,715221	,835544
[TEMPO_SER=1,00] * E_CO	-,126341	,078142	497,000	-1,617	,107	-,279870	,027189
[TEMPO_SER=2,00] * E_CO	-,027827	,048250	497,000	-,577	,564	-,122625	,066972
[TEMPO_SER=3,00] * E_CO	0 ^b	0

a. Variável Dependente: EDAS_CAO.

f. Está parâmetro está definido como zero porque é redundante.

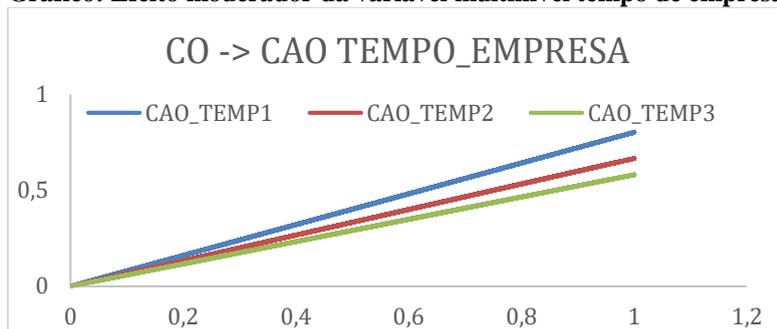
g. Considere: E_CO): EDAS_CAO

A partir das equações preditoras da análise do tempo de empresa na relação CO e CAO:

$$\text{CAO_TEMP1} = (0,097222+0,056572)+(0,775382-0,126341)\text{EDAS_CO}$$

$$\text{CAO_TEMP2} = (0,097222-0,014598)+(0,775382-0,027827)\text{EDAS_CO}$$

$$\text{CAO_TEMP3} = (0,097222)+(0,775382)\text{EDAS_CO}$$

Figura 4**Gráfico: Efeito moderador da variável multinível tempo de empresa**

Nota: TEMP1: tempo de empresa menos de um ano; TEMP2: entre um ano e cinco anos; mais que cinco.

O gráfico (Figura 4) revela que há uma relação de moderação do tempo de empresa na relação entre CO e CAO. No entanto, uma análise multinível neste estudo, infere que profissionais com menos tempo de empresa moderam mais positivamente a relação entre CO e CAO. Assim, a hipótese 5 (H5) é rejeitada.

Os resultados deste estudo, contrapõe os achados de Soares et al. (2018), que consideram que quanto mais tempo a pessoa trabalha na empresa, maior é o grau médio da capacidade de aprendizagem das empresas, quanto à inovação radical e incremental. O tempo de serviço também foi avaliado positivamente no resultado de empresas (Purushothaman, 2015). Funcionários com carreiras mais longas se ajustam com as crescentes necessidades da empresa, são preparados no início de suas carreiras para aceitar o gerenciamento de mudanças em intervalos definidos e facilitam a movimentação inter e intra departamental dos funcionários, de forma a aprimorar o fluxo rápido do conhecimento tácito e desenvolver competências individuais (Purushothaman, 2015).

De acordo com análise dos dados deste estudo, o estereótipo do profissional quanto ao sexo, idade e tempo de serviço exerce efeito moderador na relação entre cultura e capacidade de aprendizagem organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados foram interpretados com base no efeito moderador das variáveis multiníveis sexo, grau de escolaridade, idade e tempo de empresa dos profissionais na análise de regressão das variáveis de cultura e capacidade de aprendizagem organizacional agrupadas a partir da análise multicritério EDAS. O significado níveis (*p-valor*) de 0,05 e 0,01 foram usados. Os dados demográficos foram interpretados em classificações multiníveis quanto ao sexo; grau de escolaridade; idade e tempo de empresa.

