
O EFEITO DA ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL

DOI: 10.5700/rege421

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Eduardo Botti Abbade

Professor Assistente afastado do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA) – Santa Maria-RGS, Brasil
Doutorando em Agronegócios na UFRGS
Mestre em Administração pela UFPR
E-mail: eduardo@unifra.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar a influência da Orientação para a Aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul. O método empregado foi uma pesquisa de levantamento com 123 empresas da região central do RS. O instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando-se a escala de Orientação para a Aprendizagem de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), adaptada por Baker e Sinkula (1999), e itens de avaliação do desempenho organizacional propostos por Narver e Slater (1990) e Baker e Sinkula (1999). Foram realizadas análises de correlação, regressão linear múltipla e análise fatorial, além da equação estrutural do modelo de estudo. As empresas pesquisadas foram, em sua maioria, classificadas como pequenas e médias empresas. Verificou-se que as empresas pesquisadas apresentam um nível moderadamente alto de orientação para a aprendizagem, assim como de desempenho organizacional. Observou-se também que a Orientação para a Aprendizagem, de modo geral, influencia positiva e significativamente o desempenho organizacional. Entretanto, de forma mais específica, apenas a dimensão *Mente Aberta* da escala de mensuração apresentou significância estatística positiva. As outras duas dimensões (*Comprometimento com a Aprendizagem* e *Visão Compartilhada*) apresentaram impacto positivo, mas não significativo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Estratégia, Desempenho Organizacional.

THE EFFECT OF LEARNING ORIENTATION IN THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN RS

ABSTRACT

This study aims to identify the influence of learning orientation on organizational performance of enterprises in the central region of Rio Grande do Sul. The method employed was a survey of 123 of these enterprises which were mostly classified as small and medium. The data collection instrument was developed using the scale of Learning Orientation developed by Sinkula, Baker and Noordewier (1997), adapted by Baker and Sinkula (1999) and items of organizational performance evaluation proposed by Narver and Slater (1990) and Baker and Sinkula (1999). Correlation Analysis, multiple regression and factor analysis as well as elaboration of a structural equation model were made. It was found that these enterprises present a moderately high level of learning orientation and organizational performance. It was also noted that Learning Orientation, in general, presents a positive and significant influence on organizational performance. However, more specifically, only the dimension Open Mind of the scale presented a statistically positive significance. The other two dimensions (Commitment to Learning and Shared Vision) had a positive, however not significant, impact.

Key Words: Organizational Learning, Strategy, Organizational Performance.

EL EFECTO DE LA ORIENTACIÓN PARA EL APRENDIZAJE EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO DE LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN CENTRAL DE RS

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo identificar la influencia de la orientación para el aprendizaje en el desempeño organizativo de las empresas de la región central de Rio Grande do Sul. El método empleado fue una investigación de levantamiento con 123 empresas de la región central de RS. El instrumento de colecta de datos fue elaborado utilizándose la escala de Orientación para el Aprendizaje de Sinkula, Baker y Noordewier (1997), adaptada por Baker y Sinkula (1999), e ítems de evaluación del desempeño organizativo propuestos por Narver y Slater (1990) y Baker y Sinkula (1999). Fueron realizados análisis de correlación, regresión lineal múltiple y análisis factorial, además de la ecuación estructural del modelo de estudio. Las empresas investigadas fueron, en su mayoría, clasificadas como pequeñas y medianas empresas. Se constató que las empresas investigadas presentan un nivel moderadamente alto de orientación para el aprendizaje, así como de desempeño organizativo. Se observó también que la Orientación para el Aprendizaje, de modo general, influencia positiva y significativamente el desempeño organizativo. Sin embargo, de forma más específica, apenas la dimensión Mente Abierta de la escala de medición presentó estadística significancia positiva. Las otras dos dimensiones (Comprometimiento con el Aprendizaje y Visión Compartida) presentaron impacto positivo, mas no significativo.

Palabras-clave: Aprendizaje Organizativo, Estrategia, Desempeño Organizativo.

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão, atualmente, inseridas em um contexto globalizado de alta turbulência e competitividade. Além disso, constantemente se observam inovações e melhorias tecnológicas que exigem adaptações e reestruturações organizacionais. Empresas mais bem adaptadas a essa realidade podem vir a ter melhores condições competitivas de sobrevivência e sucesso. Logicamente, cabe a elas buscar novos conhecimentos e práticas empresariais que lhes possibilitem competir nesse mercado atual.

Em virtude dessa nova realidade, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional têm despertado grande interesse tanto no meio prático como no meio acadêmico. Empresas com excelência em gestão do conhecimento e orientadas para a aprendizagem organizacional são consideradas mais hábeis em se adaptar às turbulências do mercado, apresentando práticas inovadoras e criativas e obtendo com isso maiores condições de crescimento e desenvolvimento.

A gestão do conhecimento baseada na aprendizagem organizacional não se encarrega unicamente de criar um repositório de informações, mas também de buscar estruturar a organização, disseminando uma filosofia de trabalho voltada para o conhecimento. Essa prática estruturada justifica-se pela constatação de que a implantação coordenada da Gestão do Conhecimento pode vir a criar vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação (BARNEY, 1991). Isso se torna possível pois a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional sedimenta-se nas pessoas que atuam na organização, e não em ativos físicos, que podem ser facilmente imitados pelos concorrentes (QUINN; BARUCH; ZIEN, 1997) e são mais específicos e menos flexíveis num momento de reagir às incertezas do ambiente e a alterações transacionais (THOMKE; REINERTSEN, 1998; WILLIAMSON, 1985).

Estudos que buscam desenvolver essa temática e relacionar a aprendizagem com o desempenho organizacional não são novidade no meio acadêmico, tanto em nível internacional (WANG, 2008; RHEE; PARK; LEE, 2009; BAKER; SINKULA, 1999; CANTALONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002) como no âmbito nacional (PERIN;

SAMPAIO; FALEIRO, 2004; LEOPOLDINO; LOIOLA, 2010). Entretanto, considera-se a temática desse estudo como sendo emergente e carecendo de estudos adicionais. Tendo em vista que a temática é de grande relevância prática e acadêmica, o presente estudo tem como objetivo identificar a influência da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul.

