

O EFEITO DO *WORK LIFE BALANCE* NA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E NA PROPENSÃO À INOVAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

THE EFFECT OF *WORK LIFE BALANCE* ON ORGANIZATIONAL LEARNING CAPACITY AND THE PROPENSION FOR INNOVATION IN A PUBLIC INSTITUTION

Érica Mazato 1
Keitty Aline Wille Becker 2
Paula Carolina Ferretti 3
Giancarlo Gomes 4

Mestre em Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. 1
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2626837523965129>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7806-3704>.
E-mail: erica.mazato@gmail.com

Mestre em Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. 2
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8242084313367289>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9404-8723>.
E-mail: keittyaw@gmail.com

Mestre em Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. 3
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6249526972651426>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9291-4894>. E-mail: paulaferrettic@gmail.com

Doutor em Ciências Contábeis e Administração, Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. 4
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4556968403215471>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1174-7161>.
E-mail: giancarlog@furb.br

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar a influência do *Work Life Balance* (WLB) na Capacidade de Aprendizagem Organizacional (CAO) e a relação de cada um destes constructos com a Propensão à Inovação em um Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia. A pesquisa é descritiva, de levantamento e quantitativa. Para coleta dos dados utilizou-se um questionário estruturado, obtendo uma amostra de 387 respondentes. Para a análise dos dados utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (baseada em covariância com o software AMOS). Concluiu-se que o WLB tem influência positiva na CAO, porém, não apresenta influência direta na Propensão à Inovação, necessitando da presença de outros elementos como a CAO para que se torne um impulsionador desta dimensão. Evidencia-se a importância do desenvolvimento de ações que promovam o WLB em Instituições Públicas, uma vez que este impacta diretamente na CAO e ecoa indiretamente na Propensão à Inovação da organização.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. *Work Life Balance*. Propensão à Inovação. Instituição Pública.

Abstract : This study aimed to analyze the influence of *Work Life Balance* (WLB) on *Organizational Learning Capacity* (CAO) and the relationship of each of these constructs with the *Propensity to Innovation* in a Federal Institute of Science, Education and Technology. The research is descriptive, survey and quantitative. For data collection we used a structured questionnaire, obtaining a sample of 387 respondents. For data analysis we used *Structural Equation Modeling* (based on covariance with AMOS software). It was concluded that WLB has a positive influence on CAO, however, it has no direct influence on the *Propensity for Innovation*, requiring the presence of other elements such as CAO to become a driver of this dimension. The importance of the development of actions that promote WLB in Public Institutions is highlighted, since it directly impacts the CAO and indirectly echoes the organization's *Propensity for Innovation*.

Keywords: *Organizational Learning*. *Work Life Balance*. *Propensity for innovation*. *Public Institution*.

Introdução

A literatura tem apresentado crescente interesse acerca do papel do *Work Life Balance* (WLB), ou equilíbrio da vida laboral e profissional dos indivíduos nas organizações, especialmente por questões atreladas à melhoria de desempenho no trabalho (KALLIATH, BROUGH, 2008; BENITO-OSÓRIO, MUNÓZ-AGUADO, VILLAR, 2014). A implementação de práticas que favoreçam a paridade entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos, em um primeiro momento, repercutem diretamente no aumento da satisfação dos funcionários, que se reflete em vários benefícios organizacionais (PASAMAR, VALLE, 2015; JAMES, 2011; BEAUREGARD, HENRY, 2009; BENITO-OSÓRIO, MUNÓZAGUADO, VILLAR, 2014).

Um dos benefícios decorrentes do WLB para as organizações é o aumento da aprendizagem organizacional e da inovação (JAMES, 2011 e 2014; KHALLASH, KRUSE, 2012; ALEGRE, PASAMAR, 2018). Ao promover uma vida profissional mais equilibrada, o WLB permite que a criatividade ocorra no ambiente de trabalho (ALEGRE; PASSAMAR, 2018). Neste contexto, o bem-estar proposto aos funcionários desempenha um papel significativo para atividades inovadoras (HUHTALA; PARZEFALL, 2007).

De acordo com Teo (2006), a Capacidade de Aprendizagem Organizacional (CAO) é um conceito amplo que corresponde à habilidade de uma organização e dos indivíduos que a compõe de aprender e aprimorar-se mesmo diante da instabilidade ambiental. A aprendizagem decorrente da (CAO) é de fundamental importância para o processo de assimilação do conhecimento e afeta a qualidade da performance da empresa. Utiliza para isso, o desenvolvimento de repositórios de conhecimentos alimentados por processos comuns e a cultura compartilhada no contexto laboral. Assim, organizações com maior CAO obtêm maior sucesso na exploração das oportunidades estratégicas decorrentes do ambiente (TEO, 2006).

A inovação organizacional deve ser encarada além dos aspectos tecnológicos, mas também, sob uma perspectiva avaliativa dos indivíduos que atuam na organização (ALEGRE; PASSAMAR, 2018). Para que a inovação ganhe forma, a criatividade deve fazer parte da estrutura organizacional, fatores como equipe, organização, autonomia, desafios, tempo, materiais, relações sociais, podem influenciar o nível de inovatividade (HUHTALA; PARZEFALL, 2007). A Propensão à Inovação, por sua vez, refere-se ao comportamento complexo que abrange a geração e promoção de ideias (HUHTALA; PARZEFALL, 2007). Inovações bem-sucedidas são resultado de ideias criativas geradas individualmente e em equipe (AMABILE et al., 1996; CHIANG, HUNG, 2014).

Na literatura encontrou-se poucos estudos que propõem-se a investigar a compreensão das relações entre o WLB e questões que abrangem à CAO, como é o caso da aprendizagem organizacional (JAMES, 2011 e 2014; KHALLASH, KRUSE, 2012; ALEGRE, PASSAMAR, 2018). Este estudo visa ampliar e contribuir para a compreensão das variáveis do WLB, CAO e Propensão à Inovação, de forma conjunta, tendo em vista que, separadamente, tanto o WLB e a CAO, já foram evidenciados como direcionadores do comportamento inovativo dos funcionários. Com base nesta perspectiva, o objetivo deste estudo é analisar a influência do *Work Life Balance* na Capacidade de Aprendizagem Organizacional e a relação de cada um destes constructos com a Propensão à Inovação em um Instituto Federal de Ciência Educação e Tecnologia.

