

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SEUS EFEITOS NA RELAÇÃO CULTURA,
MEDIANTE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, E O DESEMPENHO DE
INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM HOTÉIS EM GOIÂNIA**

*ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ITS EFFECTS ON THE RELATIONSHIP
CULTURE, THROUGH ORGANIZATIONAL PRACTICES, AND THE PERFORMANCE OF
INNOVATION. A STUDY IN HOTELS IN GOIÂNIA*

LUIZ CARLOS DA SILVA OLIVEIRA
UFG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SEUS EFEITOS NA RELAÇÃO CULTURA, MEDIANTE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, E O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM HOTÉIS EM GOIÂNIA

Objetivo do estudo

O objetivo do estudo é testar empiricamente a função da orientação empreendedora na relação entre cultura/práticas organizacionais e desempenho de inovação em hotéis. Os objetivos específicos são: a) analisar o efeito direto da cultura/ práticas organizacionais no desempenho de inovação em hotéis.

Relevância/originalidade

Os estudos relacionados com a cultura, práticas organizacionais e orientação empreendedora tem sido considerado relevantes, em função de demonstrações de que a cultura: gera um padrão de valores e crenças compartilhados, normas de comportamentos. A orientação empreendedora apresenta aspectos empresariais peculiares.

Metodologia/abordagem

Realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa. Aplicou-se as escalas de medição de manifestações culturais e práticas organizacionais, de orientação empreendedora e de desempenho de inovação. As escalas foram no formato tipo Likert de cinco pontos.

Principais resultados

A cultura, através das práticas organizacionais realmente afeta o desempenho de inovação de hotéis e tem efeito positivo e significativo no desempenho. A orientação empreendedora é variável moderadora entre a cultura/práticas organizacionais (variável independente) e desempenho de inovação (variável dependente).

Contribuições teóricas/metodológicas

O trabalho utiliza os estudos de Phillippe D'Iribarne que categorizam a cultura pela perspectiva da análise das práticas organizacionais, e desenvolve as categorias de análise em função de lógicas culturais dos contextos nacionais das organizações, mostrando um modelo conceitual.

Contribuições sociais/para a gestão

Mostra que os gestores dos hotéis envolvidos na pesquisa podem usar as descobertas atuais para compreender o papel da orientação empreendedora para aumentar ou manter o desempenho da inovação, bem como verificar o efeito de cada dimensão da cultura/práticas na gestão.

Palavras-chave: Práticas organizacionais, Orientação empreendedora, Inovação de desempenho, Cultura

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ITS EFFECTS ON THE RELATIONSHIP CULTURE, THROUGH ORGANIZATIONAL PRACTICES, AND THE PERFORMANCE OF INNOVATION. A STUDY IN HOTELS IN GOIÂNIA

Study purpose

The aim of the study is to empirically test the role of entrepreneurial orientation in the relationship between culture/organizational practices and innovation performance in hotels. The specific objectives are: a) to analyze the direct effect of organizational culture/practices on innovation performance in

Relevance / originality

Studies related to culture, organizational practices and entrepreneurial orientation have been considered relevant, due to demonstrations that culture: generates a pattern of shared values and beliefs, norms of behaviors. Entrepreneurial orientation presents peculiar business aspects.

Methodology / approach

A quantitative research was carried out. Applied the scales of measurement of cultural manifestations and organizational practices, entrepreneurial orientation and innovation performance. The scales were in the five-point Likert format.

Main results

Culture through organizational practices actually affects the innovation performance of hotels and has a positive and significant effect on performance. Entrepreneurial orientation is a moderating variable between organizational culture/practices (independent variable) and innovation performance (dependent variable).

Theoretical / methodological contributions

The work uses the studies of Phillippe D'Iribarne that categorize culture from the perspective of the analysis of organizational practices, and develops the categories of analysis in function of cultural logics of the national contexts of organizations, showing a conceptual model.

Social / management contributions

It shows that hotel managers involved in the research can use current findings to understand the role of entrepreneurial guidance in increasing or maintaining innovation performance, as well as to verify the effect of each dimension of culture/practices on management.

Keywords: organizational practices, entrepreneurial orientation, Performance innovation, Culture

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SEUS EFEITOS NA RELAÇÃO CULTURA, MEDIANTE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, E O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM HOTÉIS EM GOIÂNIA

1. Introdução

O mercado hoteleiro é caracterizado pela alta taxa de competitividade e constantes mudanças, exigindo das organizações a capacidade de se adaptar a essas mudanças, em consequência as empresas precisam criar estratégias para que possam se manter competitivas e aptas a ganhar de seus concorrentes.

Em mercados dinâmicos as organizações dependem cada vez mais de ações organizacionais e empreendedoras visando promover a inovação e melhorar seu desempenho. Estudos de Cassiman; Veugelers, (2006); Morgan; Berthon, (2008); Lichtenthaler, (2009), tem procurado interpretar e compreender essa relação.

Já em estudos relacionados com a cultura nas organizações, D'Iribarne categoriza a cultura pela perspectiva da análise das práticas organizacionais, definidas como: senso de dever, relações hierárquicas, percepção do controle, definição de responsabilidade, sanções, qualidade da cooperação, regulação e problemas (Souza; Castro-Lucas; Torres, 2011).