A análise estatística mostrou uma forte relação entre CO e CAO, confirmando a Hipótese 1 do estudo. Além disso, a idade dos profissionais teve um efeito moderador positivo na relação entre CO e CAO, apoiando a Hipótese 4, indicando que quanto maior a idade, maior a relação entre essas variáveis. No entanto, o tempo de serviço teve um efeito moderador negativo, contrariando a Hipótese 5, o que significa que os profissionais com menos tempo de serviço tinham uma relação mais forte entre CO e CAO. O gênero teve um efeito moderador significativo na relação e moderador mais positivo entre CO e CAO. Isso indica que, à medida que a CO se fortalece, a CAO tende a aumentar mais significativamente entre os homens.

O estudo concerne contribuições teóricas para literatura de gestão. Contribui para literatura de gêneros, destacando a importância de garantia de recursos semelhantes entre os gêneros que vai ao encontro do Objetivo de Desenvolvimento Social 5 que trata da desigualdade de gêneros. Também concerne contribuições gerenciais ao identificar um perfil demográfico que tem maior efeito moderador na cultura e capacidade de aprendizagem da organização,

podendo ser útil em tomadas de decisão nas empresas.

No entanto, o estudo se limita a um estudo de caso em empresa intensiva em mão-de-obra e, portanto, os resultados devem ser considerados com cautelas e não generalizados. Dessa forma, sugere-se estudos futuros em outros contextos, avaliar o porte da empresa e questões institucionais que podem ser contributivas no desempenho da melhor identificação do profissional que tem maior impacto na gestão do conhecimento em organizações.

REFERÊNCIAS

Afshari, L.; Nasib, A. (2020) Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. *Human Resource Development International*. Oxford. v. 24. n. 1. p. 48-64. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1727239>.

Aggarwal, M. (2021). Linkages between Innovation, Financial Development and Female Labor Force Participation: Evidence from India. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3903166>.

Agnete Alsos, G., Ljunggren, E., & Hytti, U. (2013). Gender and innovation: State of the art and a research agenda. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 236–256. <https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2013-0049>.

Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphattada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 39(4), 589–601. <https://doi.org/10.3233/HSM-201052>.

Aida Idris. (2009). Management styles and innovation in women-owned enterprises. *African Journal of Business Management*, 3(9), 416–425. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.131>.

Alas, R.; Mousa, M. (2016). Organizational culture and workplace spirituality. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*. New Delhi. v. 5. n. 3.

Alvesson, M., & Deetz, S. (1998). Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais. In R. FACHIN & T. FISCHER (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (Atlas, p. 465).

Anwar, J.; Hasnu, S.; Janjua, S. (2013). Work-Life Balance: what organizations should do to create balance? *World Applied Sciences Journal*. Teeran. v. 24. n. 10. p. 1348-1354. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.10.2593>.

Appelbaum, S. H., Wenger, R., Pachon Buitrago, C., & Kaur, R. (2016). The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part one). *Industrial and Commercial Training*, 48(4), 181–188. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0015>.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. (Addison-Wesley (org.)).

Asiedu, M., Effah, N. A. A., & Arthur, B. (2023). Innovation and Firm Productivity in Central America. In *Journal of the Knowledge Economy* (Número February). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01321-w>.

Backes-Gellner, U., Schneider, M. R., & Veen, S. (2011). Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: Conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, 32(8), 1103–1121. <https://doi.org/10.1177/0170840611416746>.

Baruch, H. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*. London. v. 17. n. 3. p. 208-227. <http://dx.doi.org/10.1108/09696471011034919>.

Beach, C. M. (2008). Canada's aging workforce: Participation, productivity, and living standards. Bank of Canada, November, 197–218. <http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2010/09/beach.pdf>.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The Influence of Demographic Characteristics of Greek Bank Employees on Their Perceptions of Organizational Culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 81. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5058>.

Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>.

