



# REVISTA ISSN: 2316-1493 RTEP TURISMO ESTUDOS & PRÁTICAS

## RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E ADOÇÃO DO E-LEARNING NO CONTEXTO DA HOTELARIA: UM ESTUDO NO HOTEL-ESCOLA SENAC BARREIRA ROXA<sup>1</sup>

*RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ADOPTION OF E-LEARNING IN THE HOSPITALITY CONTEXT: A STUDY AT THE SENAC BARREIRA ROXA SCHOOL HOTEL*

Brenda Lívia Alves da Nóbrega<sup>2</sup>  
Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva<sup>3</sup>  
Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto<sup>4</sup>

**RESUMO:** Os estudos sobre cultura organizacional e *e-learning* têm crescido nos últimos anos, entretanto há uma carência de pesquisas no turismo, tornando-se necessário o estudo do mesmo. Este trabalho tem como objetivo analisar as relações entre cultura organizacional e adoção do *e-learning* no contexto da hotelaria. Para alcançar o objetivo da pesquisa, adotou-se um estudo descritivo e de abordagem quantitativa. O campo de estudo foi o Hotel-Escola Senac Barreira Roxa situado na cidade do Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte. A amostra foi amparada nas respostas de 52 funcionários do hotel e o instrumento de coleta de dados foi um questionário em escala likert de grau de concordância de um a sete pontos. Para fundamentar o instrumento de pesquisa foi utilizado o Modelo de Valores Competitivos para investigar as dimensões de cultura organizacional a partir dos seguintes perfis: cultura clã, cultura inovativa, cultura hierárquica e cultura de mercado; e Teorias de Aceitação de Tecnologias de *e-learning*, a partir das seguintes variáveis: expectativa de esforço, expectativa de desempenho, condições facilitadoras, normas sociais, interatividade e comunização interna. Posteriormente foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para adaptação da análise estatística, procedendo com o teste de confiabilidade do questionário (Alfa de Cronbrach), análise descritiva (Análise de Média) e matriz de correlação (Coeficiente de Pearson). Com este estudo foi possível identificar que as culturas clã e inovativa são os estilos de cultura organizacional que mais predominam no hotel. Estas mesmas culturas se destacam também das demais no quesito de correlações positivas para a adoção do *e-learning*. Por fim, as variáveis de aceitação do *e-learning* com maior destaque, foram a expectativa de esforço e a expectativa de desempenho, o que reforça que os sistemas precisam ser fáceis e úteis, para uma melhor implementação no ambiente hoteleiro e adoção por parte dos colaboradores. **Palavras-chave:** Cultura Organizacional; *E-learning*; Hotelaria.

<sup>1</sup> O presente artigo foi apresentado no Encontro Internacional de Turismo da UFRN (2023) e foi indicado para publicação em fast track na Revista Turismo Estudos e Práticas.

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: brendalivianobrega@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutoranda em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: jessyca.r.henrique@gmail.com.

<sup>4</sup> Doutora em Administração e Professora do Programa de Pós Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com.



**ABSTRACT:** Studies on organizational culture and e-learning have grown in recent years, however there is a lack of research in tourism, making it necessary to study it. This work aims to analyze the relationships between organizational culture and the adoption of e-learning in the context of hospitality. To achieve the research objective, a descriptive study with a quantitative approach was adopted. The field of study was the Hotel-Escola Senac Barreira Roxa located in the city of Natal, capital of the state of Rio Grande do Norte. The sample was based on the responses of 52 hotel employees and the data collection instrument was a questionnaire on a Likert scale with a degree of agreement from one to seven points. To support the research instrument, the Competitive Values Model was used to investigate the dimensions of organizational culture based on the following profiles: clan culture, innovative culture, hierarchical culture and market culture; and Theories of Acceptance of e-learning Technologies, based on the following variables: effort expectation, performance expectation, facilitating conditions, social norms, interactivity and internal communization. Subsequently, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used to adapt the statistical analysis, proceeding with the questionnaire reliability test (Cronbach's Alpha), descriptive analysis (Mean Analysis) and correlation matrix (Pearson Coefficient). With this study it was possible to identify that clan and innovative cultures are the organizational culture styles that most predominate in the hotel. These same cultures also stand out from the others in terms of positive correlations for the adoption of e-learning. Finally, the most prominent e-learning acceptance variables were effort expectation and performance expectation, which reinforces that systems need to be easy and useful, for better implementation in the hotel environment and adoption by customers. collaborators.

**Keywords:** Organizational culture; E-learning; Hospitality.

## INTRODUÇÃO

Toda organização possui uma cultura, que consiste em um conjunto de suposições, valores e normas que conduzem suas atividades e pode ser considerada o principal pilar dentro da organização (Dal Forno *et al.*, 2018; Campos, Stefano, & Andrade, 2015). Segundo Casagrande e Machado (2016), a cultura no campo organizacional exerce papel de balizador do comportamento humano, por meio do universo simbólico, que gera uma construção social da realidade, ditando práticas tidas como certas.

Na hotelaria, como em outros empreendimentos, as mudanças na cultura organizacional podem conduzir a novas formas de aprendizagem. Por esse motivo Dal Forno *et al.* (2018, p. 331) explicam que “torna-se plausível o estudo acerca das relações existentes entre aprendizagem e cultura organizacional”, uma vez que podem contribuir para uma melhor gestão organizacional e impactar na qualidade dos serviços ofertados.

Já a aprendizagem pode ser conceituada como o ato de evidenciar a experiência contínua, e o que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura (Dal Forno *et al.*, 2018). Logo, presume-se que um novo aprendizado ao se tornar coletivo, poderá levar a modificações na cultura organizacional.

Tendo em vista a importância de se manter uma cultura organizacional que enfatiza uma aprendizagem contínua, os hotéis têm buscado soluções para a transferência de conhecimento. Para Campos *et al.* (2015) é preciso a avaliação de necessidades de treinamento, processo que investiga as dificuldades e necessidades da empresa, para a produção de insumos que embasam o desenvolvimento de competências.

Atualmente, existem duas modalidades de treinamento, presencial e a distância: o primeiro é realizado dentro de organizações; já o segundo é realizado por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), também conceituado como *e-learning*.