Glisson e James (2002) preconizam que as práticas organizacionais são a face visível de uma cultura de organização. Essas práticas compreendem os comportamentos, rituais e as cerimônias que tipificam a organização, como reuniões semanais ou mensais, grupo de trabalho de socialização, o controle diário de e-mail. Como tal, elas refletem os valores e as crenças da organização, ou seja, podem ser vistas como a operacionalização das regras que regem o funcionamento da organização.

Os estudos de Kollmann et al. (2017) sugerem que as diferentes dimensões da orientação empreendedora influenciam o desempenho (de forma positiva e negativa). A pesquisa dos autores revelou que a proatividade, inovatividade e tomada de risco influenciam de diferentes formas o desempenho das empresas.

Assim, o objetivo geral do estudo é testar empiricamente a função da orientação empreendedora na relação entre cultura/práticas organizacionais e desempenho de inovação em hotéis. Os objetivos específicos são: a) analisar o efeito direto da cultura/ práticas organizacionais no desempenho de inovação em hotéis na cidade de Goiânia – Goiás; b) examinar o efeito indireto da cultura/ práticas organizacionais no desempenho da inovação mediante orientação empreendedora.

O estudo está estruturado da seguinte forma: Após esta introdução, desenvolve-se o referencial teórico sobre cultura/práticas organizacionais, orientação empreendedora e desempenho de inovação e apresenta as hipóteses do estudo. Na sequência, a seção de método apresenta as características e detalhes da pesquisa empírica que embasa este artigo. Depois, segue-se a apresentação dos dados, analisados com base no referencial teórico desenvolvido. Por fim, as conclusões, limitações e sugestões de pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1. Cultura e Práticas organizacionais

Os estudos relacionados com a cultura organizacional têm sido considerados relevantes, em função de demonstrações de que a cultura: gera um padrão de valores e crenças compartilhados, normas de comportamentos.

Existem também estudos que consideram a cultura organizacional como fator de influência no desempenho da organização: por exemplo, os estudos de Kotter e Heskett (1994)

condicionam o alto desempenho ao correto gerenciamento da cultura organizacional. Estudos de Hofstede (1990) afirmam que a cultura organizacional pode ser percebida a partir de quatro níveis: símbolos, heróis, rituais e valores, sendo que o nível dos símbolos é a manifestação mais superficial e o nível dos valores é a manifestação mais profunda de uma cultura.

Para Hofstede (2005), o âmago da cultura organizacional está nas práticas compartilhadas por seus membros. Como consequência, as culturas nacionais diferenciam-se, essencialmente, nos seus valores fundamentais, enquanto as culturas organizacionais diferem-se em termos de suas práticas, que seriam as partes visíveis da cultura e poderiam ser gerenciadas dentro de certo limite. O autor também enfatiza que os valores moldam a cultura da organização, mas é pela intervenção das práticas que a tipificam, que a cultura é operacionalizada, sendo repassadas pelos processos de socialização (HOFSTEDE, 2005).

Ressalta-se que a cultura organizacional pode ser analisada em termos de três componentes: a) resultados importantes para a sobrevivência; b) práticas de membros organizacionais e; c) ligações entre resultados e práticas.

Portanto, a essência da cultura organizacional é representada por percepções compartilhadas de práticas diárias. Embora os valores dos fundadores e líderes-chaves indubitavelmente moldem as culturas organizacionais, a forma como cada cultura afeta os membros de cada organização é mediante práticas compartilhadas (FONSECA, 1999).

Uma pesquisa de Souza e Fenili (2012) identificou e discutiu as manifestações culturais inerentes a uma organização internacionalizada, com bases em sua prática de gestão, adotando o modelo de D'Iribarne (1993). Os autores identificaram flexibilizações das políticas corporativas em nível local, visando adaptações às realidades sociais e culturais do país hospedeiro.

Os estudos de Phillippe D'Iribarne categorizam a cultura pela perspectiva da análise das práticas organizacionais, e desenvolve as categorias de análise em função de lógicas culturais dos contextos nacionais das organizações (SOUZA, CASTRO-LUCAS, TORRES, 2011).

Portanto, a lógica dos estudos de D'Iribarne (1989) preconiza a análise das empresas e seus estilos de gestão, onde os atores definem as responsabilidades de cada ator; formulam claramente seus objetivos; deixam livres as escolhas dos meios; avaliam com atenção seus resultados, recompensas e sanções. Assim, para este estudo as manifestações culturais adotadas seguiram a abordagem de D'Iribarne (1989, 2003) sendo que as categorias de análise e conceituação são as seguintes:

Tabela 01. Categorias de análise da abordagem de D'Iribarne

Categorias de análise	Definições
Senso de dever	Refere-se ao exercício de procura de direitos e execução de deveres. Inclui aspectos de motivação na execução do trabalho (obrigação <i>versus</i> compromisso), adesão a valores organizacionais ou prevalência de interesses individuais nas relações de trabalho; sentimento de orgulho e de pertencimento à organização, compromisso com a obtenção de resultados.
Relações Hierárquicas	Relação entre os diferentes níveis de gestão e entre profissionais, tomada de decisão na organização, percepção de controle.
Definição de responsabilidades	Refere-se à forma das funções/tarefas serem atribuídas (segundo critérios normativos, por fidelidade, por amizade, por interesses privados) e avaliadas, ao estabelecimento e à difusão das responsabilidades individuais e dos grupos, aos critérios formais, definidos pelos superiores (responsabilidade objetiva), aos critérios informais de acordo com as relações pessoais ou às crenças dos profissionais subordinados (responsabilidade subjetiva), utilização de regras mais formalizadas.