Este estudo se justifica pela necessidade de um maior aprofundamento teórico-empírico sobre a relação existente entre orientação para a aprendizagem e desempenho organizacional. Com isso, buscar-se-á contribuir de modo empírico com a construção de um modelo baseado em modelagem de equações estruturais a respeito das relações de interdependência existentes entre os constructos. Também se salienta que este estudo apresenta uma validade regional, já que as empresas estudadas são atuantes na região central do Rio Grande do Sul. Também se busca contribuir para o campo prático com a construção de um modelo estrutural que possibilitará uma melhor compreensão da relação existente entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho organizacional, propiciando melhores condições para o processo de planejamento e tomada de decisão.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional nas empresas têm sido observadas como formas de estas se manterem atualizadas diante das turbulências e exigências do mercado competitivo, elevando assim seu desempenho organizacional (PRIETO; REVILLA, 2006; KHANDEKAR; SHARMA, 2006). O conhecimento é visto como fonte de vantagem competitiva para as empresas que visam seu próprio desenvolvimento. Gerar e transferir o conhecimento nas empresas são processos de aprendizagem organizacional considerados de grande importância estratégica para o desenvolvimento competitivo. Além disso, mais importante do que gerar novos conhecimentos é fazer conexões com conhecimentos já existentes, ampliando a rede de relacionamentos internos e externos da organização (EBOLI, 2004).

Independentemente da estratégia adotada, atualmente o gerenciamento efetivo do conhecimento corporativo garante à empresa o diferencial competitivo capaz de levá-la a uma posição de liderança. Surge então a gestão estratégica do conhecimento corporativo, definido como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conteúdo estrategicamente relevante para a empresa por meio de processos internos ou externos (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

A gestão do conhecimento enfoca principalmente aqueles aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa diante de uma realidade ou cenário econômico mutável e descontínuo. Nas empresas que aprendem, que são inovadoras, o conhecimento coletivo compartilhado já é reconhecido como uma competência fundamental para a *performance* organizacional, baseando-se nas habilidades e experiências individuais no trabalho realizado. Essas empresas utilizam processos de criação de um ambiente organizacional, buscando uma sinergia entre valores individuais e valores de grupo e tendendo a um nivelamento do conhecimento entre os membros da organização (BUENO *et al.*, 2004).

A gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto as informações como o talento dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade (MURRAY, 1996). Contribuindo com essa visão, Garvin (1993) afirma que uma organização baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico, que cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, e na qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. Em contrapartida, a gestão do conhecimento depende muito da gestão da infraestrutura da tecnologia da informação, pois esta permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas maneiras de viver, transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo (FIALHO, 2001). Na era do conhecimento, o cérebro e o talento das pessoas ocupam o centro do modelo do capital intelectual e, conseqüentemente, da aprendizagem nas organizações.

Seu processo de implantação nas empresas pressupõe uma mudança cultural, visando o comprometimento de toda a organização. Quanto mais informações disponíveis para a obtenção e disseminação do conhecimento, além da gestão do conhecimento, maior o poder de tomada de decisão na empresa e, portanto, maiores os benefícios substanciais em termos de produtividade, lucratividade e competitividade.

A utilização da gestão do conhecimento nas empresas pode desencadear melhores decisões e ações em *marketing*, vendas, produção, logística, recursos humanos, dentre outras áreas, que ajudarão a atingir plenamente os objetivos estratégicos da organização. Assim, as empresas têm como propulsor para o futuro seu “capital intelectual”, diferenciando-se, no mercado, pelo que sabem e tendo o conhecimento como sua maior vantagem competitiva (BUENO *et al.*, 2004).

Simon (1991) afirma que a aprendizagem organizacional ocorre de duas maneiras: (1) quando os membros da organização aprendem e (2) quando ocorre a contratação de pessoas que trazem novos conhecimentos à organização. Com isso, considera-se que o conhecimento encontra-se depositado principalmente nas pessoas, que são os elementos da aprendizagem e que constroem novos conhecimentos e geram a aprendizagem por meio de processos experienciais (KOLB, 1984) e cognitivos (SENGE, 1990). Assim, partindo-se desse pressuposto, é possível inferir que as características individuais e psicológicas podem vir a influenciar o modo pelo qual as pessoas aprendem e disseminam novos conhecimentos.

Entretanto, o pressuposto básico para a gestão da aprendizagem e do conhecimento organizacional reside no fato de que é necessário criar, adquirir e transferir conhecimentos (GARVIN, 1993) que permitam à organização modificar suas rotinas, estratégias, e redirecionar seu foco de mercado. Busca-se com a disseminação do conhecimento no ambiente organizacional evitar que a organização fique excessivamente vinculada ao conhecimento depositado em seus funcionários. O trabalho seminal de Argyris e Schön (1978) apresenta uma forma de pensar a aprendizagem organizacional: o modelo de aprendizagem em circuito simples e duplo. Para os autores, quando um erro ou desvio é detectado e corrigido sem questionamento ou

alteração dos valores subjacentes ao sistema, observa-se uma aprendizagem em circuito simples. Desse modo, apenas a ação foi alterada, sem nenhum questionamento sobre os valores e teorias em prática. Já a aprendizagem em circuito duplo representa a forma de aprender mediante o questionamento dos valores e teorias em uso. A aprendizagem em circuito simples é indicada para rotinas e aspectos repetitivos da organização. Em contrapartida, a aprendizagem em circuito duplo é mais indicada para aspectos complexos e não programáveis da organização, já que esta busca mudanças mais profundas e consideradas estratégicas para uma organização.

Focalizando os pressupostos da aprendizagem organizacional nas capacidades cognitivas e de memória dos indivíduos, pode-se afirmar que essas capacidades individuais são condicionantes cruciais do desenvolvimento de uma aprendizagem em nível organizacional (KIM, 1993). Corroborando essa premissa, o conceito de modelos mentais (SENGE, 1990) propõe um entendimento da forma pela qual as informações são processadas, percebidas e interpretadas pelos indivíduos. Assim, os modelos mentais compartilhados podem ser considerados como o elo entre a aprendizagem individual e a organizacional (KIM, 1993; SENGE, 1990). Parte-se do pressuposto de que, quando os modelos mentais são explicitados e compartilhados dentro de um grupo, a base do significado compartilhado na organização aumenta. Isso resulta em um crescimento da capacidade da organização de coordenar suas ações, gerando, assim, aprendizagem em nível grupal e organizacional. Esse compartilhamento e a busca por um significado coletivo podem ser corroborados pelo modelo da espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conceito de aprendizagem organizacional é definido no meio acadêmico de formas diversas, complementares e semelhantes: como orientação para a aprendizagem, capacidade de aprendizagem, conhecimento compartilhado, capacidade de aprendizagem organizacional, gestão da aprendizagem, dentre outras. Neste estudo, especificamente, adotaram-se os constructos da Orientação para a Aprendizagem (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; PERIN *et al.*, 2006; PERIN, 2001).