A justificativa do estudo concentra-se em contribuir de maneira empírica, evidenciando a importância de fatores contextuais atinentes a qualidade de vida no trabalho para a promoção da aprendizagem coletiva e a Propensão à Inovação, que enriquece e renova o ambiente organizacional. Com essas evidências, os gestores poderão investir esforços em ações de WLB que efetivamente favoreçam o desenvolvimento do conhecimento e inovação organizacional. A contribuição teórica desta pesquisa ampara-se no fato de que, a literatura existente concentra-se no WLB e inovação (ALEGRE, PASSAMAR, 2018; JAMES, 2011) voltado para organizações privadas, além disso, poucos estudos abordam a relação entre CAO e WLB (JAMES, 2011; JAMES, 2014). Desse modo, este estudo permite ampliar a literatura existente, e ainda enfoca um contexto pouco abordado, o das instituições públicas.

Em relação aos procedimentos metodológicos, a coleta de dados realizou-se em um Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia com população de 1970 servidores. O instrumento de pesquisa utilizado baseou-se nos constructos de CAO, WLB e Propensão à Inova-

ção. A coleta de dados resultou uma amostra de 387 respondentes. Para a análise dos dados aplicou-se o método estatístico de Modelagem de Equações Estruturais pelo *Software* Amos.

Este estudo está estruturado do seguinte modo. Após esta introdução, se desdobra o modelo teórico e as hipóteses, nos quais se apresenta estudos anteriores que dão suporte às premissas levantadas e ao desenvolvimento das hipóteses. A seção seguinte trata do método, especificando-se a amostra utilizada. Em seguida há a apresentação dos resultados e por fim, a conclusão, com as contribuições, limitações e pesquisa futura.

Modelo Teórico e Hipóteses

Este tópico tem como propósito apresentar uma discussão a partir da literatura existente, na qual os conceitos e perspectivas são descritas por autores a respeito das temáticas pesquisadas, formulando então, por meio da contextualização, as hipóteses do presente estudo. Inicialmente serão apresentados estudos com enfoque no WLB e sua relação com a CAO, logo, parte-se para discussões ligadas a CAO e a Propensão à Inovação, e por fim, abordagens sobre WLB relacionando-se a Propensão à Inovação.

Work Life Balance e Capacidade de Aprendizagem Organizacional

O conceito de *Work Life Balance* (WLB) considera o esforço de todos os indivíduos, em idade laborativa, em articular as pressões da vida profissional e as necessidades da vida pessoal ou familiar. É importante ressaltar que a compreensão do WLB não é restrita. Além das responsabilidades domésticas e necessidades de lazer, o WLB abarca também o desenvolvimento pessoal, a busca de interesses intelectuais e a gestão das próprias expectativas, que podem variar ao longo da vida de um indivíduo (KHALLASH; KRUSE, 2012).

O interesse crescente no WLB advém da preocupação com distúrbios de saúde relacionados ao stress, horas prolongadas de trabalho, resultantes de relacionamentos desequilibrados que causam conflito na relação trabalho-família (KHALLASH, KRUSE, 2012; PASAMAR, VALLE, 2015; BENITO-OSORIO, MUNÓZ-AGUADO, VILLAR, 2014). A tensão, fruto desse conflito, acaba refletindo na produtividade dos trabalhadores, causando um impacto negativo nas organizações (BENITO-OSORIO; MUNÓZ-AGUADO; VILLAR, 2014).

Em resposta à necessidade de equilíbrio dos funcionários, as empresas implementam práticas que oferecem benefícios a vida profissional dos indivíduos. Essas iniciativas visam aumentar a satisfação das pessoas, possibilitando que suas escolhas acomodem tanto necessidades de suas famílias, quanto a promoção de sua carreira na organização (CLARK, 2001).

Bailyn (1997) identifica que algumas organizações, em um amplo esforço, acabam por imprimir uma mudança em sua cultura. Nesse sentido, a cultura de WLB reflete crenças e valores compartilhados sobre o apoio recebido da organização para a integração do trabalho e da vida familiar dos funcionários (CEGARRA-NAVARRO; SANCHES-VIDAL; CEGARRA-LEIVA, 2016). Seguindo Bailyn (1997), existem três características de cultura favoráveis à família, presentes em organizações mais progressistas, sendo elas, a flexibilidade temporal, a flexibilidade operacional e a compreensão dos líderes da organização que as necessidades familiares e pessoais são importantes.

As práticas voltadas ao WLB ensejam benefícios para as organizações, alguns deles são atestados pela literatura como a retenção de talentos (PASAMAR; VALLE, 2015), maior engajamento dos funcionários, concentração e motivação (JAMES, 2011), influência positiva na produtividade, na redução de custos e maior desempenho da organização (BEAUREGARD, HENRY, 2009; BENITO-OSORIO, MUNÓZ-AGUADO, VILLAR, 2014).

Uma das contribuições mais relevantes provenientes de iniciativas de WLB é a possibilidade de aumento da satisfação no trabalho (CLARK, 2001; YEO, LI, 2013; ALEGRE, PASSAMAR, 2018). O aumento da satisfação pode repercutir de forma indireta no processo de aprendizado dos trabalhadores. A percepção de qualidade de vida no trabalho faz com que os funcionários tenham maior abertura para oportunidades de aprendizado e treinamento (JAMES, 2011; YEO, LI, 2013). Os indivíduos passam a buscar o conhecimento como um meio para melhorar as condições de trabalho existentes, e conseqüentemente suas vidas fora do trabalho (YEO; LI, 2013).

A aprendizagem organizacional é um conceito amplo e dinâmico, relacionado como a forma com a qual as empresas constroem e organizam conhecimento e a partir dele melhoram o uso das habilidades de suas forças de trabalho (DODGSON, 1993; JEREZ-GOMEZ; CÉSPEDES-LORENTE; VALLE CABRERA, 2005). A CAO influencia a assimilação organizacional em termos de processos e cultura compartilhada, contribuindo para o desenvolvimento de repositórios de conhecimento e capital humano (TEO et al., 2005).

Quanto maior a CAO de uma organização, mais capaz ela será de manter e sustentar seu desempenho em ambientes dinâmicos (TEO et al., 2005). Organizações que aprendem são mais competitivas e inovadoras, e respondem melhor ao ambiente o qual se inserem. Assim, o aprendizado no trabalho deve ser encorajado e expandido (DODGSON, 1993). Uma das formas para que isso ocorra é a partir do apoio à aprendizagem organizacional oferecido pela empresa a seus funcionários (JEREZ-GOMEZ; CÉSPEDES-LORENTE; VALLE CABRERA, 2005).