Cantoni, Kalbaska e Inversini (2009) discutem sobre os impactos das TIC's em organizações e destacam que elas vêm crescendo nos últimos anos, principalmente no turismo e hotelaria. Os empreendimentos hoteleiros ainda mais em tempos de pandemia são forçados a buscar soluções eficientes para a aprendizagem de seus colaboradores. O



*e-learning* é uma das soluções encontradas para a transferência e para manter o padrão do negócio, que permite a obtenção de controle sobre a qualidade das informações, feitas com sessões de treinamentos e estratégia eficaz (Gavril *et al.*, 2017).

Apesar do elevado número de estudos que abordam o *e-learning* em instituições de ensino superior, são poucas as pesquisas que se concentram no ambiente organizacional, o que pode limitar o valor do *e-learning* no local de trabalho (Abdou & Jasimuddin, 2020); inclusive no setor hoteleiro, onde ainda se percebe poucos estudos envolvendo esse tema (Silva & Barreto, 2021). Pensando nisso Oh e Han (2020) explicam que a cultura é um fator relevante para influenciar os colaboradores a desenvolver a aprendizagem. Além disso, alguns estilos culturais promovem as práticas de *e-learning*, enquanto outros, inibem o processo (Hosseini, Salimifard, & Yadollahi 2012).

Silva e Barreto (2021) constataram uma limitação e afirmaram que apesar do *e-learning* estar presente em processos de aprendizagem de colaboradores de alguns hotéis, na maioria dos casos isso ocorre de modo informal, a partir de cursos on-line propostos por entidades externas. Em seus resultados, foi constatado que existe uma resistência para o uso dessas tecnologias em hotéis, e que essa resistência pode estar associada a fatores culturais da organização, sugerindo a necessidade de ampliar o entendimento entre essas associações.

Diante do exposto, este estudo busca entender: *qual a relação entre a cultura organizacional e a adoção do e-learning no contexto da hotelaria?* Assim, tem-se como objetivo central analisar as relações entre cultura organizacional e adoção do *e-learning* na hotelaria, obtendo como campo de estudo o Hotel-Escola Senac Barreira Roxa, localizado da cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil). Como objetivos específicos pretende-se: a) identificar o estilo de cultura organizacional predominante no hotel; b) verificar os fatores comportamentais mais representativos de adoção e uso do *e-learning* no hotel. c) e, traçar associações entre os perfis de cultura organizacional e fatores de adoção do *e-learning* no hotel.

Importante enfatizar que o Hotel-Escola Senac Barreira Roxa foi escolhido como campo de estudo, uma vez que se apresenta como referência nos quesitos de aprendizagem, com portfólio de cursos renomados na área de Turismo, Hospitalidade e Lazer (Barreira Roxa, 2021). Desse modo, torna-se um importante campo de estudo sobre a relação de sua cultura com foco na aprendizagem, através da tecnologia. O mesmo deixa visível seu compromisso com a aprendizagem e treinamento de seus alunos, os quais vivenciam as atividades práticas dentro do próprio Hotel-Escola, com clientes e desafios reais sob supervisão de equipe, e mostrando que sua cultura está atrelada a inovação e ao desenvolvimento.

A seguir, apresenta-se conceitos de cultura organizacional, adoção do *e-learning* e associação entre ambos. Em seguida, serão apresentados os elementos metodológicos que nortearam este trabalho, juntamente da análise dos resultados; por fim, serão expostas as considerações finais, limitações e agenda para pesquisas futuras.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Cultura Organizacional

A cultura é um assunto discutido na academia e com o passar do tempo foi conquistando espaço nas organizações. Ela teve seu conceito amplamente discutido a partir de 1980, quando houve avanços em relação à importância atribuída ao conceito



de cultura nos contextos estratégicos de gestão de pessoas (Campos, Stefano, & Andrade, 2015).

Cada organização possui sua própria cultura que é repassada a seus colaboradores, os quais se adaptam e acabam por compreender melhor o funcionamento da empresa (Danjour *et al.*, 2016). Este entendimento é essencial para que os funcionários possam desempenhar atividades de forma eficaz.

Loss, Theis e Schreiber (2015) compreendem a cultura com um conjunto de orientações e técnicas padronizadas para comportamentos aprendidos e soluções de problemas recorrentes, como um mecanismo de regulamentação normativa do comportamento humano. A cultura, portanto, pode ser entendida como resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma organização. Configura-se como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos, que são por sua vez incorporados e passados para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes, esses procedimentos não são explicáveis, e sim, simplesmente aceitos como certos sem questionamentos (Zago, 2005).

A cultura organizacional, de acordo com Schein (1984), é estruturada por pressupostos estabelecidos, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, os quais funcionam bem o suficiente para ser válidos e ensinados a novos membros. Para o autor, a cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis, sendo eles: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos.

Fernandes Neto *et al.* (2019) discorrem sobre a abordagem de Cameron e Quinn (2006) e seus tipos de cultura organizacional, que segundo o autor serviu como uma forma importante e essencial de demonstrar como a cultura pode assumir diversas características. As tipologias culturais de Cameron e Quinn (2006) refletem a importância de duas dimensões, a de controle versus flexibilidade, e a de foco interno versus foco externo, através dos quatro quadrantes, sendo estas a cultura clã, inovativa, hierárquica e a de mercado. Quadro 1:

Quadro 1: Tipologias de cultura organizacional de Cameron e Quinn.

<b>Tipos de Cultura</b>	<b>Características</b>
Cultura clã	Tem foco no desenvolvimento das pessoas e na valorização das mesmas para a tomadas de decisões. Seus líderes assumem uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.
Cultura inovativa	É movida por pressuposições de mudança e flexibilidade, seus fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Seus líderes tendem a ser empreendedores e idealistas que apreciam riscos. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e serviços
Cultura de mercado	É orientada para tendências de mercado e bases seguras de clientes; suas motivações incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretos, realizadores, competidores, severos e exigentes. O foco é no objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade.
Cultura hierárquica	É regida por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os colaboradores aceitam a submissão de papéis, regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem, seus líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

Fonte: Adaptado de Barreto et al. (2013).



A cultura como vista anteriormente pode assumir diferentes características, as quais definem tipologias que podem ter focos iguais, seja interno ou externo, mas que possuem características diferentes. Alguns exemplos são os casos das culturas clã e hierárquica, que são voltadas para um foco interno, mas diferem em características, uma sendo mais flexível com foco na equipe e a outra rígida baseada na previsibilidade. Assim como também nas culturas inovativa e de mercado que são voltadas ao ambiente externo, mas que uma é flexível e orientada a riscos e a outra tem foco na produtividade e obtenção de lucro.