Forma de desenvolver aspectos estratégicos organizacionais, a orientação para a aprendizagem é vista como uma postura que visa desenvolver a aprendizagem e a gestão do conhecimento organizacional. A orientação para a aprendizagem pode ser definida como um grupo de valores que influenciam o grau em que uma organização se considera satisfeita com suas teorias em uso (ARGYRIS; SCHON, 1978), seus modelos mentais (DE GEUS, 1988) e sua lógica dominante (BETTIS; PRAHALAD, 1995), que pode estar ou não baseada no mercado. Organizações com uma forte orientação para a aprendizagem incentivam, e até mesmo exigem, que seus membros e funcionários questionem constantemente as normas organizacionais vigentes que orientam suas atividades de processamento das informações de mercado, assim como as ações organizacionais (GARVIN, 1993; SINKULA, 1994; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

Os valores que são constantemente associados com as capacidades da aprendizagem organizacional referem-se ao (1) compromisso com a aprendizagem, (2) à “mente aberta” e (3) à visão compartilhada (SENGE, 1990; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Empresas que estão comprometidas com a aprendizagem valorizam a necessidade de entender as causas e efeitos de suas ações (SHAW; PERKINS, 1991), já que essa postura é necessária para que as empresas detectem e corrijam os erros de suas teorias em uso.

O compromisso com a aprendizagem diz respeito aos princípios da aprendizagem discutidos por Senge (1990). “Mente aberta” está associada ao conceito de “desaprendizagem” (NYSTROM; STARBUCK, 1984). Esse espírito de “desaprendizagem” é considerado o centro da mudança organizacional e o processo de aperfeiçoamento e aprendizagem. A visão compartilhada gera uma propensão ao compartilhamento de uma lógica dominante e resultados conjuntamente esperados (DOUGHERTY, 1989). A falta de um foco organizacional compreendido de modo geral e compartilhado por todos gera uma redução na motivação para aprender (TOBIN, 1993). Essa visão compartilhada proporciona um senso comum de direção e propósito.

Enquanto comportamentos adotados para uma postura orientada para o mercado são mais

rapidamente alterados (DICKSON, 1996) e proporcionam um efeito positivo e mais imediato na lucratividade da empresa (NARVER; SLATER, 1990), a orientação para a aprendizagem é mais demorada de ser implementada, já que é o resultado de atitudes, compromissos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, desenvolvidos e acumulados ao longo do tempo e de forma progressiva (GARVIN, 1993).

Enquanto uma orientação para o mercado gerar uma aprendizagem em circuito simples (*single-loop learning*) adaptativa (NARVER; SLATER, 1995), ela não levará a organização a uma aprendizagem em circuito duplo (*double-loop learning*) geradora de novos conhecimentos, a menos que seja acompanhada de uma forte orientação para a aprendizagem (ARGYRIS; SCHON, 1978; SENGE, 1990). Assim, parte-se do pressuposto de que a Orientação para a Aprendizagem, sendo uma filosofia estratégica organizacional, proporciona às empresas que a possuem condições de obterem melhor desempenho organizacional. Alguns estudos importantes no Brasil relacionam a Aprendizagem Organizacional (AO) e a Orientação para a Aprendizagem (OPA) com o desempenho organizacional de forma positiva (PERIN *et al.*, 2006; PERIN, 2001). Entretanto, ainda são necessários estudos adicionais que confirmem essa relação.

3. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo se configura como uma pesquisa de levantamento do tipo *survey* (BABBIE, 1999), de caráter descritivo, tendo como participantes executivos e tomadores de decisão de nível

estratégico e gerencial de empresas localizadas na região central do Rio Grande do Sul (cidade de Santa Maria e região). Observe-se que um estudo descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população de relações entre variáveis (MALHOTRA, 2001).

3.1. Elaboração do instrumento de coleta de dados

Para avaliar as questões referentes aos objetivos deste estudo, que são o nível de Orientação para a Aprendizagem e o Desempenho Organizacional percebido, foi elaborado um instrumento de coleta, que viabilizou a mensuração das variáveis pertinentes definidas inicialmente. Conforme sugerido por Hair *et al.* (1998) e Garver e Mentzer (1999), a avaliação e a validação do instrumento foram realizadas por meio do cálculo do valor de Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951), da confiabilidade composta e da média variância extraída (AVE), os dois últimos efetuados a partir da soma das cargas das variâncias padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis.

A escala de avaliação adotada para mensurar o nível de Orientação para a Aprendizagem foi a escala originalmente desenvolvida e adotada por Sinkula, Baker e Noordewier (1997). Os 18 itens do instrumento que mensuram a Orientação para a Aprendizagem foram avaliados por meio de uma escala Likert de 5 pontos. As dimensões da escala são o Comprometimento para com a Aprendizagem (6 itens); Visão Compartilhada (6 itens); e “Mente Aberta” (6 itens). Esses itens da escala são apresentados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Escala de Avaliação da Orientação para a Aprendizagem. (R) itens com escala reversa

Dimensões	Itens	Descrição da Variável
Comprometimento para com a aprendizagem	OACA21	Administradores e gerentes basicamente concordam que a habilidade para a aprendizagem desta empresa é a chave para a vantagem competitiva dela.
	OACA22	Os valores básicos desta empresa incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.
	OACA23	O senso nesta empresa é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, e não uma despesa.
	OACA24	A aprendizagem nesta organização é vista como uma mercadoria-chave para garantir a sobrevivência organizacional
	OACA25R	Nossa cultura é aquela que não faz da aprendizagem de nossos empregados uma prioridade. (R)
	OACA26	A sabedoria comum nesta empresa é de que, se paramos de aprender, colocamos em risco nosso futuro.
Visão compartilhada	OAVC27	Há uma noção clara de quem somos e para onde estamos indo como esta empresa.
	OAVC28	Existe um consenso geral sobre nossa empresa em todos os níveis, funções e departamentos.
	OAVC29	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos desta empresa.
	OAVC30	Os funcionários se veem como parceiros no mapeamento das direções da empresa.
	OAVC31	A liderança do topo da empresa acredita em compartilhar a sua visão com os níveis mais baixos da organização.
	OAVC32R	Nós não temos uma visão bem definida sobre a empresa. (R)
“Mente Aberta”	OAMA33	Nós não temos medo de refletir criticamente sobre nossos pressupostos comuns a respeito da forma pela qual fazemos negócios.
	OAMA34R	Os administradores e gerentes desta empresa não querem que sua "visão de mundo" seja questionada. (R)
	OAMA35	Nossa unidade de negócios valoriza muito a mentalidade aberta.
	OAMA36	Administradores e gerentes incentivam os trabalhadores a pensar de modo criativo e sob novas perspectivas.
	OAMA37R	Uma ênfase na inovação constante não é uma parte de nossa cultura corporativa. (R)
	OAMA38	Ideias originais são altamente valorizadas nesta organização.