Este estudo enfoca o apoio social da gerência aos processos de aprendizagem. Yeo e Li (2013) destacam que funcionários, quando apoiados no trabalho, têm maior probabilidade de aprender e reter conhecimento de treinamentos e eventos instrucionais. Nesse sentido, as iniciativas de WLB ao implicarem melhorias na gestão de recursos humanos (KHALLASH; KRUSE, 2012), aumentam a percepção dos trabalhadores em relação ao suporte à aprendizagem recebido pela gestão, repercutindo em indivíduos mais motivados e engajados (ALEGRE; PASSAMAR, 2018).

James (2014) e Alegre e Passamar (2018) identificam também que arranjos de WLB são capazes de incorrer no aumento da concentração e criatividade dos trabalhadores; na redução de conflitos entre a vida profissional e no estresse que afeta a transferência de conhecimentos. Além disso, os mecanismos de WLB acarretam maior atração e retenção de força de trabalho, com isso, amplia-se o repertório de habilidades e evita-se a fuga de conhecimentos relevantes (JAMES, 2014; ALEGRE; PASAMAR, 2018).

Em suma, a literatura indica que a implementação de iniciativas de WLB poderá proporcionar o desenvolvimento de talentos e o aprendizado contínuo, individual e coletivo (JAMES, 2011 e 2014; KHALLASH, KRUSE, 2012; ALEGRE, PASSAMAR, 2018), sendo capaz de moldar o processo de aprendizado nas organizações, resultando na produtividade, inovação e competitividade (JAMES, 2014). Diante disso, postula-se que práticas de WLB proporcionam a consolidação do conhecimento, e a melhora da Capacidade de Aprendizagem Organizacional. Considerando estas colocações, propõe-se a primeira hipótese deste estudo:

Hipótese 1 (H1): *O Work Life Balance* tem influência positiva na Capacidade de Aprendizagem Organizacional.

Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Propensão à Inovação

A CAO é uma ferramenta estratégica para que as organizações melhorem seu desempenho, sendo um fator-chave que influencia a assimilação e exploração de conhecimento (TEO, 2006). Permite que a empresa desenvolva novos conhecimentos e *insights* originados das experiências compartilhadas entre as pessoas na organização e que podem influenciar o comportamento e melhorar as capacidades da empresa (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Em relação aos fatores facilitadores para a aprendizagem organizacional, Chiva, Alegre e Lapedra (2007), por meio de uma análise da literatura sobre o assunto, propõem cinco dimensões, sendo estas: experimentação, tomada de risco, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa. Quando uma organização está comprometida com a aprendizagem, ela busca entender seus clientes, seus concorrentes e tecnologias emergentes (CALANTONE, CAVUSGIL, ZHAO, 2002; TAJEDDINI, ALTINAY, RATTEN, 2017), bem como mudanças nas tendências políticas, econômicas e socioculturais (TAJEDDINI, ALTINAY, RATTEN, 2017).

Diante de um cenário de incertezas e mudanças, a CAO possibilita que empresas se adaptem as mudanças, pois elas passam a explorar novas ideias e desenvolverem novos conhecimentos (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). As organizações com uma forte capacidade de aprendizagem são mais receptivas às novas tecnologias, uma vez que possuem capacidade para avaliar estas novas e complexas tecnologias, bem como tomar as decisões apropriadas

relacionadas a elas (TEO, 2006).

Além disso, promover a aprendizagem permite o desenvolvimento de novos conhecimentos e melhoria nas habilidades dos funcionários, que são elementos fundamentais para a capacidade de inovação, desempenho e crescimento da empresa (CALANTONE, CAVUSGIL, ZHAO, 2002; SAADAT; SAADAT, 2016). A CAO pode ser impulsionadora da inovação, bem como afetar o desempenho da inovação de produtos (RHEE; PARK; LEE, 2010; TEO, 2006).

A maioria das definições de inovação tem como premissa a adoção de uma nova ideia ou comportamento (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). A inovação é considerada um pré-requisito para o sucesso de uma organização (RHEE; PARK; LEE, 2010), sendo identificada também como estratégia para conseguir vantagem competitiva organizacional (KALMUK; ACAR, 2015). Dessa forma, sugere-se que existe uma relação entre a inovação e a CAO (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; SUTANTO, 2017), pois quanto maior a inovação alcançada por uma organização, maior também o aprendizado e a mudança exigida pelo sistema (SUTANTO, 2017).

Estudos sugerem que a inovação é um processo amplo de aprendizagem que permite à organização a implementação de novas ideias, produtos ou processos (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002), sendo a inovação, importante para qualquer organização (SUTANTO, 2017). Além disso, a CAO está relacionada com o sucesso das empresas japonesas, no que se refere à introdução contínua de produtos inovadores (DODGSON, 1993).

Reforçando essa relação entre CAO e a inovação, pesquisas mostram que os resultados organizacionais podem ser derivados da Propensão à Inovação, que é impulsionada em grande parte pela orientação de aprendizagem (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; RHEE; PARK; LEE, 2010). Assim, o grau de inovação está associado ao grau em que uma empresa se torna orientada para a aprendizagem, conforme o novo conhecimento é transformado e explorado (RHEE; PARK, LEE, 2010; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). Esse processo de transformação e exploração de novos conhecimentos aprimora a inovação organizacional (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Segundo Alegre e Chiva (2008), a inovação é gerada por meio da aprendizagem individual e coletiva, cujo objetivo é encontrar novas formas de solucionar problemas, os autores sugerem que a inovação dependerá da capacidade da organização de aprender. A CAO influencia o desempenho organizacional (TEO, 2006; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011), pois facilita a inovação, então, uma organização que deseja melhorar o seu desempenho por meio da inovação, deve, primeiramente, melhorar sua CAO (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011). Por conseguinte, propõe-se a hipótese:

Hipótese 2 (H2): A Capacidade de Aprendizagem Organizacional tem influência positiva na Propensão à Inovação.

Work Life Balance e Propensão à Inovação

A Propensão à Inovação trata-se de um comportamento complexo que abrange a geração e promoção de ideias, tendo como intuito atingir objetivos organizacionais distintos (HUHTALA; PARZEFALL, 2007). Nesta perceptiva, Alegre e Passamar (2018), sugerem uma abordagem que avalie a inovação de uma empresa não apenas pela tecnologia, mas pelas pessoas que atuam na organização. Relacionando assim, os benefícios que ocorrem por meio do WLB, tais como a motivação, o engajamento e a criatividade no trabalho.