Assim entende-se a cultura como um conjunto de características agregadas e aprendidas durante o processo de transformação constante de uma organização, referindo-se às diversas facetas que incluem sua cultura.

### Treinamento e *E-learning*

As organizações geralmente promovem treinamentos com o intuito de que possam trazer retorno positivo, relacionado ao aumento de produção e minimizando desperdícios (Mauro *et al.*, 2017). Enquanto o treinamento é um processo de aprendizagem de funções específicas e imediatas, o desenvolvimento ocorre em longo prazo com vistas a melhor preparar colaboradores para ocupar cargos futuros (Silva & Barreto, 2021).

De acordo com Araújo e Dias (2018), as organizações que identificam essas lacunas de aprendizagem e medidas efetivas para a geração de conhecimentos, são diferenciadas no âmbito corporativo. Conforme defendem Teixeira, Stefano e Campos (2015), as empresas desenvolvem seus próprios sistemas educacionais, orientados às suas atividades no mercado, buscando aprimorar a relação com seus funcionários, fornecedores, clientes e sociedade. Complementam que, a propagação e evolução de métodos de ensino-aprendizagem ocorrem de acordo com o avanço da internet, possibilitando interação entre a tecnologia, informação e o usuário.

De acordo com Silva *et al.* (2018), no que tange a aprendizagem constante, as organizações têm explorado diversas modalidades de treinamento, tendo como apoio os recursos tecnológicos. Esse investimento com o tempo foi segundo Loss, Theis e Schreiber (2015), reconhecido pelos funcionários, dando-lhes uma oportunidade de executar suas funções utilizando suas capacidades cognitivas, tendo condições de se preparar para o seu ofício através do acesso a treinamentos e ensino, incentivados e patrocinados pelas próprias organizações.

O processo de ensino em treinamentos corporativos convencionais depende do deslocamento dos professores e alunos em um determinado horário e espaço. Entretanto, com as constantes mudanças ocasionadas pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs), novos modelos de aprendizagem surgiram, dentre eles a educação a distância (EaD) ou *e-learning*.

De acordo com Mourão, Abbad e Zerbini (2014), o *e-learning* tem como principais características: o uso extensivo de tecnologia, a facilidade de replicação em larga escala permitindo um maior número de alunos participantes ao mesmo tempo em um evento, a não existência de bloqueios geográfico, a utilização de métodos de aprendizagem mais específicos e a possibilidade de uma autoaprendizagem. Ainda para os autores, esse método ganhou destaque com o desenvolvimento das TICs, sobretudo pela internet.

Apesar da crescente tendência da incorporação de novas formas de aprendizagem, a resistência ao *e-learning* ainda se apresenta como um problema significativo. Estudos que buscaram analisar as dimensões de resistência ou aceitação,

são de grande importância para entender os motivos dessa objeção, conforme as pesquisas de Albertin e Brauer (2012), Baki *et al.* (2018), Kuciapski (2017), Le *et al.* (2018), Purnomo e Nastiti (2019), Metha *et al.* (2019) e Alfahah (2023).

Essa resistência segundo Albertin e Brauer (2012) apresenta-se como algo negativo, tendo em vista que caso o colaborador associe que o *e-learning* é algo complicado, difícil de usar e aprender, se os mesmos não tiverem condições adequadas de infraestrutura para utilização do sistema, ou se o curso não tiver interatividade, ele provavelmente considerará tal sistema como pouco útil ao seu trabalho.

Brauer (2008) em sua tese elencou oito dimensões a partir de revisão bibliográfica sobre resistência às tecnologias, aceitação, barreiras, vantagens e desvantagens da educação a distância. Assim, Albertin e Brauer (2012) elaboraram e validaram uma teoria para explicar os fatores que influenciam a resistência à educação a distância no ambiente corporativo, envolvendo variáveis de aceitação e variáveis de resistência ao *e-learning* (Quadro 2).

Quadro 2: Variáveis de aceitação ao *e-learning*.

Variáveis	Significado
Expectativa de esforço	É o grau de facilidade associado ao uso do sistema.
Expectativa de desempenho	É o grau em que um funcionário acredita que o uso do sistema vai ajudá-lo a atingir ganhos no trabalho.
Condições facilitadoras	É o grau em que um indivíduo acredita que existe uma infraestrutura organizacional e técnica para suportar o uso do sistema.
Interatividade	Capacidade de comunicação do sistema de EaD entre o funcionário-aluno, tutor e professor.
Influência Social	O grau em que um funcionário percebe que outras pessoas, que para ele exercem influência, acreditam que ele deveria usar o novo sistema.
Comunicação Interna	O grau de preparação ou comunicação prévia e durante o curso virtual.

Fonte: Adaptado Albertin e Brauer (2008; 2012).

Essas variáveis estão presentes em diversas teorias que investigaram a aceitação ao *e-learning*, e derivam de modelos consolidados na literatura, como por exemplo, a Teoria de Aceitação de Tecnologia (TAM), Teoria do Comportamento Planejado (TPB), Teoria Unificada de Aceitação e uso de Tecnologias (UTAUT) e outros (Venkatesh *et al.*, 2003).

Em vista disso se faz indispensável o investimento em avaliações também dos fatores que interferem na aceitação a esses sistemas, uma vez que de acordo com Albertin e Brauer (2012), se a organização fizer uma boa comunicação junto ao funcionário, a possibilidade de o mesmo acreditar que o uso do sistema vai ajudá-lo a atingir ganhos no trabalho será ainda maior. Desse modo, a cultura organizacional se apresenta como uma dimensão importante para essa compreensão (Silva & Barreto, 2021).

### Relações entre Cultura Organizacional e *E-learning* na Hotelaria

A cultura está associada a muitos fatores internos da organização, portanto, torna-se imprescindível para o entendimento do *e-learning* no contexto do trabalho.



Oliveira e Lima (2016, p. 20) afirmaram que “a cultura organizacional tem uma forte relação com a gestão do conhecimento”, na qual insere-se os processos de *e-learning*.