Bianchi, C. E., Tontini, G., & Gomes, G. (2021). Relationship between subjective well-being, perceived organisational culture and individual propension to innovation. *European Journal of*

- Innovation Management, 2011, 1460–1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0045>.
- Brandl, J., Kozica, A., Pernkopf, K., Schneider, A., Adams, R. B., Funk, P., Adobor, H., Anwar, M., Rehman, A. U., Shah, S. Z. A., Beach, C. M., Jacquet, P., Federal, U., Federal, U., & Patricia, C. O. S. (2018). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 73–91. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2019-0125>.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. (Heinemann).
- Carone, G., Costello, D., Diez Guardia, N., Mourre, G., Przywara, B., & Salomäki, A. (2005). *European Economy. The Oxford Handbook of British Politics*, 236, 1–57. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn>.
- Cegarra-Leiva, D., Eugenia Sánchez-Vidal, M., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359–379. <https://doi.org/10.1108/00483481211212986>.
- Cegarra-Navarro, J.; Cegarra-Leiva, D.; Sanchez-Vidal, M.; Anthony, W. (2017). Congenital learning, organisational performance and Work-Life Balance culture. *Management Research and Practice*. London. v. 13. n. 1. p. 105-114. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.35>.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>.
- Cheng, Y. hsin A., & Loichinger, E. (2017). The Future Labor Force of an Aging Taiwan: The Importance of Education and Female Labor Supply. *Population Research and Policy Review*, 36(3), 441–466. <https://doi.org/10.1007/s11113-016-9423-z>.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, 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-Gómez, R. (2004). The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. *Human Resource Development International*, 7(2), 233–249. <https://doi.org/10.1080/1367886042000243817>.
- Clark, A.; D'Ambrosio, C.; Zhu, R. (2021). Job quality and workplace gender diversity in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*. London. v. 183. p. 420-432. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.012>
- Coelho Junior, F.; Andrade, J. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*. São Paulo. v. 16. n. 2. p. 111-120.
- Cropley, D., & Cropley, A. (2017). Innovation capacity, organisational culture and gender. *European Journal of Innovation Management*, 20(3), 493–510. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2016-0120>.
- Dahou, K.; Hacini, I.; Burgoyne, J. (2018). Knowledge management as a critical success factor in developing international companies' organizational learning capability. *Journal of Workplace Learning*. London. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0118>.
- Dai, W., Arnulf, J. K. K., Iao, L., Liang, M. e, & Dai, H. (2021). Desenvolvimento de uma escala de medição para capacidades de aprendizagem organizacional na China. *Nankai Business Review International*, 12(3), 434–457. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2020-0015>.
- Daniel, J. (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. London. v. 29. n. 5. p. 442-456.
- Dantas, J. V. D., & Gomes Filho, A. D. S. (2019). Diversidade de Gênero no Mercado de Trabalho / Gender Diversity in the Labor Market. *Revista de Psicologia*, 13(48), 26–39. <https://doi.org/10.14295/online.v13i48.2234>.
- Davenport, T. H; Prusak, L (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 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>.
- Dorison, C. A., Klusowski, J., Han, S., & Lerner, J. S. (2020). Emotion in organizational judgment and decision making. *Organizational Dynamics*, 49(1), 100702.
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm

performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009–1019. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0).

Ferreira, M.; Assmar, E.; Estol, k.; Helena, M.; Cisne, M. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*. Campinas. n. 7. v. 2. p. 271-280.

Ferreira, J.; Cardim, S.; Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: the moderating role of Organizational Learning Capability. *Journal of the Knowledge Economy*. Berlin. v. 12. p. 620-644. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00655-z>.

Fine, C.; Sojo, V.; Smith, H. (2019). Why does workplace gender diversity matter? *Social Issues and Policy Review*. New Jersey. v. 14. n. 1. p. 36-72. <https://doi.org/10.1111/sipr.12064>.

Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82(December 2017), 253–264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>.

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>.

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, L. F. A. M. (2007). Teoria de decisões: organizações: Administração executiva. São Paulo: Thomson Learning – Coleção debates em administração.

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>.

Ghorabae, M. K.; Zavadskas, E. K.; Olfat, I.; Turskis, Z. (2015). Multi-criteria inventory classification using a new method of Evaluation Based on Distance from Average Solution (EDAS). *Informatica*. Vilnius. v. 26. n. 4. p. 435-461. <https://doi.org/10.15388/Informatica.2015.57>

Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123–154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Bookman (org.); 6 ed.