A criatividade em uma organização é essencial para que a inovação ocorra. Ambientes que favorecem o processo criativo e incentivam mudanças, tendem a ser favoráveis a propostas de valor para a inovação (BRAGA, 2018). Apesar disso, é preciso distinguir os conceitos de criatividade. Enquanto a criatividade volta-se mais para a geração de ideias, a inovação proporciona benefícios para os indivíduos envolvidos no processo. A inovação precisa de criatividade, mas a criatividade nem sempre levará a uma inovação (HUHTALA; PARZEFALL, 2007). Segundo Alegre e Passamar (2018), algumas características organizacionais podem levar as empresas a terem condições prévias para serem inovadoras, impulsionando efeitos positivos em qualquer tipo de inovação, seja de produtos, organização, processos e marketing.

O WLB, por sua vez, trata do equilíbrio entre questões produtivas e familiares, ten-

do como objetivo aumentar a qualidade de vida no trabalho, bem como a satisfação na vida pessoal (BENITO-OSORIO; MUNÓZ-AGUADO; VILLAR, 2014). Conforme Benito-Osorio, Munóz-Aguado e Villar (2014), o conceito de WLB varia ao longo do tempo e depende das necessidades individuais e organizacionais. Práticas voltadas ao WLB e adotadas nas organizações permitem aumentar a lealdade e o compromisso dos funcionários, assim como reduzir taxas de rotatividade. Na definição proposta por Kalliath e Brough (2008), o WLB trata-se da percepção do indivíduo de que, tanto as atividades voltadas para o trabalho, quanto às atividades pessoais, são compatíveis e proporcionam crescimento, conforme as prioridades atuais do indivíduo.

Fatores como equipe, organização, autonomia, desafios, tempo, materiais, relações sociais, podem influenciar o nível de inovatividade dos funcionários de uma organização. Tais fatores são relacionados ao ambiente de trabalho e estão em constante interação com a personalidade dos indivíduos presentes na empresa, mesmo que de forma indireta (HUHTALA; PARZEFALL, 2007). Em tempos de estresse organizacional, é importante que o funcionário se sinta seguro o suficiente para poder envolver-se com o trabalho que executa. O engajamento é relacionado pela alta excitação e envolvimento dos trabalhadores, influenciando o comportamento inovador dos funcionários (AGARWAL, 2014).

Segundo Amabile et al. (1996), as percepções do ambiente de trabalho podem influenciar o nível de criatividade necessária para a geração e desenvolvimento de novos produtos e processos. Inovações bem-sucedidas são resultado de ideias criativas geradas individualmente e em equipe. Aspectos desafiadores, incentivos organizacionais, grupos de trabalho e apoio da supervisão podem colaborar com o comportamento criativo nas organizações. Em alguns casos, os gerentes possuem papel importante para impulsionar a criatividade (AMABILE et al., 1996). Para Kahn (1992), permitir que os membros da organização se envolvam mais em questões da empresa possibilita a disseminação de ideias, questionamentos e criatividade.

Inovações de sucesso tendem a surgir de ideias criativas advindas dos funcionários. Cabe as equipes gerenciar seus membros criativos para obterem diferenças positivas nos resultados de inovação. Isso é possível por meio de incentivo à participação e decisões em conjunto (CHIANG; HUNG, 2014). Para James (2011), os mecanismos proporcionados pelo WLB auxiliam no aprendizado e na inovação, que juntamente com a criatividade, são essenciais para o sucesso econômico de empresas, trabalhadores e economias. Os funcionários são identificados como fontes importantes de inovação. Práticas de Recursos Humanos de alto envolvimento contribuem para motivar os funcionários a formular ideias e implementá-las de forma produtiva e rápida, além de conduzir o comportamento de trabalho inovador (PRIETO; PEREZ-SANTANA, 2014).

Da mesma forma, condições que possibilitam equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, reduzem conflitos cotidianos no local de trabalho e ampliam processos de aprendizado e inovação (JAMES, 2014). O bem-estar proposto aos funcionários desempenha um papel central na inovação, além de contribuir para compreensão de características do ambiente de trabalho que se relacionam com a disposição dos funcionários em utilizar suas capacidades e habilidades criativas em prol da organização (HUHTALA; PARZEFALL, 2007).

Como afirmaram Alegre e Passamar (2018), o WLB é um facilitador relevante de inovação, permitindo que os funcionários melhorem seu comprometimento, satisfação e autonomia. Estes aspectos ressaltam a criatividade e a inovação organizacional. Ainda de acordo com os autores, a existência de um programa de WLB retrata uma estratégia organizacional, cultural e de gerenciamento na qual a empresa se preocupa com seus funcionários, pois sabe seu potencial para a criação de valor e iniciativas de inovação. Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3 (H3): *O Work Life Balance tem influência positiva na Propensão à Inovação.*

Métodologia

A pesquisa caracteriza-se como descritiva. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é do tipo levantamento/*survey*. Em relação à abordagem, trata-se de um estudo quantitativo. A organização escolhida para a realização deste estudo é o Instituto Federal Catarinense (IFC),

devido aos seguintes fatores: tempo de fundação relativamente recente (2008); quantidade de Campi no estado, sendo 15 mais a Reitoria administrativa. E a importância da instituição no estado, atuando próximo aos arranjos produtivos locais, dinamizando setores com necessidade ou potencial de crescimento. Além disso, o IFC foi apontado como uma das melhores instituições de ensino superior pública de Santa Catarina, conforme Índice Geral de Cursos (IGC) divulgado pelo MEC, em dezembro, 2018 (IFC, 2018).

A população objeto deste estudo é composta por todos os servidores técnicos administrativos em educação e todos os docentes da instituição, constituindo um total de 1970 indivíduos. Destes, 888 atuam na área administrativa e 1082 na docência. O questionário foi enviado para o endereço de e-mail profissional de todos os servidores. O período de coleta deu-se entre 01 e 31 de novembro de 2018, sendo coletados 387 questionários válidos o que corresponde 19,64% da população total.

Para adequação do questionário, foi proposto a um grupo de servidores da instituição que avaliassem o conteúdo dos itens e os relacionassem com o contexto de seu trabalho. Para esse fim, o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado aos respondentes de forma física. As sugestões foram acatadas, e o questionário, por fim, foi reformulado.