De acordo com Silva e Barreto (2021), o *e-learning* é uma moderna estratégia de aprendizagem no setor hoteleiro, mas como todo sistema de ensino, apresenta vantagens e desvantagens. Cabe aos hotéis desenvolver um planejamento adequado conforme as suas culturas organizacionais, para que seja possível a melhor forma de atender às necessidades apresentadas pela organização

É nesse sentido, que cada cultura possui suas próprias características, que podem ou não influenciar na adesão do treinamento via *e-learning*. Em culturas mais abertas à tecnologia, esta modalidade pode ser facilmente adotada devido aos benefícios oferecidos pela mesma. Para Maia *et al.* (2014) a cultura de inovação precisa ser uma cultura de aprendizagem, com visão de dentro para fora; uma cultura de aceitação que promova a inovação, de modo a suportar a cultura da empresa.

Hosseini, Salimifard e Yadollahi (2012) defendem que é necessário definir planos de aprendizagem com base nos níveis de prontidão das organizações, pois o *e-learning* oferece uma oportunidade valiosa para lidar com os requisitos de conhecimento que mudam rapidamente, o que significa que a organização precisa estar pronta para adotar essa tecnologia. Caso contrário, a cultura irá rejeitar o ensino e o sistema estará destinado ao fracasso.

Caso essas organizações tenham gerentes que acreditam no poder do autodesenvolvimento e se seus funcionários têm atitudes positivas em relação ao desenvolvimento, podem adotar o sistema mais facilmente, se comparado a outras que não possuem essas características essenciais em sua cultura. Isso pode ser justificado no pensamento de Mehta *et al.* (2019, p. 5), pois os autores defendem que “em uma organização, os usuários podem perceber que uma tecnologia é mais útil para ajudar a alcançar objetivos relacionados ao trabalho se outras pessoas de referência na organização, como gerentes, endossar o uso de tal tecnologia”.

Assim torna-se intrínseco a adesão da aprendizagem na cultura para o desenvolvimento de habilidades e atitudes de seus funcionários e gestores, para o melhor aproveitamento do ensino, principalmente, do *e-learning*. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa.

## METODOLOGIA

A metodologia usada nesta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, uma vez que se buscou “organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos” (Martins & Theóphilo, 2016, p. 275). E descritiva, pois tem como finalidade descrever as características de uma população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis (Gil, 1999).

A pesquisa foi aplicada no Hotel-Escola Senac Barreira Roxa localizado na cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil), pois este hotel se apresenta como referência nos quesitos de aprendizagem nas áreas de Turismo, Hospitalidade e Lazer na cidade. O universo de pesquisa foi representado por todos os colaboradores do hotel que estavam distribuídos entre os diversos cargos, desde os níveis operacionais até os gerenciais. O hotel possui 56 funcionários, entretanto foram coletados dados de 52 colaboradores, que após a filtragem na pergunta de corte, apenas 30 foram considerados válidos.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado em quatro etapas. A primeira se refere a uma questão filtro utilizada para separar os respondentes que se encaixam no perfil da pesquisa e os que não se encaixam, uma vez que indagava



se o colaborador já havia participado de algum curso ou treinamento on-line proposto ou sugerido pelo hotel.

Na segunda e terceira parte do questionário foram coletados dados estatísticos com afirmativas em escala likert de um a sete pontos, voltadas ao grau de concordância de cada respondente sobre a cultura organizacional e aceitação do *e-learning*. Por fim, na última parte do questionário coletou-se dados das características do perfil de todos os funcionários que responderam ao questionário.

Para a construção dos instrumentos de coleta de dados foi utilizado como base as tipologias culturais do modelo de valores competitivos de Cameron e Quinn (2006); Além das variáveis comportamentais de adoção do *e-learning* a partir de Albertin e Brauer (2012).

A coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2021 através de um formulário on-line distribuído via *link* do *Google Forms*. Para tanto, foi necessário solicitar uma autorização com a coordenação geral do Senac no Rio Grande do Norte, para fins da coleta com seus colaboradores e divulgação do nome do empreendimento hoteleiro. Esta autorização foi solicitada via e-mail e a partir daí foi possível a realização da pesquisa. Foi disponibilizado pelo gerente geral do hotel um organograma com a distribuição dos cargos e quantidade de funcionários de cada setor; a partir disso, foi possível montar estratégias de acesso aos colaboradores.

Devido a alguns dos funcionários não terem o acesso direto ao computador, o *link* foi disparado pelo gestor do empreendimento em alguns canais de comunicação interna e além disso, foi feita uma coleta presencial em uma sala disponibilizada dentro da organização. Os funcionários eram chamados individualmente para responder ao questionário de pesquisa, o qual estava disponível através de um computador destinado para este fim, e que, portanto, possuía acesso ao *link* da pesquisa. Destaca-se que como a pesquisa foi feita durante a pandemia da Covid-19 foram cumpridos todos os protocolos de prevenção ao vírus.

A análise de dados deste trabalho ocorreu através de testes estatísticos, com uso de análises descritivas e bivariadas. Para tanto, foi necessário o uso do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* que se adapta à análise estatística. No quadro 3 é apresentado um desenho metodológico explicitando os objetivos da pesquisa, bem como as respectivas variáveis e técnicas estatísticas utilizadas para cada análise de dados.

Quadro 3: Objetivos específicos de pesquisa alinhados às variáveis e técnicas de análise.

Objetivo de Pesquisa	Variáveis analisadas	Técnicas de análise
Identificar o estilo de cultura organizacional predominante no hotel.	Cultura Clã Cultura Inovativa Cultura de Mercado Cultura Hierárquica	Análise descritiva, de Média e confiabilidade (Alfa de Cronbach).
Verificar os fatores comportamentais mais representativos de adoção e uso do <i>e-learning</i> no hotel.	Expectativa de esforço Expectativa de desempenho Condições facilitadoras Interatividade Influência Social Comunicação Interna	Análise descritiva, de Média e confiabilidade (Alfa de Cronbach).
Traçar associações entre os perfis de cultura organizacional e os fatores de adoção ao uso do <i>e-learning</i> no hotel.	Todas as variáveis utilizadas nos objetivos anteriormente.	Análise de correlação de Pearson.

Fonte: Elaboração própria (2021).



Para os dois primeiros objetivos da pesquisa foi utilizada a técnica de análise descritiva (média e desvio padrão), na qual buscou-se descrever e registrar os perfis de cultura organizacional e de *e-learning* mais representativos no hotel. Para o terceiro objetivo foi utilizada a Análise de Correlação de Pearson ( $r$ ). Neste trabalho essas correlações refletiram a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados, os quais são referentes às variáveis de cultura organizacional e de *e-learning*. Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) explicam que se o valor de  $r$  estiver entre 0 até 0,3 pode-se dizer que esta correlação é fraca, se estiver acima de 0,3 até 0,6 a correlação é moderada e se o valor for acima de 0,6 esta é uma correlação forte.