Hayashi, Y. (2015). Diversity and Innovation: Empowering Women Fosters Innovation. *Journal on Innovation and Sustainability*. RISUS ISSN 2179-3565, 6(1), 3. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2015v6i1p3-12>.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. Hool, L. (2019). Firm performance: is organizational learning capability the magic wand? *International Journal of Productivity and Performance Management*. London. v. 68. n. 8. p. 1411-1433. <https://www.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0023>.

Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. London. v. 17. n 3. p. 230-242. <http://www.doi.org/10.1108/02683940210423132>.

Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100259>.

Hussein, A. S. T. T., Singh, S. K., Farouk, S., & Sohal, A. S. (2016). Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 484–495. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0041>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em 01/jun/2023.

Islam, T.; Khan, M.; Asad, M. (2019). Workplace spirituality in South Asian context: the role of learning culture, organizational support and knowledge sharing. *Research Journal of South Asian Studies*. Lahore. v. 34. n. 1. p. 195-212.

Jeon, K.; Choi, B. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective

commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership & Organization Development Journal*. London. v. 41. n. 8. p. 1035-1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>.

Khan Dr., M. A., & Afzal, H. (2011). High level of education builds up strong relationship between organizational culture and organization performance in Pakistan. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1387–1400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561955>.

Khari, C.; Sinha, S. (2018). Impact of workplace spirituality on learning commitment. *Flexibility in Resource Management*. Singapore. p. 99-110. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4888-3_7.

Knudsen, M. P., von Zedtwitz, M., Griffin, A., & Barczak, G. (2023). Best practices in new product development and innovation: Results from PDMA's 2021 global survey. *Journal of Product Innovation Management*, January, 257–275. <https://doi.org/10.1111/jpim.12663>.

Kumari, R. (2018). Economic growth, disparity, and determinants of female labor force participation. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(2), 138–152. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-03-2017-0009>.

Lafuente, E., Solano, A., Leiva, J. C., & Mora-Esquivel, 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, M. H., Lee, Y. C., Huang, C. H., Wu, C. F., Hsueh, H. W., & Wu, H. H. (2022). A Longitudinal Study of Nurses' Work-Life Balance: a Case of a Regional Teaching Hospital in Taiwan. *Applied Research in Quality of Life*, 17(1), 93–108. <https://doi.org/10.1007/s11482-020-09881-8>.

Lisenkova, K., Mérette, M., & Wright, R. (2013). Population ageing and the labour market: Modelling size and age-specific effects. *Economic Modelling*, 35, 981–989. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2013.09.007>.

López, S.; Peón, J.; Ordás, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*. London. v. 8. n. 6. p. 93-104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>.

Luna, J.; Olinda, R. (2015). *Introdução a modelos lineares*. São Paulo: Livraria da Física, 2015.

Madison, K., Moore, C. B., Daspit, J. J., & Nabisaalu, J. K. (2022). The influence of women on SME innovation in emerging markets. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(2), 281–313.

Malhotra, N. K. (2012). Amostragem: Conceção e Procedimentos. In Bookman (Org.), *Pesquisa de Marketing* (6 ed, p. 268–290).

Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2016). Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Review of Managerial Science*, 10(3), 463–485. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0164-2>.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia cient (Atlas (org.); (8 ed, Vol. 1, Número 69)*.

Mehta, Y.; Joshi, S. (2010). Impact of workplace spirituality on organization culture through improved employee productivity. *AIMS International Conference on Value-based Management*.

Migdadi, M. M. (2021). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151–172. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>.

Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156–171. <https://doi.org/10.1108/13673271111108756>.

Mohr, D. C., Young, G. J., & Burgess, J. F. (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216–233. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00159.x>.

Motta, P. R. (1988). Razão e Intuição: recuperando o Ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*, 22(3), 77–94.