Regulação	Refere-se ações de moderação e de acordos que regem as atividades dos profissionais, o cumprimento de contratos, gestão de interesses organizacionais e individuais.
Sanções	Refere-se às recompensas e/ou punições aplicadas em função de comportamentos no trabalho; à concessão de benefícios ou punições decorrentes da obtenção de resultados ou objetivos propostos; à existência de políticas organizacionais de sanções (benefícios ou punições), e à utilização de critérios para a aplicação de sanções.
Qualidade da cooperação	Refere-se às características das relações interpessoais entre funcionários no trabalho individual ou em grupo, à disponibilidade dos profissionais para trabalharem em equipe; à forma como são gerenciados os conflitos no e pelo grupo; à tendência ao individualismo ou ao coletivismo das relações profissionais; à base em que ocorrem laços de cooperação (profissionais, sociais, familiares).
Percepção de controle	Refere-se à percepção que o profissional possui sobre as medidas de controle da organização; aos níveis de consentimento e de conformidade com as normas estabelecidas e com a autoridade; à percepção sobre a liberdade de atuação; à percepção sobre atos arbitrários.

Fonte. Adaptado de Souza (2014).

2.2. Orientação Empreendedora

As definições de empreendedorismo abrangem ampla gama de atividades e processos, incluindo a inovação e a criação de uma organização, a criação de novas visões, a exploração de oportunidades e assunção de riscos (Nasution et al., 2011). Para Costa, Barros e Carvalho (2011), os empreendedores são considerados indivíduos que impulsionam a máquina capitalista, pois são capazes de promover novos bens de consumo, métodos inovadores de produção e transporte, buscando identificar novas oportunidades no mercado e transformá-las em valores econômicos. O empreendedor é fundamental para o desenvolvimento econômico, pois potencializa lucros através de sua visão ou espírito.

Na visão de Rauch et al. (2009) a orientação empreendedora é considerada como um constructo da gestão estratégica das empresas que tem emergido no contexto organizacional com a finalidade de investigar o espírito empreendedor nas empresas e como isto influencia nos processos estratégicos e no desempenho. De acordo com Martens et al. (2016) a orientação empreendedora emerge da oportunidade de negócios que podem ser empreendidos com sucesso de forma ponderada, envolvendo as intenções e ações principais em um processo dinâmico de criação de novos negócios

Dessa forma, a orientação empreendedora apresenta aspectos empresariais peculiares, diferentes estilos de decisões, métodos e práticas específicas de tomada de decisão visando o agir de forma empreendedora (Wiklund; Shepherd, 2005). É caracterizado e se distingue pelos principais processos empresariais: a) assunção de riscos (Ndubisi et al., 2012); b) autonomia; e c) proatividade (Nasution et al., 2011).

Ahmad et al. (2010), destaca que a orientação empreendedora é importante, pois mostra, aos empreendedores, como devem operar seus negócios, incentivando-os a estar cientes dos impactos positivos ou negativos de seu comportamento diante dos negócios, sendo capazes de minimizar o impacto negativo do ambiente de mercado.

Portanto, a orientação empreendedora requer espírito empreendedor por parte dos funcionários, soluções criativas e estratégias inovadoras, visando estimular o desempenho superior da organização em relação aos demais concorrentes (Kollmann; Stöckmann, 2017).

Para tanto, é preciso incentivar os elementos formadores da orientação para a aprendizagem por meio da visão compartilhada, mente aberta e compromisso com a aprendizagem (WANG, 2008).

2.4. Desempenho de Inovação

O desempenho tem recebido crescente atenção dos pesquisadores nas últimas décadas, mas não há consenso quanto à sua operacionalização, pois definir, conceituar e medir o desempenho não tem sido uma tarefa fácil (ABU-JARAD, et al., 2010).

De modo geral, os pesquisadores possuem percepções diferentes sobre desempenho organizacional. Por exemplo, para Antony e Bhattacharyya (2010) o desempenho é uma medida que identifica como se dá a gestão das organizações, bem como o valor que entregam aos clientes e a outras partes interessadas.