Fonte: Adaptada de Baker e Sinkula (1999) e de Sinkula, Baker e Noordewier (1997).

Já o desempenho organizacional percebido pelos empresários pesquisados (variável latente dependente) foi mensurado e avaliado de acordo com variáveis selecionadas, e já utilizadas pelos autores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990), que visam mensurar a percepção

de lucratividade da organização. Também se utilizaram variáveis adotadas por Baker e Sinkula (1999), para avaliar a situação do segmento de atuação das empresas a fim de melhor avaliar seus desempenhos. Os 4 itens que compõem este constructo são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Escala de Avaliação do Desempenho Organizacional

Dimensão	Itens	Descrição da Variável
Desempenho Organizacional	DM39	A mudança na receita de vendas desta unidade de negócios no último ano foi...
	DM40	A mudança nos lucros desta unidade de negócios no último ano foi...
	DM41	O desempenho global na sua unidade de negócios no último ano foi...
	DM42	Em relação à concorrência, o desempenho global na sua unidade de negócios no último ano foi...

Fonte: Adaptada de Baker e Sinkula (1999) e de Narver e Slater (1990).

A mensuração de cada um dos itens do constructo do Desempenho Organizacional foi também realizada por meio de escala Likert de 5 pontos, seguindo-se recomendações identificadas na revisão da literatura e em outros estudos semelhantes e respeitando-se a familiaridade dos respondentes com a escala de cinco pontos.

Com o objetivo de caracterizar as empresas pesquisadas, foram coletadas também informações a respeito do ano de fundação, da receita anual, do número de funcionários e da quantidade de níveis organizacionais das empresas. Essas informações são apresentadas de modo descritivo.

3.2. Coleta de dados

O *survey* aplicado na região central do RS contou com a adesão voluntária de 123 respondentes. O procedimento amostral para este estudo foi uma amostragem não probabilística por adesão. Foram enviados questionários por *e-mail* para cadastros de empresários obtidos em órgãos como AJESM (Associação de Jovens Empreendedores de Santa Maria), CACISM (Câmara da Indústria e Comércio de Santa Maria) e FIERGS (Federação da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul). Também foram obtidas respostas por meio de aplicação presencial do questionário a empresários da região da pesquisa na FEISMA 2010 (evento promovido anualmente pela CACISM).

3.3. Análise de dados, método de estimação e medidas de ajustamento

Inicialmente, os dados de entrada foram submetidos a uma análise de normalidade, na qual foram observados os valores de assimetria e curtose. Essa análise apresentou a ocorrência de não normalidade em algumas das variáveis. Para fins de análise e adoção do melhor método estatístico de análise, dado o diagnóstico de não normalidade “moderada” (assimetria menor ou igual a dois e curtose menor ou igual a sete), o tamanho de amostra inferior a 200 casos e o uso de variáveis categóricas do tipo Likert com cinco ou mais pontos, adotou-se a abordagem *maximum likelihood* (ML), considerando-se a variável categórica como intervalar (WEST; FINCH; CURRAN, 1995).

Na sequência, foram observados e analisados de forma descritiva os dados relativos à receita

bruta anual, número de funcionários e número de níveis da estrutura organizacional das empresas que aderiram à pesquisa. Também foram analisados os valores das médias e os desvios-padrão dos 18 itens da escala de Orientação para a Aprendizagem e dos 4 itens que mensuraram o desempenho organizacional.

Com relação às técnicas de análise multivariada dos dados, iniciou-se com a análise de componentes principais dos 4 itens que mensuraram o desempenho organizacional, assim como com uma análise confirmatória da escala de Orientação para a Aprendizagem, seguida de uma redução de itens para as 3 dimensões originais da escala em questão (BAGOZZI; EDWARDS, 1998). Em seguida, observaram-se os valores das correlações existentes entre as quatro novas variáveis (3 da escala de Orientação para a Aprendizagem e o desempenho organizacional). Também foi realizada uma análise de regressão múltipla, tendo como variáveis independentes as 3 dimensões da escala de Orientação para a Aprendizagem e como variável dependente a variável originária da análise de componentes principais dos quatro itens de avaliação do desempenho organizacional.

Finalizando a análise dos dados obtidos, foram realizadas uma análise fatorial confirmatória da escala de Orientação para a Aprendizagem e a modelagem de equações estruturais do modelo deste estudo. Para o teste dos dois modelos analisados (Análise Fatorial Confirmatória da escala e o Modelo de Estudo), foram observados o Qui-quadrado sobre graus de liberdade (χ^2/GL), o *Goodness-of-fit Index* (GFI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Já as medidas comparativas de ajustamento, que comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*), foram o *Adjusted Goodness-of-fit* (AGFI), o *Tucker-Lewis Index* (TLI) e o *Comparative Fit Index* (CFI). De acordo com Hair *et al.* (1988), considera-se aceitável o ajustamento de um modelo quando o χ^2/GL apresenta valor igual ou inferior a 5; quando os índices GFI, AGFI, TLI e CFI apresentam valores iguais ou superiores a 0,8; e quando o RMSEA apresenta valores entre 0,05 e 0,08. Os valores foram obtidos por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória, e seus resultados são apresentados na próxima seção.

Para fins de análise estatística dos dados coletados, contou-se com o auxílio dos *softwares* SPSS for Windows 15.0 e o AMOS 7.0.

4. RESULTADOS DO ESTUDO

Esta seção é dedicada à apresentação dos resultados do estudo. Inicialmente, são apresentadas as análises dos dados referentes à caracterização do porte das empresas estudadas. Em seguida, analisam-se as estatísticas descritivas relativas à Orientação para a Aprendizagem e ao Desempenho Organizacional. Na sequência, apresenta-se a análise fatorial dos 18 itens da Orientação para a Aprendizagem e dos 4 itens do Desempenho Organizacional, seguida dos relatos dos resultados da análise de correlação e da análise de regressão linear múltipla. Por fim, expõem-se os resultados da modelagem de equações estruturais.