Além disso, como medida de confiabilidade, foi aplicado o teste do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), o qual é uma medida útil para a investigação do nível de confiança do instrumento para mensuração ao que se propõe. O mesmo mede a correlação média entre as perguntas ou afirmativas de um instrumento de pesquisa (Hair, Anderson, & Black, 2009). Nos próximos tópicos serão apresentadas as análises dos dados e conclusões do estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização dos Respondentes

Dos 56 funcionários contabilizados no hotel, a coleta de dados ocorreu com 52 indivíduos que possuíam as seguintes características de distribuição. Quanto ao gênero cerca de 63% são do sexo masculino com faixa etária entre 21 até 40 anos de idade (42,3%). São pessoas de estado civil casada (48,1%), seguido de solteira (40,4%); além disso, possuem nível de escolaridade elevado, pois estão cursando ou já concluíram o ensino superior (55,8%) e alguns estão cursando pós graduação (13,4%). Apenas 7,7% cursaram até o ensino fundamental e 23% estão cursando ou concluíram o ensino médio.

Quanto a renda familiar, constatou-se que a maioria possui renda entre um até três salários mínimos (porcentagem acumulada de 78,8%); em relação a distribuição dos cargos, são majoritariamente da área de alimentos e bebidas (46,2%), seguida da governança (17,3%) e financeira (13,5%); ou seja, em sua maioria são cargos operacionais (87,3%), seguido de cargos gerenciais/executivos (7,3%) e estratégicos (5,5%). Através das respostas também foi identificado que a maioria dos funcionários já possuem cerca de 11 anos ou mais de experiência com a internet, totalizando 53,8%; ou seja, são pessoas experientes com o uso da tecnologia.

A primeira etapa do questionário aplicado era composta por uma pergunta de corte (questão filtro) para recrutar apenas aquelas pessoas que já tinham obtido uma experiência de curso on-line fornecido ou recomendado pelo hotel. Outros cursos feitos externamente sem essa orientação da organização, não foram considerados.

Dos 52 respondentes, apenas 30 pessoas responderam à pergunta de forma positiva, passando para as próximas etapas do questionário. Aqueles que respondiam de forma negativa, o formulário direcionava imediatamente para a última etapa que eram as perguntas do perfil socioeconômico. Dessa forma, os resultados considerados para análises estatísticas, utiliza apenas o número de 30 respondentes válidos.

## Características da Cultura Organizacional do Hotel

Nesse tópico apresenta-se os dados estatísticos obtidos com os respondentes referente ao perfil de cultura organizacional predominante no hotel. Para responder a este objetivo, os participantes indicaram seu grau de concordância com as afirmativas que variavam de um até sete pontos. Além disso, foi efetivado o teste de confiabilidade do questionário com base no Alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) que verifica se o instrumento está adequado para analisar o que se propõe. Os resultados do teste mostraram que o valor do  $\alpha$  variou entre 0,8 até 0,9 pontos, o que indica que o instrumento estava adequado para mensurar os perfis de cultura organizacional. O valor mínimo aceitável em pesquisas da área de ciências sociais é de 0,6 (Hair, Anderson, & Black, 2009). A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos para cada perfil de cultura analisados.

Tabela 1: Estatísticas descritivas dos tipos de cultura

	Média	Desvio Padrão	Alfa de <i>Cronbach</i>
Clã	5,5667	1,19594	0,907
Inovativa	5,4000	1,04093	0,850
Hierárquica	4,8722	1,13941	0,890
Mercado	4,7500	1,27738	0,815

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao averiguar as médias gerais de cada cultura, é adequado dizer que o estilo predominante no hotel é a cultura clã (Média de 5,5). No entanto, a cultura inovativa chegou muito próximo (Média de 5,4) o que pode indicar que ambas as culturas estão presentes no hotel de forma mais influente.

As culturas clã e inovativa possuem gestores que reconhecem a importância da sua contribuição na empresa, e buscam valorizar a flexibilidade e a capacidade de inovação, visando a criatividade dos colaboradores (Fernandes Neto, 2019).

O resultado condiz com outros estudos, por exemplo, a pesquisa apontada no trabalho de Enders, Silva, Silva (2005) sobre o perfil de cultura organizacional de 130 meios de hospedagens do litoral do estado do Rio Grande do Norte, onde prevaleceu o estilo de cultura clã. Outro resultado semelhante, foi apontado por Silva, Medeiros, Câmara e Enders (2007), que realizaram um estudo de caso em um meio de hospedagem localizado na Via Costeira de Natal (RN).

Este resultado também foi visto em outros setores da cadeia do turismo, como apresentado nos resultados de Barreto *et al.* (2013) onde a pesquisa investigou o perfil cultural em 37 restaurantes de Natal, concluindo que a cultura clã, seguida da inovativa foram as que receberam valores médios mais elevados.

Desta forma, é possível entender que assim como neste estudo, outras pesquisas em meios de hospedagem e restaurantes da capital Natal e estado do RN, já haviam indicado essa tendência por elementos centrais de cultura organizacional voltados para a cultura clã e a inovativa. Isso significa, que o resultado aqui apresentado, replica o perfil cultural presente em vários estabelecimentos turísticos no estado.

Essas culturas possuem características complementares sendo a cultura clã voltada ao interno, e a inovativa com foco na imagem externa, ambas com ênfase na flexibilidade, o que segundo Barreto e Enders (2015) pode inferir ao hotel maiores possibilidades de atingir níveis mais elevados tanto de qualidade nos serviços, quanto no desenvolvimento profissional organizacional.

As culturas hierárquica e de mercado apareceram com as últimas posições da lista, terceiro e quarto lugar, respectivamente. O que essas duas culturas têm em comum é que ambas possuem ambientes de trabalho mais voltados para processos e resultados, em detrimento de fatores humanos e sociais (Cameron & Quinn, 2006). Logo, o fato de as culturas clã e inovativa terem se destacado, significa que o ambiente de trabalho possui um foco mais direcionado para as pessoas e ênfase no desenvolvimento, a partir do capital humano existente.