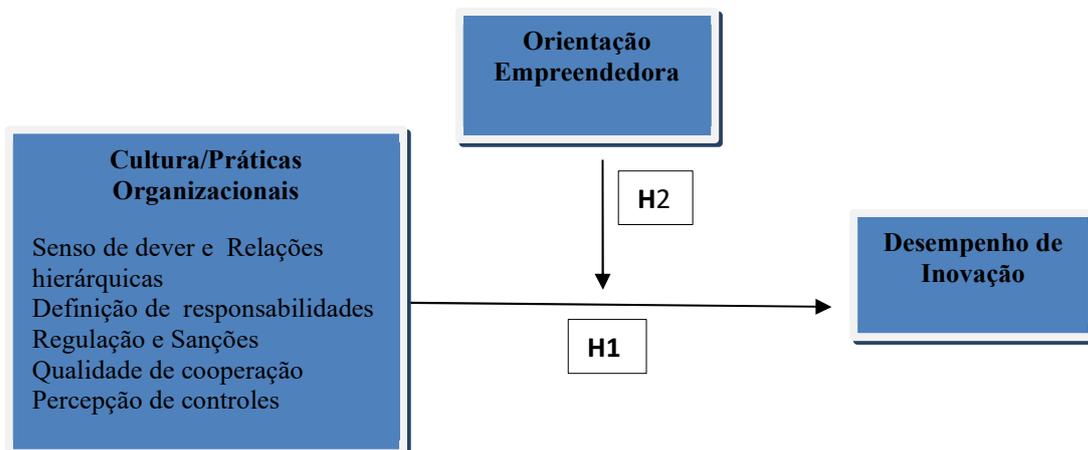
Estudos de Hagedoorn e Cloudt (2003) abordaram quatro diferentes dimensões para mensurar o desempenho do negócio, denominando-as de: desempenho inovador, desempenho da produção, desempenho do mercado e desempenho financeiro.

O desempenho inovador pode variar ao longo de um contínuo de novidade, variando de radical a incremental. No entanto, Zhou, et al. (2011), demonstraram que a medida do desempenho da inovação exige as organizações subdividissem sua gama de produtos em três tipos: a) os produtos que permaneceram praticamente inalterados nos últimos dois anos, b) os produtos que foram aprimorados de forma incremental nos últimos dois anos, c) os produtos que foram radicalmente alterados ou introduzidos como produtos totalmente novos nos últimos dois anos.

Já os estudos de Kirner, et.al (2009) mediram o desempenho da inovação usando três indicadores de inovação de processos: o tempo de produção, a produtividade dos funcionários e a taxa de retrabalho. Para Mankin (2007) o desempenho da inovação pode ser mesurado através de quatro medidas: (1) quantidade de ideias financiadas; (2) retorno sobre investimento ou valor presente líquido do projeto; (3) inovações em cargos de gestão, e (4) adoção de clientes de longo prazo.

Ao verificar o desempenho relacionando com a indústria hoteleira, pode observar que não visão de Hariandja (2011), as variáveis de medição de desempenho são classificadas em objetivo e percebido. Com relação ao desempenho objetivo, as variáveis consistem na ocupação por quarto, lucros operacionais brutos e lucro operacional bruto por sala disponível por dia e o desempenho percebido envolve variáveis não financeiras.

O modelo conceitual e as hipóteses formuladas com base nos referenciais teóricos revisados, para orientar essa pesquisa está representado na figura 1.



H1: Cultura/Práticas Organizacionais tem efeito direto positivo no desempenho da inovação.
H2: Cultura/Práticas Organizacionais tem efeito indireto sobre o desempenho da inovação mediante orientação empreendedora.

3. Métodos

3.1. Instrumentos de medidas

Este estudo aplicou as escalas de medição de manifestações culturais – práticas organizacionais, de orientação empreendedora e de desempenho de inovação. As escalas foram no formato *tipo Likert* de cinco pontos

A escala proposta para mensurar as manifestações culturais será a EMC – Escala de Manifestações Culturais criada por Souza (2014), a partir de estudos de D'Iribarne (1989) e validada por Nascimento (2014) e Oliveira (2017). A escala construída foi submetida a um processo de validação de conteúdo e semântica por 14 juízes especialistas no tema.

Tabela 2. Estatística descritiva dos atributos de Práticas Organizacionais

Nº	EMC – Práticas Organizacionais	Média	Desvio Padrão (D.P)
Senso de Dever e Relações Hierárquicas			
1	Os profissionais envolvem-se no trabalho pelo desafio de solucionar problemas e cumprir as metas.	4.10	0.97
2	Os profissionais estão comprometidos com o seu trabalho.	3.90	0.99
3	Os profissionais envolvem-se no trabalho visando o alcance de resultados.	4.07	0,96
4	As relações entre os diferentes níveis hierárquicos são flexíveis (desenvolvidas com facilidade, adaptáveis).	4.19	0.95
5	Para realizar as tarefas os profissionais são escolhidos pelas competências necessárias à sua execução.	3,90	0,99
6	As chefias delegam autoridade aos profissionais.	3,78	1,04
Definição de Responsabilidades			
7	As práticas de gestão são desempenhadas de acordo com as regras definidas <i>a priori</i> pela organização, independentemente dos interesses individuais.	4,10	0,97
8	A divisão das tarefas é estabelecida mediante critérios claros.	3,95	1,07
9	As regras sobre a operacionalização do trabalho são elaboradas com a participação dos profissionais.	4,16	0,93
Regulação e Sanções			
10	A linguagem utilizada pelas chefias estabelece distância com os demais profissionais.	3,92	1,06
11	A chefia interfere diretamente na forma de trabalhar dos profissionais.	4,07	0,98
12	Os conflitos são resolvidos, formalmente, utilizando-se as regras da organização.	3,85	1,02
13	As recompensas concedidas pela organização atendem as expectativas dos profissionais.	4,06	0,61
14	Os profissionais são recompensados pelo bom desempenho no trabalho.	4,12	0,96
15	Os profissionais são punidos pelo baixo desempenho no trabalho.	3,90	0,99
Qualidade da Cooperação:			
16	A cooperação entre as diferentes áreas de trabalho é encorajada pela organização.	3,80	1,05
17	Os profissionais trabalham sentindo-se membros de uma equipe.	4,01	0,56