O questionário utilizado para a coleta de dados abordou três constructos, já validados por diversos autores (quadro 1), divididos em sub dimensões, além de uma parte destinada à caracterização dos respondentes. O construto de CAO conta com cinco sub dimensões, o construto de WLB, duas dimensões, ao passo que a Propensão à Inovação foi abordada como um construto único.

Quadro 1. Constructos da pesquisa.

Constructo	Sub dimensões	Autores	Mensuração
Aprendizagem Organizacional	Experimentação (quatro itens), Interação com o ambiente externo (três itens), Diálogo (quatro itens), Tomada de decisão participativa (quatro itens, Propensão ao risco (três itens).	Alegre e Chiva (2008); Alegre e Chiva (2013); Gomes e Wojahn (2016).	Escala tipo <i>Likert</i> de 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
<i>Work Life Balance</i>	WLB - Suporte Supervisor (cinco itens); WLB - Vida Familiar (dois itens).	Carlson, Kacmar e Williams, (2000); Clark, (2001).	
Propensão à Inovação	Construto único com 5 itens.	Dobni (2008); Ladeira et al. (2010).	

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Após coletados, os dados foram exportados para a planilha eletrônica em *software* Excel® para a identificação de possíveis *outliers*. Esta etapa possibilitou verificar que a totalidade dos questionários obtidos estavam aptos para serem submetidos às técnicas estatísticas selecionadas neste estudo.

A segunda etapa da análise de coleta de dados correspondeu à aplicação da Modelagem de Equações Estruturais, que indica a influência entre determinadas variáveis e a visualização da quantidade de variância explicada (HAIR et al., 2016). Esta técnica foi utilizada com o objetivo de testar as relações entre variáveis e validar um modelo para verificar a influência do WLB na AO e na Propensão à Inovação, e se a CAO possui relação com a Propensão à Inovação. Para isto, utilizou-se o *software* IBM SPSSAMOS versão 23.

Nesta fase, a primeira ação foi a de verificar a confiabilidade de cada construto, de forma separada. Para tanto, adotou-se o Alfa de Cronbach. Segundo Hair et al. (2016), este teste permite avaliar a confiabilidade do construto, sendo que acima de 0,6 demonstra-se a aceitabilidade para o teste do modelo estrutural. Da mesma forma, aplicou-se a Confiabilidade Composta, na qual mensura-se a consistência interna dos itens e pressupõe valores maiores que 0,70 para aceitabilidade dos constructos (HAIR et al., 2016).

Aplicou-se ainda a Variância Média Extraída, que conforme a literatura (HAIR et al.,

2016) deve ser acima de 0,50. Sendo uma medida que indica a proporção de variância compartilhada por um grupo de indicadores pertencentes ao mesmo construto (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Como último critério de confiabilidade utilizou-se a validade discriminante, que de acordo com Hair, Gabriel e Patel (2014), indica se os constructos se diferenciam uns dos outros. Após aplicar os testes de confiabilidade, realizou-se o Teste T de *Student*, por meio do qual avaliase a significância do modelo. Este teste adota como referência valor maior ou igual a 1,96 e *p-value* menor que 0,05 (HAIR et al., 2016).

A partir destes testes, pôde-se verificar a necessidade de manter ou retirar itens do construto, delineando e definindo o modelo da pesquisa. Os resultados estão dispostos na próxima seção.

Análise dos Resultados

Desenvolveu-se inicialmente a análise estatística descritiva, em seguida realizou-se o refinamento do modelo, após esse, as hipóteses desenvolvidas no decorrer da pesquisa foram testadas por meio do Modelo de Equações Estruturais (MEE). Para a análise utilizou-se o *software* SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o AMOS.

Análise descritiva dos respondentes

Referente ao perfil demográfico da amostra coletada, o sexo dos respondentes apresentou-se equilibrado, sendo 53,9% do sexo masculino e 46,1% do sexo feminino. A amostra pode ser considerada jovem, tendo em vista que, a grande maioria dos respondentes (47,2%) tem entre 31 e 40 anos. Observou-se também que, a maioria dos respondentes apresenta alto grau de formação, sendo que 67,6% possuem pós graduação em nível de mestrado e/ou doutorado, somente 2,1% possuem apenas o ensino médio.

A respeito do perfil profissional da amostra, em sua maioria os respondentes pertencem ao quadro de docentes da instituição (58,5%), o restante (41,5%) concentra-se no cargo de servidor técnico administrativo em educação. Percebeu-se também que grande parte da amostra coletada atua na instituição no mínimo 3 e no máximo 9 anos (58,8%), ademais, 15,3% tem mais de 10 anos de instituição, ou seja, mais da metade da amostra possui um tempo considerável de trabalho no local da pesquisa, havendo possibilidade de ter acompanhado o desenvolvimento do IFC ao longo dos anos. Além disso, a distribuição de respondentes abrangeu todos os *campi* do IFC, obtendo-se no mínimo de 5 respondentes em campus menores (1,3%), e no máximo 43 respondentes em unidades maiores (11,1%).

Análise fatorial confirmatória

Na análise inicial do modelo, foram consideradas somente as variáveis com cargas padronizadas superiores a 0,50, atendendo ao recomendado por Kline (2005). Com base nesse argumento, foi retirado do constructo de CAO a variável RISC3 (É difícil obter recursos para projetos que envolvam situações novas e desconhecidas). No constructo do WLB a variável – WLBF2 (Tenho dificuldade em cumprir minhas obrigações domésticas porque estou constantemente pensando sobre o trabalho) e na Propensão à Inovação as variáveis Inov2 (Na minha opinião a inovação é uma cultura e não uma palavra) e Inov4 (A gestão tem uma opinião diferente de como as coisas são feitas).

A cada exclusão foram feitas novas análises. Esse procedimento está de acordo com a proposição de que devem ser retiradas as variáveis cujos coeficientes estejam entre os menores ou não sejam significativos (KLINE, 2005). Após estes ajustes, os coeficientes padronizados foram satisfatórios. Além das cargas fatoriais padronizadas, foram consideradas as medidas de confiabilidade, seguido pelo ajustamento absoluto, incremental e parcimonioso, que indicaram o grau em que os indicadores especificados representam os constructos teorizados.