### Fatores Comportamentais de Adoção de *E-learning*

Neste tópico serão apresentados os dados descritivos das variáveis de aceitação de *e-learning*, e tem como foco atingir ao segundo objetivo específico da pesquisa. Ao efetivar o teste de confiabilidade da escala, verificou-se que os valores de Alfa de Cronbach também foram aceitos e confiáveis, pois estão acima de 0,8 (Hair *et al.*, 2009); ou seja, o instrumento utilizado pode ser considerado válido. Tabela 2.

Tabela 2: Estatísticas descritivas das variáveis de aceitação ao *e-learning*

	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Exp. Esforço	6,0333	,89421	0,890
Exp. Desempenho	5,9533	,97512	0,906
Interatividade	5,6933	1,25367	0,951
Cond. Facilitadoras	5,6800	1,12722	0,912
Influência social	5,3000	1,21721	0,910
Comunicação interna	5,3867	1,38059	0,946

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se que as variáveis de aceitação do *e-learning* que mais tiveram representatividade foi a expectativa de esforço (Média 6,03), seguida da expectativa de desempenho (5,95). Já as variáveis que obtiveram as menores médias foram as variáveis de influência social (5,30), seguida da comunicação interna (5,38).

A expectativa de esforço é ligada ao grau de facilidade associada ao uso do sistema (Albertin & Brauer, 2012; Venkatesh *et al.* 2003). Quanto maior a facilidade de uso percebida, maior a aceitação ao *e-learning*. No estudo aqui em questão foi constatado que os funcionários do hotel consideram fácil aprender e manusear o sistema, facilitando assim o acolhimento da aprendizagem on-line. Esse é um fator que frequentemente vem sendo apontado como determinante da aceitação de *e-learning* (Baki, Birgoren, & Aktepe, 2018).

Este resultado mostra-se como positivo se comparado ao resultado apresentado na pesquisa de Oliveira (2015). Na ocasião os autores investigaram os fatores que influenciam na aprendizagem em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs), e identificou que a maioria dos entrevistados ficaram apreensivos com o manuseio do sistema. O autor afirma em sua conclusão que para essa variável é importante a experiência computacional anterior como moderadora das dificuldades na condução de cursos on-line; assim, pode-se deduzir que os funcionários do hotel aqui estudado, diferentemente dos entrevistados na pesquisa de Oliveira (2015), são funcionários que já possuem experiência com a internet e com computadores como visto nos dados relativos ao perfil dos respondentes, expostos no tópico 4.1.

Já a expectativa de desempenho está na segunda posição e pode ser conceituada como o grau em que um funcionário acredita que o uso do sistema vai ajudá-lo a atingir ganhos no trabalho (Albertin & Brauer, 2012; Venkatesh *et al.*, 2003). Quanto menores

forem suas crenças de que o sistema de ensino a distância vai lhe agregar valor no trabalho, maior será a resistência do colaborador em relação ao *e-learning*. O que não é o caso deste estudo, pois nessa variável os colaboradores mostraram que acreditam que o uso do sistema pode ajudá-los a atingir ganhos nas atividades laborais e aumentar as chances de crescimento profissional dentro do meio de hospedagem.

Apesar de algumas variáveis terem se mostrado com maior destaque, é importante ressaltar que as seis dimensões analisadas demonstraram bons níveis de concordância, com médias distribuídas acima de cinco pontos. Desse modo, entende-se que as variáveis de adoção de *e-learning* foram bem aceitas, evidenciando um cenário positivo para implementação desse tipo de sistema no ambiente do hotel.

### Relações entre Cultura Organizacional e *E-learning*

Após verificar os perfis de cultura organizacional e adoção do *e-learning* de maiores destaques, foi efetivado um teste de correlação entre as variáveis que compõe cada um dos índices, na intenção de analisar as maiores correlações, e especialmente, quais os perfis de cultura que mais estavam atrelados a aceitação do *e-learning*. Foi realizado o Teste de Correlação de Pearson ( $r$ ), no qual os valores variam entre -1,0 e 1,0, refletindo a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados. Tabela 3.

Tabela 3: Análise de correlação entre a cultura organizacional e as dimensões de *E-learning*.

Dimensões do <i>E-learning</i>	Tipos de Cultura Organizacional			
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
Exp. De Desempenho	,571**	,548**	,338	,440*
Exp. De Esforço	,460*	,512**	,407*	,448*
Condições Facilitadoras	,514**	,499**	,187	,394*
Interatividade	,498**	,548**	,398*	,504**
Influência Social	,561**	,531**	,302	,408*
Comunicação Interna	489**	,477**	,258	,320

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir da tabela verifica-se que novamente os perfis de cultura clã e inovativa foram os de maiores destaques, quando se analisa o nível de associação entre as variáveis que representam a aceitação do *e-learning*. Esse resultado comprova a importância dessas duas tipologias para uma maior adesão do *e-learning* dentro de organizações hoteleiras.

Dentre os resultados, verifica-se que a cultura clã se destaca das demais culturas nas dimensões de expectativa de desempenho com  $r = 0,571^{**}$  e influência social com  $r = 0,561^{**}$  sendo essas duas variáveis, as mais relevantes para este perfil cultural. Não obstante a mesma também possui valores relevantes nas variáveis de condições facilitadoras ( $r = 0,514^{**}$ ) e comunicação interna ( $r = 0,489^{**}$ ). Pode-se perceber também que mesmo nos dois menores valores vistos nas dimensões de expectativa de esforço ( $r = 0,460^{*}$ ) e de interatividade ( $r = 0,498^{**}$ ) as correlações, ainda assim, são significativas e moderadas de níveis 0,05 a 0,01.

Para as correlações de cultura inovativa, em sua maioria foram valores também de intensidade moderada, todavia, diferentemente da cultura clã, a cultura inovativa teve todas as suas dimensões com correlações de nível 0,01, ou seja, em um menor nível. São destacadas duas dimensões que obtiveram os mesmos valores de correlação, sendo



a primeira a expectativa de desempenho e a segunda a interatividade, as quais obtiveram o valor de  $r = 0,548^{**}$ . As mesmas possuem relações ligadas ao grau em que o funcionário acredita que o uso do sistema irá ajudá-lo a atingir ganhos no trabalho, bem como a capacidade de comunicação do sistema de *e-learning* entre o funcionário-aluno, tutor e professor, respectivamente (Albertin & Brauer, 2012).