Narbal, S. (2001). As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(26), 55–76. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10502603>

Ngugi, P.; Komen, J.; Korir, M. (2021). Organizational culture, organizational learning and performance of firms. *Eximia Journal*. Makeni. v. 3. p. 1-8.

Oh, S. young, & Han, H. seok. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge*

Management Research and Practice, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>.

Park, H.; Ribíeri, V.; Schulte Jr. W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*. London. v. 8. n. 3. p. 106-117.

Patlolla, R., Doodipala, M. R., & Managalagiri, J. S. (2017). The Effect of IT Employees Demographic Profile on Sensitivity of Organizational Culture: A Study of Selected IT Companies in State Capital Region. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(10), 1111–1119. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.710079>.

Pereira, T.; Resende, L.; Pontes, J. (2019). Modelo teórico da relação da cultura organizacional na efetividade dos elementos da gestão da qualidade. *Brazilian Journal of Development*. Curitiba. v. 5. n. 11. p. 24866-24881.

Pham, L.; Hoang, H. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance: the case of Vietnam firms. *Journal of Economics and Development*. London. v. 21. n. 2. p. 259-269. <https://doi.org/10.1108/JED-10-2019-0041>.

Purushothaman, A. (2015). Organizational learning: A road map to evaluate learning outcomes in knowledge intensive firms. *Development and Learning in Organizations*, 29(3), 11–14.

Raaijmakers, S., Bleijenbergh, I., Fokkinga, B., & Visser, M. (2018). The gender subtext of organizational learning. *Learning Organization*, 25(1), 19–28. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2017-0048>.

Rahman, M.; Daud, N.; Hassan, H.; Osman-Gani, A. (2016). Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behavior. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. London. v. 46. n. 4. p. 450-468.

Rezaei, A., Allameh, S. ., & Ansari, R. (2018). Effect of organizational culture and organizational learning on organizational innovation: an empirical investigation. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 23(3), 307–327.

Rossa, C; Caramori, P.; Manfroi, W. (2012). Síndrome metabólica em trabalhadores de um hospital universitário. *Revista Portuguesa de Cardiologia*. Lisboa. v. 31. n. 10. p. 629-636.

Silveira, M., Freitas, H., & Marcolin, C. B. (2016). Decision-making in management area from evicende-based theory: a systematic literature review. *International conference on information systems & technology management - contecsi*, 13, 3845–3862. <https://doi.org/10.5748/9788599693124>

Simon, H. a. (1990). Bounded rationality. In P. (eds) Eatwell, J., Milgate, M., Newman (Org.), *New polgrave: Utility and Probability* (Vol. 8, Número 2, p. 377–383). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1093/ser/mwq002>

Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128 (November 2018), 788–798. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>.

Soares, J. L., Roberto, D., Carlos, J., José, P., & Neto, S. (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(3), 36–46.

Temple, J. B., & McDonald, P. F. (2017). Population ageing and the labour force: 2000–2015 and 2015–2030. *Australasian Journal on Ageing*, 36(4), 264–270. <https://doi.org/10.1111/ajag.12488>.

Torkayesh, A. E., Deveci, M., Karagoz, S., & Antucheviciene, J. (2023). A state-of-the-art survey of evaluation based on distance from average solution (EDAS): Developments and applications. *Expert Systems with Applications*, 221(November 2022). <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.119724>.

World Bank Group. (2015). World Bank Group Gender Strategy (FY16-23): Gender Equality, Poverty Reduction, and Inclusive Growth. *Gender Equality, Poverty Reduction, and Inclusive Growth*. <http://hdl.handle.net/10986/23425>.

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*. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01264-y>.

Zabotti, É. D., & Bertolini, G. R. F. (2019). As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações The theoretical perspectives used in the scientific production of gender on leadership positions in organizations. *Organizações em contexto*, 15(29), 1–16.

Zeb, A., & Ihsan, A. (2020). Innovation and the entrepreneurial performance in women-owned small and medium-sized enterprises in Pakistan. *Women’s Studies International Forum*, 79.