4.1. Caracterização das empresas

Quanto à receita anual das empresas participantes do estudo que divulgaram suas faixas de receita, constatou-se que 31,2% possuem uma receita de até R\$ 244 mil; 33,3% possuem uma receita entre R\$ 240 mil e R\$ 1,2 milhão; 18,3% estão na faixa de R\$ 1,2 milhão a R\$ 10,5 milhões; 7,5% têm receita entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60 milhões; e 9,7% possuem uma receita acima de R\$ 60 milhões. Observou-se também que 30 respondentes não divulgaram essa informação.

Já com relação ao número de funcionários das empresas estudadas, constatou-se que 55,6% possuem até 19 funcionários; 28,3% têm entre 20 e 99 funcionários; 10,1% possuem de 100 a 499 funcionários; 4% têm de 500 até 1.000

funcionários; e apenas 2% contam com mais de 1.000 funcionários. Observou-se também que 24 respondentes não divulgaram essa informação.

Quanto à quantidade de níveis da estrutura organizacional (níveis hierárquicos), verificou-se que 76% dos participantes do estudo são de empresas que possuem até 3 níveis (operacional, gerencial e presidência). Outros 19,8% dos respondentes atuam em empresas com 4 ou cinco níveis organizacionais (operacional, supervisores, gerencial, diretoria, presidência). E apenas 4,2% dos respondentes representam empresas que possuem 6 níveis ou mais (operacional, supervisores, assistentes, gerencial, diretoria, presidência). Os respondentes que não informaram a quantidade de níveis de suas respectivas organizações foram em número de 27.

De modo geral, constatou-se que as empresas que aderiram à pesquisa são empresas de pequeno e médio porte, com Receitas Anuais de até R\$ 1,2 milhão, com até 99 colaboradores e 3 níveis organizacionais em sua maioria.

4.2. Análise descritiva das variáveis centrais do estudo

Nesta subseção analisaram-se as estatísticas descritivas das variáveis principais do estudo (a escala de Orientação para a Aprendizagem e o constructo do desempenho organizacional). O objetivo desta análise é identificar o nível de orientação para a aprendizagem em que as empresas pesquisadas se encontram. Observa-se na Tabela 1 a quantidade de respostas válidas (N), os valores mínimos, máximos, a média aritmética da escala Likert de 5 pontos, o valor do desvio-padrão, a assimetria e a curtose.

Tabela 1: Estatística Descritiva das Variáveis do Estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose
OACA21	123	2	5	4,39	0,673	-0,984	1,156
OACA22	122	1	5	4,40	0,869	-1,729	3,270
OACA23	123	1	5	4,46	0,908	-2,060	4,357
OACA24	123	1	5	4,46	0,833	-2,090	5,537
OACA25R	122	1	5	3,66	1,557	-0,585	-1,328
OACA26	121	1	5	4,23	1,094	-1,640	2,079
OAVC27	123	1	5	4,34	0,828	-1,505	2,600
OAVC28	122	1	5	3,98	1,040	-1,204	1,157
OAVC29	122	1	5	4,01	1,008	-1,148	0,720
OAVC30	123	1	5	3,93	1,092	-1,060	0,359
OAVC31	122	1	5	4,19	1,078	-1,511	1,685
OAVC32R	113	1	5	3,67	1,430	-0,561	-1,241
OAMA33	121	1	5	4,02	0,991	-1,077	0,894
OAMA34R	120	1	5	3,75	1,225	-0,569	-0,923
OAMA35	121	1	5	4,22	0,880	-1,275	1,922
OAMA36	120	1	5	4,33	0,947	-1,864	3,723
OAMA37R	121	1	5	3,59	1,358	-0,430	-1,239
OAMA38	119	1	5	4,26	0,978	-1,486	1,971

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar, a partir dos resultados da análise descritiva preliminar das variáveis da escala de avaliação da Orientação para a Aprendizagem, que as empresas pesquisadas apresentam uma orientação moderada para a aprendizagem. Os valores de média aritmética das variáveis dedicadas a avaliar as práticas de orientação para a aprendizagem estiveram entre 3,5 e 4,5, em sua totalidade. Também se observa que uma grande parcela das variáveis obteve média acima de 4, o que é visto como altamente positivo. Vale ressaltar que os valores de média poderiam variar entre 1 e 5, em razão da escala Likert. Valores mais próximos de 5 são considerados mais positivos e valores mais próximos de 1 são considerados negativos.

Ao se analisarem os valores dos desvios-padrão observados nos itens da escala de Orientação para a Aprendizagem, pode-se perceber que a variabilidade das respostas dos empresários é considerada mediana, sendo o menor desvio-padrão observado 0,673 (OACA21) e o maior 1,557 (OACA25R).

Na sequência, observam-se os resultados da análise descritiva das variáveis que mensuram o Desempenho Organizacional das empresas estudadas. Observam-se na Tabela 2 a quantidade de respostas válidas (N), os valores mínimos, máximos, a média aritmética da escala Likert de 5 pontos, o valor do desvio-padrão, a assimetria e a curtose.

Tabela 2: Estatística Descritiva das Variáveis do Desempenho Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose
DM39	120	2	5	4,05	0,646	-0,237	0,102
DM40	120	2	5	3,95	0,696	-0,692	1,121
DM41	120	2	5	4,06	0,584	-0,263	0,994
DM42	120	2	5	4,08	0,773	-0,810	0,769

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que os valores de média podem ser considerados elevados. Os quatro itens adotados para avaliar o desempenho organizacional dos pesquisados obtiveram médias muito próximas,

variando entre 3,95 e 4,08. Assim, os valores permitem afirmar que as empresas estudadas possuem um alto desempenho organizacional. Os valores de desvio-padrão são considerados baixos,

o que permite afirmar que existe uma baixa variabilidade de respostas. Finalmente, os valores de assimetria e curtose podem ser considerados satisfatórios, afirmando uma normalidade moderada da distribuição dos dados referentes aos 4 itens que mensuram o desempenho organizacional.

Os valores de assimetria e curtose observados são adequados para se trabalhar com o método de *Maximum Likelihood* para a estimação do modelo (assimetria menor do que 2 e curtose menor do que 7). Pela análise dos valores de curtose, verifica-se que as curvas de distribuição podem ser consideradas como platicúrticas e que os valores de assimetria apresentam valores negativos em sua totalidade, sendo a curva direcionada para a direita (assimetria negativa) e a maior concentração dos dados para a esquerda da moda.