Para Fernandes Neto *et al.* (2019), as organizações que possuem cultura clã são mais flexíveis e objetivam o trabalho em equipe, como melhor forma de se obter resultados organizacionais. Já a cultura inovativa possui valores semelhantes, porém é mais voltada para o ambiente externo da organização, valorizando elementos humanos como criatividade e capacidade de inovação. Desse modo, infere-se que ambientes organizacionais que desenvolvem esses perfis culturais, poderão apresentar cenários mais propícios para a implementação do *e-learning*. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Hosseini *et al.* (2012), no qual foi constatado que as culturas dos tipos clã e inovativas potencializam a aceitação da aprendizagem on-line.

Esse cenário pode ser justificado pelo fato das culturas clã e inovativas serem mais voltadas ao desenvolvimento das pessoas, com foco no potencial humano e nas relações sociais como mecanismo de desenvolvimento organizacional. Portanto, em culturas com foco no desenvolvimento dos colaboradores, os líderes deverão estar constantemente em busca de novas alternativas que favoreçam a aprendizagem, as quais incluem a adoção de *e-learning*.

As mesmas buscam sempre o aprimoramento de sua infraestrutura organizacional e técnica para um suporte maior de seus sistemas. Principalmente, quando se trata de treinamentos e aprendizagem via *e-learning*, as instituições bem como no hotel aqui estudado, que são detentoras desses tipos de culturas, permanecem incentivando e influenciando seus funcionários positivamente a usarem sistemas de aprendizagem, pensando no aprimoramento das habilidades dos mesmos, para um melhor resultado organizacional.

Na cultura hierárquica observa-se correlações significativas em quase todas as dimensões do *e-learning* em sua maioria de nível de 0,05 e moderada. Esse tipo de cultura também apresentou uma correlação significativa de nível 0,01 para a variável de interatividade ( $r = 0,504^{**}$ ), a qual obteve valor maior do que o valor apresentado pela cultura clã, que possui os maiores valores com relação às outras variáveis. Na cultura hierárquica, conforme Fernandes Neto *et al.* (2019) a ênfase é interna e de estruturação em diversos níveis hierárquicos, caracterizado por um ambiente de trabalho formal, baseado na estabilidade e previsibilidade com liderança voltada à coordenação e monitoramento.

Verifica-se, por fim, que a cultura de mercado obteve quase nenhuma correlação de nível 0,01 ou de correlações fortes com  $r$  acima de 0,5. Dentro desse tipo de cultura é possível verificar que somente duas das dimensões do *e-learning* apresentaram correlações significativas de nível 0,05 e moderadas, as quais são a de expectativa de esforço com  $r = 0,407^*$  e a dimensão interatividade com  $r = 0,398^*$ . Esse resultado contradiz o estudo de Hosseini *et al.* (2012), que identificou que a cultura de mercado influencia positivamente a aceitação do *e-learning*.

A partir do exposto, pode-se afirmar que as culturas clã e inovativa, que são caracterizadas pela redução de níveis hierárquicos e possuem mais flexibilidade dos processos de produção, são as que mais apresentam correlações significativas para com as dimensões do *e-learning*. Estas culturas se destacam como as mais propícias à adoção ao sistema de aprendizagem via *e-learning* e, conseqüentemente, as correlações mais altas nas dimensões relacionadas a esse sistema.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância que a aprendizagem exerce para o desenvolvimento da força de trabalho, bem como do papel da cultura organizacional para o incentivo e promoção de estratégias de aprendizagem no contexto do turismo, este estudo teve como objetivo analisar as relações entre cultura organizacional e adoção do *e-learning* na hotelaria, tomando como campo de estudo o Hotel-Escola Senac Barreira Roxa.

Ao investigar o perfil de cultura organizacional a partir do Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2006), verificou-se que o estilo predominante no hotel é a cultura clã, seguida da cultura inovativa. Além disso, outros perfis culturais como a hierárquica e de mercado – apesar de menor intensidade – também estiveram presentes, o que reforça a teoria dos autores, ao defender que embora haja estilos predominantes, os quatro perfis culturais estão presentes nas organizações em maior ou menor intensidade (Cameron & Quinn, 2006).

Para os resultados sobre os fatores comportamentais de adoção do *e-learning*, foram destacadas as variáveis de expectativa de esforço e expectativa de desempenho, o que reforça que os sistemas precisam ser fáceis e úteis para uma melhor adesão por parte dos colaboradores.

Dentre as associações entre os perfis de cultura organizacional e os fatores de adoção do *e-learning*, foi destacada que as correlações mais significativas estão localizadas dentro das culturas de tipo clã e inovativa, reafirmando assim a significância dessas duas tipologias para uma maior adesão do *e-learning* na hotelaria. Esta conclusão já era esperada, visto que estes dois tipos de cultura são mais comprometidos com os processos de desenvolvimento da força de trabalho, encarando o capital humano como um elemento fundamental para o seu sucesso.

Desse modo, conclui-se que para os hotéis que desejam possuir uma maior adesão ao *e-learning* recomenda-se desenvolver características das culturas clã e inovativa, tais como a flexibilidade e inovação de seus processos, sendo estes, o caminho para uma maior aceitação da aprendizagem on-line na hotelaria.

Este trabalho apresentou algumas limitações que devem ser consideradas em futuros trabalhos com temáticas semelhantes. A principal delas, é que apesar de ter alcançado a aplicação do instrumento de pesquisa com quase todos os colaboradores do hotel, foi restrito o número de funcionários que já haviam obtido a experiência com os cursos on-line, o que reduziu consideravelmente a amostra utilizada para fins de análises estatísticas. Para pesquisas futuras sugere-se que novos estudos ampliem a quantidade e representatividade de hotéis, não só na cidade do Natal, mas em outros destinos turísticos do contexto brasileiro. A ampliação do número de organizações, levará a um aumento no número da amostra, o que o poderá viabilizar um melhor aproveitamento e desenvolvimento de análises quantitativas mais avançadas.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



## REFERÊNCIAS

Abdou, D., & Jasimuddin, S. M. (2020). The use of the UTAUT model in the adoption of E-learning technologies: An empirical study in France based banks. *Journal of Global Information Management*, 28(4), 38–51.

Albertin, A. L., & Brauer, M. (2012). Resistência à educação a distância na educação corporativa. *Revista de Administração Pública*, 46, 5, 1367-1389.

Alfalah, A. A. (2023). Factors influencing students' adoption and use of mobile learning management systems (m-LMSs): A quantitative study of Saudi Arabia. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(1), 100143.