18	As tarefas (atividades) são realizadas por meio das equipes.	3,89	1,01
	Percepção de Controle:		
19	Os horários de trabalho são controlados pela organização.	3.99	0.99
20	Os profissionais concordam com os critérios de controle da execução das tarefas.	3.94	1.06
21	Os profissionais aceitam o controle de seu desempenho.	3.90	1.02
	Média e DP de Práticas Organizacionais	4,18	0,62

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante a orientação empreendedora foi adotada a escala desenvolvida por Li, et.al, (2006) composta de cinco itens. A Tabela 2 mostra a estatística descritiva de cada atributo.

Tabela 2. Estatística descritiva dos atributos de Orientação Empreendedora

Nº	Orientação Empreendedora	Média	Desvio Padrão (D.P)
1	Há forte ênfase em P & D, liderança tecnológica e inovação.	4.19	0.95
2	Forte tendência para projetos de alto risco que têm chance de retornos altos.	4.10	0.97
3	Existe tendência para ações que os concorrentes respondem	3.90	0.99
4	Tendência a ser um líder, apresentando novos serviços ou tecnologia em primeiro lugar.	4.07	0.98
5	Tendência em adotar uma postura competitiva junto aos concorrentes.	3.88	1.03
	Média e D.P –Orientação Empreendedora	4.03	0.58

Fonte: Dados da pesquisa

A escala de desempenho de inovação foi adaptada e validada por Wang e Ahmed (2004) através de quatro itens em formato tipo de *Likert* de cinco pontos. A estatística descritiva é apresentada na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3. Estatística descritiva dos atributos de Desempenho de Inovação

Nº	Desempenho de Inovação	Média	Desvio Padrão (D.P)
1	Em inovações de serviços, nossos hotéis são de primeira colocação no mercado.	4.16	0.93
2	Os novos serviços são percebidos pelos clientes.	3.99	0.99
3	Estamos constantemente melhorando os nossos processos de negócios.	3.96	1.08
4	Nos últimos cinco anos, nossos hotéis desenvolveram novas abordagens de gestão.	3.90	1.02
	Média e D.P –Desempenho de Inovação	4.00	0.59

Fonte: Dados da pesquisa

3.2. Amostra, Coleta e Tratamento dos Dados

Realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa. No primeiro momento, definiu-se como universo de pesquisa os hotéis situados em Goiânia. Diante da impossibilidade de abordar todos os estabelecimentos hoteleiros da cidade com o grau de aprofundamento necessário, optou-se por selecionar hotéis que representassem segmentos ou categorias específicas dentro desse universo.

Os critérios estabelecidos para a seleção dos hotéis seguiram o preconizado por OrfilaSintes e Mattsson (2007) de que os hotéis de categorias mais altas (*upscale e midscale*) são mais inovadores que os hotéis de categorias mais baixas (*low-scale*).

Para caracterizar os hotéis quanto a categorias (alta, média, baixa) em consonância com os parâmetros estabelecidos por Orfila-Sintes e Mattsson (2007) foi considerado a classificação quanto ao porte (pequeno, médio ou grande).

Essa classificação segue os parâmetros do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que obedece ao critério de número de unidades habitacionais (UHs), isto é, número de apartamentos. A classificação é a seguinte: (1) até 50 UHs, hotel de pequeno porte; (2) de 51 a 100 Uhs, hotel de médio porte; (3) acima de 100 UHs, hotel de grande porte.

A partir desses critérios, as possibilidades de escolha de hotéis a serem pesquisados foram significativamente reduzidas e pode-se decidir pelos hotéis a serem incluídos nesse estudo conforme critérios de intencionalidade e acessibilidade. Portanto, um total de vinte hotéis foram pesquisados, sendo cinco de grande porte e quinze de médio porte. Cento e dez (110) questionários foram distribuídos aos gerentes, supervisores e chefes de setores dos respectivos hotéis.

Os questionários de pesquisa foram administrados no período compreendido entre os meses de abril a junho de 2022, sendo aplicados *in loco* visando elucidar perguntas que geraram confusão, bem como explicar detalhes necessários para os respondentes.

Os dados primários recolhidos com questionário foram organizados em planilhas eletrônicas usando o *software* Excel® e posteriormente importados para o *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS). Inicialmente efetuou-se um pré-tratamento dos dados com o intuito de verificar os dados faltantes, *outliers*, respostas em duplicidade e erros de digitação.