4.3. Análise fatorial da orientação para a aprendizagem

O valor obtido de Alfa de Cronbach da escala de avaliação da Orientação para a Aprendizagem foi de 0,888, um valor considerado altamente positivo, que determina a confiabilidade interna do instrumento. Nesta seção são apresentados os resultados da análise fatorial dos itens da escala

de orientação para a aprendizagem, a qual objetivou avaliar a adequação da escala às respostas obtidas dos empresários pesquisados. Assim, a avaliação do impacto da orientação para a aprendizagem (assim como das dimensões da orientação para a aprendizagem) no desempenho organizacional é influenciada pela adequação da escala e pela redução dos itens a variáveis independentes a serem empregadas no modelo mais adiante.

Por meio da análise fatorial reduziram-se os 6 itens da escala que originalmente mensuravam o comprometimento com a aprendizagem a uma única variável. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na Tabela 3. Também são apresentados os valores de *Eigenvalue* para a análise fatorial, a Variância Acumulada, o Alfa de Cronbach para a análise da Confiabilidade Interna, a Variância Extraída e a Confiabilidade Composta. Obteve-se um Alfa de Cronbach de 0,780, o que afirma uma satisfatória confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi feita pelo Teste de esfericidade de Bartlett e pelo índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), os quais se mostraram altamente positivos ($\chi^2=227,09$, $p<0,001$; KMO=0,742).

Tabela 3: Análise Fatorial do Comprometimento com a Aprendizagem

Variável	Comunalidades	Cargas Fatoriais (Componente 1)
OACA21	0,284	0,533
OACA22	0,484	0,696
OACA23	0,752	0,867
OACA24	0,716	0,846
OACA25R	0,334	0,578
OACA26	0,364	0,603
Autovalor	2,934	
Porcentagem Total da Variância	48,897	
Alfa de Cronbach	0,780	
Confiabilidade Composta	0,847	

Fonte: Elaboração própria.

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais, verifica-se que todos os itens são relevantes para o constructo, uma vez que obtiveram cargas fatoriais maiores que 0,5. O Autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 2,934, que representa 48,897% da variância extraída. Pode-se considerar esse valor muito satisfatório, principalmente tratando-se de

um estudo da área de Ciências Sociais. Obteve-se uma alta confiabilidade interna (*Alfa de Cronbach*) e confiabilidade composta (0,847) no constructo.

Pela análise fatorial também se reduziram os 6 itens da escala que originalmente mensuravam a visão compartilhada a uma única variável. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades

são apresentados na Tabela 4. Também são apresentados os valores de *Eigenvalue* para a análise fatorial, a Variância Acumulada, o *Alfa* de *Cronbach* para a análise da Confiabilidade Interna, a Variância Extraída e a Confiabilidade Composta, da mesma forma que no constructo anterior. Obteve-se um *Alfa* de *Cronbach* de

0,844, o que afirma uma alta confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo Teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), os quais se apresentaram altamente positivos ($\chi^2=298,72$, $p<0,001$; KMO=0,791).

Tabela 4: Análise Fatorial da Visão Compartilhada

Variável	Comunalidades	Cargas Fatoriais (Componente 1)
OAVC27	0,638	0,798
OAVC28	0,595	0,771
OAVC29	0,666	0,816
OAVC30	0,657	0,811
OAVC31	0,650	0,807
OAVC32R	0,229	0,479
Autovalor	3,435	
Porcentagem Total da Variância	57,251	
Alfa de Cronbach	0,844	
Confiabilidade Composta	0,887	

Fonte: Elaboração própria.

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais, verifica-se que o item OAVC32R é o menos relevante para o constructo. Entretanto, decidiu-se mantê-lo no estudo pelo fato de esse item compor uma escala original já testada e validada em estudos anteriores. O Autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 3,435, que representa 57,251% da variância extraída. Considera-se esse valor muito satisfatório; além disso, obteve-se alta confiabilidade interna (*Alfa* de *Cronbach*) e confiabilidade composta (0,887) no constructo.

Finalmente, para o último constructo da orientação para a aprendizagem, reduziram-se os 6 últimos itens da escala que originalmente mensuravam a “Mente Aberta” a uma única

variável, por meio da análise fatorial. Os valores das cargas fatoriais e das comunalidades são apresentados na Tabela 5. Também são apresentados os valores de *Eigenvalue* para a análise fatorial, a Variância Acumulada, o *Alfa* de *Cronbach* para a análise da Confiabilidade Interna, a Variância Extraída e a Confiabilidade Composta, da mesma forma que nos constructos anteriores. Obteve-se um *Alfa* de *Cronbach* de 0,751, o que afirma uma satisfatória confiabilidade interna para o constructo. A verificação da adequação da amostra à análise fatorial foi avaliada pelo Teste de esfericidade de *Bartlett* e pelo índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), os quais se mostraram altamente positivos ($\chi^2=205,24$, $p<0,001$; KMO=0,743).

Tabela 5: Análise Fatorial da “Mente Aberta”

Variável	Comunalidades	Cargas Fatoriais (Componente 1)
OAMA33	0,137	0,370
OAMA34R	0,547	0,740
OAMA35	0,689	0,830
OAMA36	0,757	0,870
OAMA37R	0,181	0,425
OAMA38	0,512	0,716
Autovalor	2,823	
Porcentagem Total da Variância	47,053	
Alfa de Cronbach	0,751	
Confiabilidade Composta	0,831	

Fonte: Elaboração própria.

Observando-se os valores das comunalidades e das cargas fatoriais, verifica-se que os itens OAMA33 e OAMA37R são os menos relevantes para o constructo. Entretanto, decidiu-se mantê-los no estudo pelo fato de comporem uma escala original já testada e validada em estudos anteriores. O Autovalor obtido em apenas um componente principal foi de 2,823, que representa 47,053% da variância extraída. Pode-se considerar esse valor como sendo satisfatório. Obteve-se ainda uma alta confiabilidade interna (Alfa de Cronbach) e confiabilidade composta (0,831) no constructo.

4.4. Análise fatorial do desempenho organizacional

Esta subseção dos resultados é dedicada a efetuar a análise fatorial do constructo utilizado para avaliar o Desempenho Organizacional

percebido pelos respondentes do instrumento de coleta de dados.