Araújo, D. G., & Dias, G. A. (2018). Contribuições de educação a distância na aprendizagem das organizações: um estudo na Universidade Federal da Paraíba. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. 8(1), 191-209.

Baki, R., Birgoren, B., & Aktepe, A. (2018). *A meta analysis of factors affecting perceived usefulness and perceived ease of use in the adoption of E-Learning systems*. In Turkish Online Journal of Distance Education.

Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55.

Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013b). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34–52.

Barreto, L. M. T. S., & Enders, T. W. (2015). Gestão de pessoas em empreendimentos turísticos potiguares: uma aplicação do modelo de valores competitivos. In: Taveira, M. S.; Coriolano, L. N (Orgs). *Políticas, Mercado e Gestão do Turismo no Rio Grande do Norte*. Jundial: Paco Editorial.

Brauer, M. (2008). *Resistência à educação a distância na educação corporativa*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Programa de Mestrado Acadêmico e Doutorado em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Cantoni, L., Kalbaska, N., & Inversini, A. (2009). E-learning in tourism and hospitality: a map. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 8(2), 148–156.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Campos, E. A. R. de, Stefano, S. R., & Andrade, S. M. de. (2015). Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Reuna*, 20(3), 65–82.

Campos, E. B. D., Abbad, G. S., Macedo, A. G. A. P. S., & Silva, N. P. (2015). Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 126-158.



Casagrande, R. M., & Machado, D. D. P. N. (2016). Cultura organizacional como fator complementar às dimensões culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*, 81-94.

Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2014). *Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.

Dal Forno, G. M. B., Oliveira, J. M., Estivaleta, V. F. B., & Muller, F. M. (2018). Cultura e aprendizagem organizacionais: explorando relações em uma organização pública. *Revista Alcance (Online)*, 25(3), 330-348.

Danjour, M. F., Medeiros, B. C., Añez, M. E. M., & Araújo, A. G. (2016). Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional: um estudo em lojas de shopping centers. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(4), 12-27.

Enders, W. T., Silva, M. P., & Silva, L. M. T. (2005). Aumentando a capacidade competitiva dos hotéis do Polo Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte através de práticas de gestão ambiental. Relatório de Pesquisa. Natal.

Fernandes Neto, M., Machado Neto, D. P., Mussi, C. C., & Canterne, B. A. (2019). Cultura organizacional e inovação: a produção científica de 2008 a 2018. *Revista Reuna*, 24(3), 80-98.

Gavril, R. M., Hiehne, J., Hell, C. R., & Kirschner, C. (2017). *Impact assessment on the performance of e-learning in corporate training programs in the context of globalization*. Anais do XI International Conference on Business Excellence. p. 398-410.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa social*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.

Hair Junior, J. F.; Anderson, R. E.; Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Hora, H. R. M.; Monteiro, G. T. R.; Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11(2).

Hosseini, S. Y., Salimifard, K., & Yadollahi, S. (2012). On the effects of organizational culture on e-learning readiness: an iranian experience. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 3(3), 42-52.

Hotel-Escola Senac Barreira Roxa. Disponível em: <<https://www.barreiraroxa.com.br/sobre/>> Acesso em: 24 de fevereiro de 2021.

Kuciapski, M. (2017). A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1053-1076.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2011). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Le, T., Duong, T., Tran, H., & Do, T. (2018). Attitudes towards e-learning among community pharmacists in Hanoi, Vietnam: an exploratory study. *Pharmaceutical Sciences Asia*, 45(3), 131-139.



Loss, R., Theis, V., & Schreiber, D. (2015). Análise reflexiva da relação de variáveis motivacionais com a cultura organizacional em uma indústria de componentes para calçados. *Revista Gestão Org*, 13, 2, 164-175.

Machado, F. C. L., Maranhão, C. M. S. A., & Pereira, J. J. (2016). O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. *Reuna*, 21(1).

Maia, C., Santos, I. C., Sávio, M. A. C., & Kubo, E. K. M. (2014). Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 12, 3, 150-163.

Martins, G. A. M., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Mauro, R. A., Freitas, R. A., Cintrão, J. F. F., & Gallo, Z. (2017). Educação a distância: contribuições da modalidade para uma qualificação empreendedora. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(3), 118-128.

Mehta, A., Morris, N. P., Swinnerton, B., & Homer, M. (2019). The Influence of Values on E-learning Adoption. *Computers and Education*, 141.

Mourão, L., Abbad, G. S; Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração (São Paulo)*, 49(3), 534-548.

Oh, S.-Y., & Han, H.-S. (2020). Facilitating organisational learning activities: types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 18(1), 1-15.

Oliveira, B. M. K., Ramos, A. S. M., Andrade, A. P. V., Souza Neto, R. A., & Dias, G. F. (2015). Fatores influenciadores na adoção de capacitação a distância. *Revista Pretexto*, 100-118.

Oliveira, R. R., & Lima, J. B. (2016). Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 19-35.

Purnomo, S. H., & Nastiti, T. (2019). *Does management support matter in elucidating the linkage of individual characteristics and E-learning acceptance?* In Asian Academy of Management Journal.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 2, 3-16.

Silva, J. R. H. & Barreto, L. M. T. S. (2021). Percepções e Práticas de E-Learning sob a Ótica de Gestores da Rede Hoteleira de Natal-RN [Brasil]: Um Estudo de Múltiplos Casos. *Revista Rosa Dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(4), 1108-1133.

Silva, L. M. T., Medeiros, C. A. M., Câmara, A. R. G. S., & Enders, W. T. (2007). Modelo de valores competitivos e as relações com o desempenho profissional numa organização hoteleira. *Adm. MADE*, 11(2), p. 71-98.



Silva, M. P. D., Melo, M. C. O. L., & Muylder, C. F. (2015). Educação a distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 16, 4, 202-230.

Silva, S. W., Fonseca, L. R. F., Silva, M. R. S., Portugal Junior, P. S., & Piurcosky, F. P. (2018). Impactos do e-learning em um programa de educação corporativa. *Revista Gestão & Conexões*, 7(2), 184-202.

Teixeira, G., Stefano, S. R., & Campos, E. A. R. (2015). E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 225-250.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*. 27(3), 425-478.

Zago, C. C. (2005). Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. *Informação & Sociedade*, 15(2).

### **Cronologia do Processo Editorial**

*Editorial Process Chronology*

Recebido em: 15/10/2023

Aprovado em: 15/11/2023

Received in: October 15, 2023

Approved in: November 15, 2023