O número de questionários retornados utilizáveis foi de noventa e oito (98) o que gerou uma taxa de resposta de 82%. Do total de 98 questionários respondidos 05 foram desconsiderados, em virtude de sua incompletude, portanto, o total final foi de 93 questionários válidos para este estudo, suficientes para os testes com o uso da modelagem de equações estruturais, conforme Hair et al. (2009).

Em termos de dados sociodemográficos, a parcela majoritária dos respondentes foi do sexo masculino, correspondendo 68% do total. 45% dos participantes tiveram idade entre (30 a 39) anos. No tocante ao grau de instrução, 84% possuem curso superior e a maioria dos participantes (78%) estão no emprego entre 6 a 10 anos.

4. Análise de Resultados

4.1. Confiabilidade, correlações e estatística descritiva

O coeficiente de alfa de *Cronbach* foi obtido para medir a confiabilidade de todas as variáveis de cada construto. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001) esse alfa é um coeficiente de confiabilidade que indica quão bem os itens estão positivamente correlacionados um ao outro e, mais perto para (1), maior a consistência interna. Os autores, afirmam que em geral, as confiabilidades inferiores a (0,60) são consideradas pobres, na faixa (0,70) são aceitáveis e aquelas acima (0,80) são boas. Nesta pesquisa o alfa de *Cronbach* está acima (0,80).

O resultado obtido para o teste do alfa de *Cronbach*, correlações e estatística descritiva para as variáveis estão demonstradas na Tabela 4. Os coeficientes de confiabilidade do alfa de *Cronbach* estão em níveis aceitáveis e caem entre (0,821) para a escala de desempenho de inovação e (0,891) para senso de dever e relações hierárquicas. O questionário geral apresentou um alfa de *Cronbach* (0.923).

Tabela 4. Teste alfa de Cronbach, correlações e estatística descritiva.

Variáveis	Itens	Alfa de Cronbach	Sig.	SD	01	02	03	04	05	06	07
Senso de Dever e relações hierárquicas	6	0.891	4.10	0.46	-						
Definições de responsabilidades	3	0.859	4.06	0.62	0.485**	-					
Regulação e Sansões	6	0.878	4.16	0.49	0.513**	0.545**	-				
Qualidade de cooperação	6	0.866	4.03	0.58	0.571**	0.533**	0.608**	-			
Percepção de controle	3	0.839	4.00	0.59	0.502**	0.676**	0.520*	0.615**	-		
Orientação empreendedora	5	0,821	3,99	0,58	0.502**	0.512**	0.523*	0.619**	0.0462**	-	
Desempenho de inovação	4	0,878	4,08	0,61	0.483**	0.678**	0.617**	0.670**	0.530**	0.601**	-

Fonte: Dados da pesquisa

01. Senso de Dever e relações hierárquicas; 02. Definições de responsabilidades; 03. Regulação e sanções; 04. Qualidade de cooperação; 05. Percepção de controle; 06. Orientação empreendedora; 07. Desempenho de inovação.

** A correlação é significativa no nível de 0,01

Ao observar a Tabela 4, os resultados mostram que a primeira dimensão da cultura/práticas organizacionais – senso de dever – apresenta uma média de 4.10; A segunda dimensão definição de responsabilidades, escores médios de 4.06, a terceira dimensão – regulação e sanções têm uma média de 4.16; a quarta dimensão – qualidade de cooperação apresenta uma média de 4,03; a quinta dimensão – percepção de controle, possui escores médios de 4,0 para orientação empreendedora e desempenho de inovação apresentam médias de 3,99 e 4.08 respectivamente. Portanto, todas as variáveis do modelo possuem um nível alto em seus resultados.

Por outro lado, percebe-se os coeficientes de correlação entre as variáveis do estudo. É claro que há significativa correlação, nota-se que os valores mais elevados correlacionados são entre a dimensão definições de responsabilidades e o desempenho de inovação (0.678 **), e os valores mais baixos são orientação empreendedora e percepção de controle (0.462 **).

4.2. Testes de Hipóteses

Através do uso de análise de regressões múltiplas, testou-se as hipóteses do presente estudo. No teste da hipótese - H1: Cultura/Práticas Organizacionais (Senso de dever e relações hierárquicas, definições de responsabilidades, regulação e sanções, qualidade de cooperação e percepção de controle) tem efeito direto positivo no desempenho da inovação, foi realizada uma análise de regressão múltipla utilizando o desempenho de inovação como variável dependente e as dimensões da cultura/práticas organizacionais como variáveis preditivas. A Tabela 5 apresenta os resultados de regressão das variáveis.

Tabela 5. Resumo dos resultados de regressão múltipla - efeito de Cultura/Práticas organizacionais sobre o desempenho da inovação.

R	R ²	F	Sig*	β	T	Sig*	
0.715	0.498	23.729	0.000	Senso de Dever e relações hierárquicas	0.305	2.346	0.022
				Definições de responsabilidades	0.560	4.561	0.000
				Regulação e Sansões	0.317	2.638	0.018

	Qualidade de cooperação	de	0,460	3.201	0.024
	Percepção controle	de	0,360	2.734	0.021

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram que a cultura/práticas organizacionais têm um efeito positivo significativo no desempenho da inovação em hotéis.