Para esse constructo obteve-se um alfa de Cronbach de 0,765, que proporciona ao constructo uma confiabilidade interna satisfatória. O Teste de esfericidade de Bartlett e o índice KMO também foram satisfatórios ($\chi^2=150,85$, $gl=6$, $p<0,001$; $KMO=0,716$). Efetuou-se uma Análise de Componentes Principais (ACP), na qual adotou-se o critério de Kaiser para a definição da quantidade de componentes a serem trabalhados (autovalor>1). Assim, reduziram-se os 4 itens utilizados no instrumento a um componente que explica 60,66% da variância total. Os valores referidos acima, assim como os valores das comunalidades, cargas fatoriais, variância extraída e confiabilidade composta, são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Análise Fatorial do Desempenho Organizacional

Variável	Comunalidades	Cargas Fatoriais (Componente 1)
DM39	0,681	0,826
DM40	0,690	0,831
DM41	0,680	0,825
DM42	0,374	0,612
Autovalor	2,426	
Porcentagem Total da Variância	60,66%	
Alfa de Cronbach	0,765	
Confiabilidade Composta	0,859	

Fonte: Elaboração própria.

Constata-se que o constructo para a avaliação do desempenho organizacional é adequado e confiável para mensurar o que se propõe. Os valores da variância extraída (0,607) e da confiabilidade composta (0,859) são satisfatórios, assim como o valor de Alfa de Cronbach. Apesar de o item DM42 ter apresentado os menores valores de comunalidade e de carga fatorial (0,374 e 0,612 respectivamente), considerou-se adequado mantê-lo no constructo pelo fato de já ter sido adotado por outros autores em estudos passados e ser considerado adequado para a mensuração do desempenho organizacional.

4.5. Análise de correlação e regressão linear múltipla

Nesta subseção da análise dos resultados é feita a análise da Correlação de Pearson entre os constructos do Modelo de Estudo. As variáveis latentes estudadas foram obtidas mediante uma redução baseada em componentes principais a um fator, o qual foi salvo como uma nova variável obtida por meio de regressão. Os valores do índice de correlação de Pearson, assim como sua significância, são apresentados na Tabela 7 a seguir. Vale ressaltar que se adotou a correlação de Pearson pressupondo-se a normalidade dos dados.

Tabela 7: Correlação de Pearson entre os Constructos do Modelo

		Comprometimento com a Aprendizagem	Visão Compartilhada	Mente Aberta
Visão Compartilhada	Pearson	0,397(**)		
	Sig.	<0,001		
Mente Aberta	Pearson	0,508(**)	0,612(**)	
	Sig.	<0,001	<0,001	
Desempenho Organizacional	Pearson	0,122	0,284(*)	0,320(*)
	Sig.	0,191	0,003	<0,001

* Correlação é significativa ao nível de 0,01 (bicaudal).

** Correlação é significativa ao nível de 0,001 (bicaudal).

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se visualizar que as correlações existentes entre os constructos do estudo são todas significativas ao nível de $p < 0,001$, exceto a correlação entre o Comprometimento com a Aprendizagem e o Desempenho Organizacional ($p = 0,122$) e entre a Visão Compartilhada e o Desempenho Organizacional ($p = 0,003$), este último significativo ao nível de $p < 0,05$. Assim, pode-se afirmar que o Comprometimento com a Aprendizagem está fortemente correlacionado à Visão Compartilhada e à “Mente Aberta”. Também se observa que a Visão Compartilhada está fortemente correlacionada à “Mente Aberta” e moderadamente correlacionada ao Desempenho Organizacional. E, finalmente, a “Mente Aberta” está fortemente correlacionada ao Desempenho Organizacional. Assim, as dimensões da escala de Orientação para a Aprendizagem estão fortemente correlacionadas entre si, o que permite afirmar que as empresas estudadas possuem essas três práticas generalistas fortemente correlacionadas entre si. A relação positiva entre os três pilares que sustentam as boas práticas de Orientação para a Aprendizagem é considerada como fator de extrema importância para o sucesso das empresas, e isso pode ser observado fortemente nas empresas estudadas. Entretanto, a alta correlação

existente entre as dimensões agrava o problema de multicolinearidade entre as variáveis independentes da regressão linear múltipla descrita logo a seguir, prejudicando a validade do modelo.

Ao se efetuar uma análise de Regressão Múltipla tendo como variável dependente o Desempenho Organizacional e 3 variáveis independentes predictoras (Comprometimento com a Aprendizagem, Visão Compartilhada e “Mente Aberta”), observou-se que a regressão é significativa mediante um teste ANOVA ($F = 4,499$; $gl = 3$; $p = 0,005$). O valor do R^2 ajustado (coeficiente de determinação) foi de 0,092, que pode ser considerado baixo. Além disso, o valor da estatística Durbin-Watson (que atesta se existe autocorrelação entre as variáveis predictoras do modelo) foi de 2,358, que representa um valor não conclusivo sobre a presença de autocorrelação. Os valores dos coeficientes do modelo de regressão linear múltipla, e suas respectivas significâncias, podem ser observados na Tabela 8. Vale ressaltar que não foi incluído na regressão o intercepto (constante), por se trabalhar com variáveis independentes que não podem assumir valores iguais a zero.

Tabela 8: Coeficientes do Modelo de Regressão Múltipla

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
Comprometimento com a Aprendizagem	-0,098	0,104	-0,105	-0,940	0,350
Visão Compartilhada	0,073	0,117	0,077	0,627	0,532
Mente Aberta	0,321	0,127	0,338	2,521	0,013

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se na tabela acima que o único preditor significativo da regressão é a “Mente Aberta” ($p=0,013$). Os demais preditores não obtiveram significância aceitável ao nível de 5%. Assim, não se pode afirmar que as variáveis dependentes do modelo explicam e predizem o desempenho das organizações estudadas de forma satisfatória. Esses resultados contradizem alguns postulados teóricos, desafiando o pensamento sistêmico de Senge (1990) e a postura de orientação para a aprendizagem de Sinkula, Baker e Noordewier (1997), já que o comprometimento com a aprendizagem e a visão compartilhada não impactam de forma significativa o desempenho das empresas.

Dando continuidade aos procedimentos analíticos, ao se realizar uma redução das três dimensões (Comprometimento com a Aprendizagem, Visão Compartilhada e “Mente Aberta”) a uma única variável denominada Orientação para a Aprendizagem e adotá-la como variável independente no modelo de regressão linear simples (mantendo o desempenho organizacional como variável dependente), obteve-se significância estatística observada através do Teste ANOVA ($R^2=0,074$; $F=9,250$; $p=0,003$). O valor do coeficiente da Orientação

para a Aprendizagem obtido foi de $\beta=0,277$ ($p=0,003$), o que significa que a orientação para a aprendizagem apresenta uma relação positiva e significativa ao explicar o desempenho organizacional das empresas pesquisadas. Esse resultado corrobora os achados de Baker e Sinkula (1999), que confirmaram o impacto positivo e significativo da orientação para a aprendizagem na *performance* geral, na mudança relativa da participação de mercado e no sucesso de novos produtos das empresas investigadas. Também os resultados aqui obtidos corroboram os resultados encontrados por Perin *et al.* (2006) e Perin (2001). Dessa forma, o modelo de regressão é significativo e Orientação para a Aprendizagem é uma variável significativa no modelo de regressão linear.