Indicadores de confiabilidade

Foi calculado a confiabilidade de cada constructo separadamente (Tabela 1). Um indicador comumente usado para confiabilidade é o *Alfa de Cronbach* (AC), sendo aceito valores de 0,6 a 0,7. Entretanto, Hair, Jr. et al. (2009) indicam limitações no coeficiente *Alfa de Cronbach*. Nesse sentido, os autores estimulam a utilização da Confiabilidade Composta e Variância Extraída, os valores esperados são de 0,7 e 0,5, respectivamente, com o propósito de identificar a confiabilidade do constructo latente.

Tabela 1. Indicadores de confiabilidade.

Constructos	AVE	C.C	A.C
Experimentação	0,782	0,950	0,906
Risco	-	-	-
Interação	0,581	0,813	0,804
Diálogo	0,603	0,864	0,868
Decisão	0,735	0,899	0,888
WLB - Suporte	0,914	0,978	0,959
WLB – Vida Familiar	0,582	0,847	0,843
Inovação	0,459	0,701	0,600

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No que tange aos indicadores de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*) todos os valores foram superiores a 0,6 (Tabela 1), indicando boa confiabilidade (HAIR Jr. et al., 2005). A dimensão Propensão ao Risco teve apenas dois indicadores, não sendo possível calcular os índices de confiabilidade. Contudo, a mesma segue o modelo original de Alegre e Chiva (2013) que também utilizou duas variáveis. Quanto a Variância Média Extraída (AVE) apenas a dimensão de Propensão à Inovação apresentou valor abaixo de 0,5. Com relação a Confiabilidade Composta (CC) todas as dimensões ficaram acima de 0,70, conforme sugerido por Hair, Jr. et al. (2005). A Tabela 2 mostra os índices de ajuste do modelo final.

Tabela 2. Índices de ajuste do modelo final.

Medidas de ajuste	Nível sugerido	Índices do Modelo
GL	-	289
χ^2 e p	-(p<0,000)	439,044(p<0,000)
χ^2 /GL	≤ 5	1,519
GFI	> 0,90	0,865
AGFI	> 0,90	0,837
SRMR	< 0,10	0,045
RMSEA	0,05 a 0,08	0,050
TLI	> 0,90	0,958
CFI	> 0,90	0,962
PNFI	> 0 e < 1, próximo de 1	0,795

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que tange ao ajustamento do modelo, o χ^2 /GL apresentou índice de 1,519, e o índice de qualidade do ajuste (GFI) foi inferior a 0,9, bem como o índice ajustado de qualidade do ajuste (AGFI). Os indicadores Standardized Root Mean-Square Residual (SRMR, 0,050) atendem aos critérios recomendados inferiores a 0,10. O Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA, 0,049) atende ao critério recomendado, por ser menor que 0,08. O índice de Tucker-Lewis (TLI) ficou dentro do nível esperado, apresentando um valor de 0,958. O índice de ajuste

comparativo (CFI), que teve um valor de 0,958, está dentro do recomendado pela literatura, como os demais índices.

Para análise discriminante adotou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). A validade discriminante é a medida na qual os indicadores de um modelo representam um constructo único e os indicadores do constructo são distintos dos outros, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981).

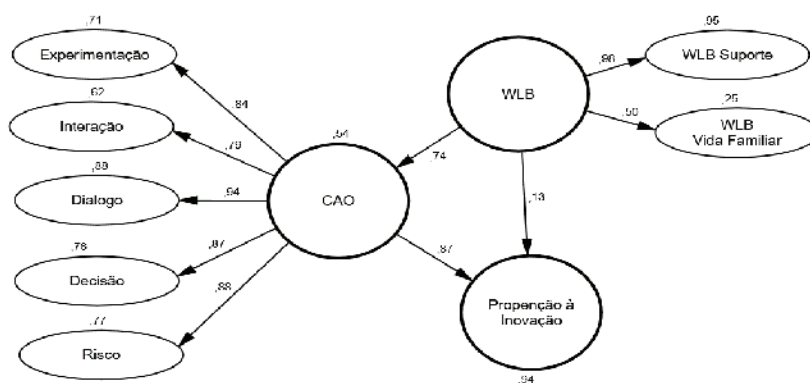
Dimensão	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0.906	0.848	0.884	0.754	0.849	0.901	0.961	0.831
2	0.721	0.708	0.604	0.560	0.584	0.485	0.460	
3	0.648	0.647	0.561	0.573	0.436	0.223		
4	0.667	0.627	0.617	0.588	0.267			
5	0.553	0.656	0.493	0.318				
6	0.648	0.588	0.301					
7	0.579	0.352						
8	0.343							

Legenda: 1 – Participação; 2 – Diálogo; 3 – Experimentação; 4 – Propensão à Inovação; 5 – Interação; 6 – Risco; 7 – WLB-Suporte; 8 – WLB-Vida Familiar.

Fonte: DADOS DA PESQUISA (2019).

Foi verificada a validade discriminante entre todas as dimensões conforme o critério de Fornell e Larcker (1981), concluindo-se que os constructos do modelo são confiáveis e válidos. O próximo passo foi o exame dos resultados do modelo estrutural, como apresentado Figura 1.

Figura 1. Caminhos estruturais e R² do modelo final.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Figura 1 apresenta os caminhos estruturais e o R² das variáveis. Os R² avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que o R²=2% seja classificado como efeito pequeno, R²=13% como efeito médio e R²=26% como efeito grande. Como observado na Figura 1, o *Work Life Balance* apresentou um coeficiente grande nas suas dimensões Supor-

te do Supervisor (0,951) e Vida Familiar (0,252). O mesmo aconteceu com as dimensões da CAO Experimentação (0,708), Propensão ao Risco (0,771), Interação com o Ambiente Externo (0,621), Participação (0,762) e Diálogo (0,878). A Propensão à Inovação apresentou um $R^2=0,945$ (94%), e a CAO $R^2=0,543$ (54%). Na Tabela 4 são apresentadas as cargas fatoriais padronizadas, os *p-values*, os respectivos Erros Padrão. Também é apresentado o teste das hipóteses.

Tabela 4. Coeficientes padronizados e teste das hipóteses

Caminhos Estruturais	Erro Padrão	Path Coefficients	P-Values	Hipóteses
Segunda Ordem – CAO				
Experimentação - CAO	1,000 ⁽¹⁾	0,841	0,000	
Interação - CAO	0,103	0,788	0,000	
Diálogo - CAO	0,110	0,937	0,000	
Participação- CAO	0,118	0,873	0,000	
Risco - CAO	0,099	0,878	0,000	
Segunda Ordem – WLB				
Work Life Balance- Vida Familiar	0,086	0,502	0,000	
Work Life Balance- Suporte do Superior	1,000 ⁽¹⁾	0,975	0,000	
Teste das Hipóteses				
WLB - CAO	0,073	0,737	0,000	Suportada
CAO - Propensão à Inovação	0,112	0,872	0,001	Suportada
WLB - Propensão à Inovação	0,051	0,130	0,168	Não Suportada

Nota: (1) Valores iniciais fixados em 1

Fonte: DADOS DA PESQUISA (2019).