O modelo de regressão atinge um alto grau de ajuste, conforme refletido pelo valor "R" e "R²" (0,715), (0,498), que afirmou que (0,498) da variação no desempenho da inovação é explicada por todas as dimensões da cultura/ práticas organizacionais.

A Tabela 5 mostra que a análise de variância da equação de regressão ajustada é significativa com o valor F de (23.729). Isso é uma indicação de que o modelo é bom. Uma vez que o valor *p* é inferior a (0,05), ele mostra uma relação estatística significativa entre as variáveis com intervalo de confiança de 0,95.

Portanto, os resultados indicam que a cultura, através das práticas organizacionais realmente afeta o desempenho de inovação de hotéis com um coeficiente de (0,305) para Senso de Dever e relações hierárquicas, (0,560) para definições de responsabilidades, (0,317) para regulação e sanções, (0,460) em qualidade de cooperação e (0,360) na percepção de controle. Assim, a cultura mediante as práticas organizacionais tem efeito positivo e significativo no desempenho de inovação em hotéis confirmando a primeira hipótese.

Para testar a segunda hipótese H2: Cultura/Práticas Organizacionais tem efeito indireto sobre o desempenho da inovação mediante orientação empreendedor. Assim, foi realizado uma análise de regressão múltipla para identificar o volume de variação no caso da variável moderadora. A Tabela 6 apresenta os resultados da regressão.

Tabela 6. Resumo dos resultados de regressão múltipla - efeito da cultura/práticas organizacionais no desempenho da inovação mediante orientação empreendedora

Modelo	R	R ²	R ² Ajuste	F	Sig*	β	T	Sig*	
01	0.715	0.498	0,498	23.729	0.000	Senso de Dever e relações hierárquicas	0.305	2.346	0.022
						Definições de responsabilidades	de 0.560	4.561	0.000
						Regulação e Sanções	e 0.317	2.638	0.018
02	0,739	0,565	0,068	12.623	0,0001	Qualidade de cooperação	de 0,460	3.201	0.024
						Percepção controle	de 0,360	2.734	0.021
						Orientação empreendedora	0,362	3.453	0,00q

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados estatísticos mostram que a orientação empreendedora é variável moderadora entre a cultura/práticas organizacionais (variável independente) e desempenho de inovação (variável dependente) com um R² de (0.068), bem como o significado melhorado ilustrado pelo valor de mudança no valor *F* (12.623).

Com o software AMOS® 22, testou-se o modelo de mensuração para cada um dos construtos, incluindo as dimensões consideradas. Hair et al. (2009) evidenciam que o ajuste geral do modelo pode-se avaliar por um conjunto de medidas. Dessa forma, os índices de medidas absoluto e parcimonioso do novo modelo foram testados e os resultados mostram que o valor χ^2 do qui-quadrado da razão de verossimilhança foi de (0,136) o GFI, índice de qualidade de ajuste foi de 0,983, o índice de ajuste comparativo – CFI de 0,967 e o RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) foi de (0,000) denotando ajuste do modelo com bons índices, o que levou a confirmação da hipótese moderadora, dentro do intervalo estatístico aceitável.

5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo geral testar empiricamente a função da orientação empreendedora na relação entre cultura/práticas organizacionais e desempenho de inovação em hotéis.

Considerou-se que as dimensões da cultura/práticas organizacionais como variáveis independentes afetadas pelo desempenho da inovação. Assim como a orientação empreendedora desempenha papel positivo na relação entre cultura/práticas organizacionais ambiental e desempenho de inovação.

Para alcançar o objetivo geral e os específicos foi realizada uma revisão da literatura sobre os pilares teóricos que sustentaram o estudo e proposto um modelo teórico das dimensões estudadas, que propiciou realizar o estudo quantitativo, conduzido para testar os modelos de mensuração e as hipóteses de pesquisa.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi analisar o efeito direto da cultura/práticas organizacionais no desempenho de inovação em hotéis na cidade de Goiânia – Goiás. A hipótese H1 foi construída com base em estudos que, de alguma maneira, contribuíram para mostrar a relação positiva entre as variáveis estudada. Os resultados mostraram que a cultura/práticas organizacionais através de todas as suas dimensões têm efeito direto e positivo no desempenho da inovação confirmando a primeira hipótese da pesquisa.

O segundo objetivo específico foi examinar qual o efeito indireto da cultura/práticas organizacionais através de suas dimensões no desempenho de inovação mediante a orientação empreendedora. Os resultados estatísticos revelaram que a orientação empreendedora é variável moderadora entre a cultura/práticas organizacionais e desempenho de inovação, o que levou a confirmação da segunda hipótese da pesquisa.

O presente estudo apresenta contribuições gerenciais, pois os gestores dos hotéis envolvidos na pesquisa podem usar as descobertas atuais para compreender o papel da orientação empreendedora para aumentar ou manter o desempenho da inovação, bem como verificar o efeito de cada dimensão da cultura/práticas organizacionais no processo de gestão e na indústria de turismo hoteleiro em Goiânia

Entre as limitações deste trabalho, destaca-se que os resultados obtidos com a presente pesquisa não podem ser generalizados para toda a população de hotéis em que operam em Goiânia, uma vez que foi utilizada uma amostra não probabilística por acessibilidade.