Com relação aos constructos de segunda ordem, verifica-se que houve validade das relações propostas da CAO com as variáveis de primeira ordem: Experimentação ($\beta = 0,841$), Propensão o Risco ($\beta = 0,878$), Interação com o Ambiente Externo ($\beta = 0,788$), Participação ($\beta = 0,874$) e Diálogo ($\beta = 0,936$). Todas as dimensões foram significativas com $p < 0,001$, este resultado também foi evidenciado em estudos anteriores (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007). O mesmo ocorreu com das dimensões de segunda ordem do WLB, Vida Familiar ($\beta = 0,502$) e Suporte do Superior ($\beta = 0,975$) e, também com $p < 0,001$.

Conforme os resultados (Tabela 4) o WLB exerce influência positiva e significativa na CAO, WLB - CAO $\beta = 0,734$, $p < 0.000$, sendo assim, a H1 foi suportada. Este achado vai ao encontro das considerações de James (2011) e Yeo e Li (2013), na qual quando os indivíduos percebem iniciativas de qualidade de vida no trabalho, sentem-se motivados a envolverem-se em atividades de aprendizagem. Da mesma forma, James (2014), Khallash e Kruse (2012) e Alegre e Passamar (2018) reforçam que iniciativas de WLB contribuem não apenas para o aprendizado individual, mas também coletivo, repercutindo especialmente na produtividade e inovação.

Tratando-se de instituições públicas, pode-se perceber que este resultado direciona ao fato de que, quando a instituição proporciona iniciativas de WLB, o profissional tende a ser mais engajado em ações instrucionais, buscando por meio delas, o seu autodesenvolvimento com o intuito de melhorar e manter o equilíbrio da vida pessoal e profissional (YEO; LI, 2013).

Seguindo os resultados expostos na Tabela 4, o CAO exerce influência positiva e significativa na Propensão à Inovação, CAO - Propensão à Inovação $\beta = 0,872$, $p < 0.001$, desta forma, a H2 também foi suportada. Este resultado corrobora os estudos de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e Rhee, Park e Lee (2010), a CAO atua como propulsora da Propensão à Inovação. Este efeito é explicado pelos autores Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), quanto maior a orienta-

ção para a aprendizagem, maior será a capacidade da organização em transformar e explorar o novo conhecimento, contribuindo para a inovação dos processos organizacionais.

Na instituição pública pesquisada neste estudo, ressalta-se que a relação entre os superiores e os subordinados baseia-se no incentivo pela busca do conhecimento externo, este conhecimento é então introduzido internamente na instituição por meio da comunicação aberta entre os servidores. Diante disso, como o esperado, o diálogo se apresenta como ferramenta essencial para impulsionar a Propensão à Inovação por meio do compartilhamento de informações e geração de ideias, mesmo em instituições públicas, conhecidas por sua inflexibilidade.

De acordo com o descrito na Tabela 4, diferentemente do que se esperava, a H3 não foi suportada, ou seja, o WLB não exerce influência positiva e significativa na Propensão à Inovação, $WLB - Propensão \text{ à Inovação} \beta = 0,130, p < 0.168$. Este resultado advém do entendimento de que apenas o WLB não é capaz de promover a Propensão à Inovação, uma vez que, além das satisfações e o equilíbrio no trabalho, novos conhecimentos são necessários para a inovação dos processos da organização.

Entretanto, os mecanismos proporcionados pelo WLB atuam de forma direta na CAO, que por sua vez, afeta a Propensão à Inovação, logo, o efeito do WLB na Propensão à Inovação pode ser considerado indireto. Autores como Yeo e Li (2013), Alegre e Passamar (2018) e James (2011), atestam que o WLB atua no aumento da satisfação no trabalho, incentivando os funcionários a desenvolverem novos conhecimentos e habilidades. Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), Saadat, Saadat (2016), apoiam esta ideia, defendendo que os funcionários se constituem como um dos canais para geração de inovação.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar a influência do *Work Life Balance* na Capacidade de Aprendizagem Organizacional e a relação de cada um destes constructos diante da Propensão à Inovação em um Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia. Para tal, testaram-se três hipóteses, sendo H1 e H2 suportadas e H3 não suportada.

Os achados indicam que o WLB tem influência na CAO e esta tem influência para a Propensão à Inovação, no entanto, o WLB não apresentou influência direta para a Propensão à Inovação. Isso significa que o WLB, no contexto estudado, não pode por si só, ser um impulsionador para a Propensão à Inovação, pois ele depende de outros elementos, como a Capacidade de Aprendizagem Organizacional que como evidenciado no estudo (H2), incentiva práticas inovadoras.

Tratando-se de uma Instituição pública, estes resultados apontam a importância do desenvolvimento de ações que promovam o WLB, uma vez que este impacta na Capacidade de Aprendizagem Organizacional por meio da motivação, engajamento e abertura para trocas de ideia e conhecimento, repercutindo indiretamente na Propensão à Inovação da organização. Existe aqui então, um ciclo que favorece a troca de benefícios entre o funcionário e a instituição. Na ponta está a instituição que permite um ambiente favorável para conciliar as necessidades da vida pessoal e profissional, fazendo com que o funcionário na gestão de suas próprias expectativas e na busca por interesses intelectuais se aperfeiçoe e conduza ações inovadoras dentro da instituição.

Como contribuição teórica, este estudo proporcionou a ampliação da literatura acerca das dimensões do WLB, CAO e Propensão à Inovação, em um único modelo e em um contexto pouco explorado, que são as instituições públicas. Contrariando a literatura existente, nem todas as hipóteses foram suportadas. Por ser um cenário diferente dos outros estudos, não se identificou uma relação direta entre o WLB e a Propensão à Inovação.

Nesta contextualização, este estudo possui como limitação a realização em apenas uma instituição pública, não permitindo comparações. Sugere-se assim, que estudos futuros possam incluir outros contextos organizacionais simultaneamente, uma vez que o contexto público e o privado são distintos. Outra possível limitação se dá em relação a amostra que incluiu técnicos administrativos e docentes. Por serem profissionais com dinâmicas de trabalho diferentes a percepção diante do CAO, WLB e Propensão à Inovação pode apresentar alguma variação. Nesse sentido, estudos futuros poderão analisar estas duas categorias profissionais

separadamente e comparar as percepções entre elas.

Referências

AGARWAL, U. A. Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement. **Personnel Review**, v. 43, n. 1, p. 41-73, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-02-2012-0019/full/html>. Acesso em 24 jan. 2019.

ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315–326, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497207001320>. Acesso em 24 jan. 2019.

ALEGRE, J.; PASAMAR, S. Firm innovativeness and work - life balance. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 30, n. 4, p. 421-433, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2017.1337091>. Acesso em 24 jan. 2019.

AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256995>. Acesso em 24 jan. 2019.

BAILY, L. The impact of corporate culture on work-family integration. **Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world**, v. 209, p. 219, 1997.

BENITO-OSORIO, D.; MUÑOZ-AGUADO, L.; VILLAR, C. The impact of family and work-life balance policies on the performance of Spanish listed companies. **Management**, v. 17, n. 4, p. 214-236, 2014. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-management-2014-4-page-214.htm>. Acesso em 24 jan. 2019.

BEAUREGARD, T. A.; HENRY, L. C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human resource management review**, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348220800065X>.

BRAGA, R. M. O sucesso do processo de inovação está na integração academia, empresa e governo. **Humanidades & Inovação**, v. 5, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/534>. Acesso em 24 jan. 2019.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850101002036>.

CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; WILLIAMS, L. J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. **Journal of Vocational behavior**, v. 56, n. 2, p. 249-276, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000187919991713X>. Acesso em 24 jan. 2019.

CEGARRA-NAVARRO, Juan-Gabriel; SÁNCHEZ-VIDAL, Maria-Eugenia; CEGARRA-LEIVA, David. Linking unlearning with work-life balance: An initial empirical investigation into SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 373-391, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12151>. Acesso em 24 jan. 2019.

CHIANG, Yun-Hwa; HUNG, Kuang-Peng. Team control mode, workers' creativity, and new product innovativeness. **R&D Management**, v. 44, n. 2, p. 124-136, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12044>.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organizational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 224–242, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437720710755227/full/html?queryID=13%2F5410103>. Acesso em 24 jan. 2019.

CLARK, S. C. Work cultures and work/family balance. **Journal of Vocational Behavior**, v. 58, n. 3, p. 348-365, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879100917597>. Acesso em 24 jan. 2019.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York, NY: Academic Press, 1988.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060810911156/full/html>. Acesso em 24 jan. 2019.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069301400303>. Acesso em 24 jan. 2019.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of marketing research**, 1981. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378101800313>.

GOMES, G.; WOJAHN, R. M. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, n. 2, p. 163-175, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S008021072017000200163&script=sci_abstract&tlng=es.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Acesso em 24 jan. 2019.

HAIR JR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. da S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2718>

HAIR JR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2016.

HUHTALA, H.; PARZEFALL, Marjo-Riitta. A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. **Creativity and innovation management**, v. 16, n. 3, p. 299-306, 2007.

IFC - INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. (2018). **IFC está entre as melhores instituições de ensino superior em Santa Catarina**. Disponível em: <http://informativo.ifc.edu.br/ifc-esta-entre-as-melhores-instituicoes-de-ensino-superior-em-santa-catarina/>. Acesso em: 24 jan. 2019.

JAMES, A. Work–life (im) ‘balance’ and its consequences for everyday learning and innovation in the New Economy: evidence from the Irish IT sector. **Gender, Place & Culture**, v. 18, n. 5, p. 655-684, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0966369X.2011.601805>.

JAMES, A. Work–life ‘balance’, recession and the gendered limits to learning and innovation (or, why it pays employers to care). **Gender, Work & Organization**, v. 21, n. 3, p. 273-294, 2014.

JEREZ-GOMEZ, P.; CESPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R. Organizational learning capability: a proposal of measurement. **Journal of business research**, v. 58, n. 6, p. 715-725, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296303002431>.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of business research**, v. 64, n. 4, p. 408–417, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296310001906>.

KAHN, W. A. To be fully there: Psychological presence at work. **Human relations**, v. 45, n. 4, p. 321-349, 1992. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679204500402>.

KALLIATH, T.; BROUGH, P. Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. **Journal of management & organization**, v. 14, n. 3, p. 323-327, 2008. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/worklife-balance-a-review-of-the-meaning-of-the-balance-construct/8E9E62E5624CD4AE651C7477FC248C8A>.

KALMUK, G.; ACAR, A. Z. The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm’s Performance: A Conceptual Framework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 164–169, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281505702X>. Acesso em 24 jan. 2019.

KHALLASH, S.; KRUSE, M. The future of work and work-life balance 2025. **Futures**, v. 44, n. 7, p. 678-686, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328712001085>. Acesso em 24 jan. 2019.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York, The Guilford Press, 2005.

LADEIRA, W. J. et al. Avaliação da Escala Measuring Innovation Culture no Contexto Brasileiro. XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **ANPAD**, 2010.

PASAMAR, S.; VALLE, R. Antecedents of work–life involvement in work–life issues: institutional pressures, efficiency gains or both? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 8, p. 1130-1151, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2014.925945>. Acesso em 24 jan. 2019.

PRIETO, I.; PEREZ-SANTANA, P. Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. **Personnel Review**, v. 43, n. 2, p. 184-208, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-11-2012-0199/full/html>.

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 65–75, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497209000625>.

SAADAT, V.; SAADAT, Z. Organizational learning as a key role of organizational success. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 219–225, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311296>.

SUTANTO, E. M. The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. **Asia Pacific Management Review**, v. 22, n. 3, p. 128–135, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313215201042>. Acesso em 24 jan. 2019.

TAJEDDINI, K.; ALTINAY, L.; RATTEN, V. Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. **International Journal of Hospitality Management**, v. 65, p. 100–114, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431916304698>.

TEO, Hock-Hai et al. Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: An empirical study. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 57, n. 2, p. 264-279, 2006.

YEO, R. K.; LI, J. In pursuit of learning: sense making the quality of work life. **European Journal of Training and Development**, v. 37, n. 2, p. 136-160, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591311301662/full/html>. Acesso em 24 jan. 2019.

Recebido em 07 de novembro de 2019

Aceito em 25 de junho de 2021