Além disso, trabalhos futuros podem ser aperfeiçoados por meio de aplicação de estudos longitudinais que considerem como as relações entre as variáveis propostas podem evoluir ao longo de um período temporal.

Referencias

- ABU-JARAD, I.Y, YUSOF, N., NIKBIN, D. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. **International Journal of Business and Social Science**. v.01, n.03, p. 26-46, 2010.
- ANTONY, J. P., Bhattacharyya, S. Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. **Measuring Business Excellence**. v.14, n. 3, p. 42-52. <http://dx.doi.org/10.1108/13683041011074209>. 2010.
- AHMAD, N. H; RAMAYAH, T.; WILSON, C; KUMMEROW, L.(2010). Is entrepreneurial Competency and business success relationship contingent up on business environment? A study of Malaysian SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.
- CASSIMAN, B., VEUGELERS, R. Search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external know ledge acquisition. **Management Science**, 52, 68-82, 2006.
- COSTA, A. M., BARROS, D. F., CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, art.1, p. 179-197, mar./abr, 2011.
- D'IRIBARNE, Philippe. **La logiqued'honneur: gestion des entrepriseset traditions nationales**. France: Éditions du Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE, Philippe. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 3, nº 2, p. 327-337, jul-dez/2003.
- FONSECA, Ana C. P. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle. Um estudo comparativo Brasil – Inglaterra. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, Set./Dez. 1999.
- GLISSON, C., JAMES, L. R.. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, pp. 767–794. DOI: 10.1002/job.16, 2002.
- HAGEDOORN, J.; CLOODT, M. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? **Research Policy**, v. 32, n.8, p.1365-1379, 2003.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.
- HARIANDJA, E.S. The Relationship Between Service Innovation, Marketing Communication, and Performance in Hospitality Industries – A Conceptual Framework. **Proceeding of Industrial Engineering and Service Science**, September 20-21, 403-408, 2011.
- HAIR. Jr. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., Anderson, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. (A. S. Sant'Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill. 2005.
- KIRNER, E., KINKEL, S., JAEGER, A. Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms – an empirical analysis of German industry. **Research Policy**, 38, 447-458. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.011>, 2009.
- KOLLMANN, T.; STOCKMANN, C.; MEVES, Y.; KENSBOCK, J. M.. When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. **Small Business Economics**, v. 48, n. 4, p. 1-17, 2017.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LI, Y.; LIU, Y.; ZHAO, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. **Industrial Marketing Management**, 35(3), <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.016>, 2006.

- LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of Management Journal**, 52, 822-846, 2009.
- MANKIN, E. Measuring innovation performance. **Research Technology Management**, 50 (6), 5–7, 2007.
- MARTENS, C. D. P., LACERDA, F. M., BELFORT, A. C., FREITAS, H. M. R. D. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 22 (4), 556-583, 2016.
- MORGAN, R. E., BERTHON, P. Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. **Journal of Management Studies**, 45, 1329-1353., 2008.
- NASCIMENTO, Thiago, G. **Desempenho Profissional: Relação com valores, práticas e identidade no serviço policial**. Tese (Doutorado) UNB. Programa de Pós-Graduação em Administração. Brasília, DF. 2014.
- NASUTION, H. N., MAYONDO, F. T., MATANDA, M. J., NDBUSI, N. O. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. **Industrial Marketing Management**. v. 40,p. 336–345. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.002; 2011.
- NDBUSI, N. O., IFTIKHAR, K. Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. v. 14, 2 pp. 214– 236. DOI 10.1108/14715201211271429; 2012.
- ORFILLA-SINTES, F.; MATTSSON, J. Innovationbehavior in the hotel industry. **Omega**, v. 37, n. 2, p. 380- 394, 2007.
- OLIVEIRA, Luiz. C. S. **Práticas Organizacionais, Identidade e Desempenho Profissional na Polícia Militar do Estado de Goiás**. Tese (Doutorado) UNB. Programa de Pós-Graduação em Administração. Brasília, DF. 2017.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T., FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 33(3), 761-781, 2009.
- SOUZA, E. C. L., e FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**. 14(33), 103-118. 2012.
- SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C.; TORRES, C. V. Práticas sociais, cultura e inovação: três conceitos associados. **Faces Journal: Revista de Administração**, vol. 2, n. 2. p. 210-230. 2011.
- SOUZA, E. C. L. **Construção da escala de manifestação da cultura pelas práticas organizacionais segundo os estudos de d'Iribarne**. Manuscrito Não-publicado. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília. 2014.
- TABACHNICK, B., FIDELL, L. **Using multivariate statistics**. 4. ed. Boston: Allyn and Bacon. 2001..
- TYLER, T. R., BLADER, S. L. **Cooperation in groups**. Philadelphia: Psychology Press, 2000.
- WANG, C. L., AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, 7(4), 303-313. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060410565056>, 2004.
- WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(4), 635-656. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>, 2008.

WIKLUND, J., SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. **Journal of Business Venturing**, 20, 71-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>, 2005.

ZHOU, H.; DEKKER, R.; KLEINKNECHTY, A. Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. **Industrial and Corporate Change**, 20(3), 941–968. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtr013>, 2011.