4.6. Modelagem de equação estrutural

Esta subseção é dedicada à análise da validade do Modelo Teórico de Estudo. Foram realizadas a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Orientação para a Aprendizagem e a análise das relações existentes entre os constructos do estudo, assim como o teste de hipóteses, conforme se observa na Tabela 9 abaixo.

Tabela 9: Estimativas e Testes das hipóteses das ligações entre constructos do Modelo de Estudo

		Estimativa	Estimativa Padronizada	Erro-Padrão	Estatística Teste	P-Valor
Desempenho Organizacional	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	-0,063	-0,031	0,206	-0,303	0,762
Desempenho Organizacional	<--- Visão Compartilhada	0,108	0,104	0,112	0,967	0,334
Desempenho Organizacional	<--- Mente Aberta	0,259	0,296	0,098	2,631	0,009
ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA						
		Estimativa	Estimativa Padronizada	Erro-Padrão	Estatística Teste	P-Valor
OACA21	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	1,000	0,387			
OACA22	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	1,824	0,547	0,500	3,649	*
OACA23	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	3,110	0,892	0,742	4,191	*
OACA24	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	2,691	0,842	0,646	4,169	*
OACA25R	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	2,926	0,490	0,843	3,473	*
OACA26	<--- Comprometimento com a Aprendizagem	2,147	0,512	0,606	3,541	*

		Estimativa	Estimativa Padronizada	Erro-Padrão	Estatística Teste	P-Valor
OAVC32R	<--- Visão Compartilhada	1,000	0,349			
OAVC31	<--- Visão Compartilhada	1,611	0,746	0,459	3,513	*
OAVC30	<--- Visão Compartilhada	1,846	0,843	0,515	3,588	*
OAVC29	<--- Visão Compartilhada	1,686	0,835	0,470	3,583	*
OAVC28	<--- Visão Compartilhada	1,228	0,589	0,371	3,312	*
OAVC27	<--- Visão Compartilhada	1,113	0,670	0,325	3,431	*
OAMA38	<--- Mente Aberta	1,000	0,608			
OAMA37R	<--- Mente Aberta	0,727	0,318	0,232	3,140	0,002
OAMA36	<--- Mente Aberta	1,419	0,891	0,206	6,880	*
OAMA35	<--- Mente Aberta	1,220	0,823	0,181	6,724	*
OAMA34R	<--- Mente Aberta	1,278	0,615	0,232	5,509	*
OAMA33	<--- Mente Aberta	0,476	0,285	0,168	2,838	0,005
DM39	<--- Desempenho Organizacional	1,000	0,808			
DM40	<--- Desempenho Organizacional	1,055	0,791	0,138	7,668	*
DM41	<--- Desempenho Organizacional	0,781	0,697	0,110	7,085	*
DM42	<--- Desempenho Organizacional	0,637	0,428	0,148	4,317	*

* Significativo ao nível de $p < 0,001$

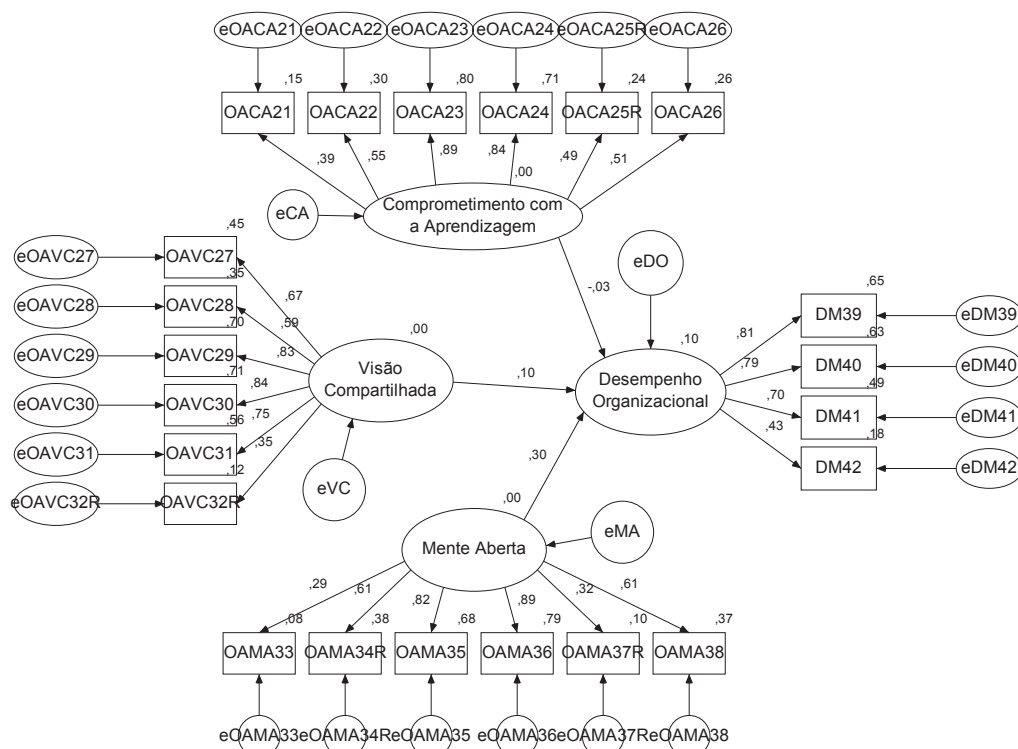
Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar, por meio dos testes de hipóteses realizados na Análise Fatorial Confirmatória da escala de Orientação para a Aprendizagem, que todos os itens são significativos ao nível de $p < 0,05$. Assim, os itens são válidos (variáveis observáveis) para mensurar os constructos da Orientação para o Mercado (Variáveis Latentes).

Já com relação ao modelo de estudo, observa-se que apenas a variável “Mente Aberta” tem um

impacto significativamente positivo no Desempenho das Organizações estudadas ($p = 0,009$). As demais Variáveis Latentes da Escala de Orientação para a Aprendizagem (Comprometimento com a Aprendizagem e Visão Compartilhada) não apresentaram relações significativas. A Equação Estrutural do Modelo estudado pode ser observada na Figura 1 a seguir, com os valores das cargas padronizados.

Figura 1: Modelo Estrutural do Estudo (*Maximum Likelihood*) com Cargas Padronizadas



Fonte: Elaboração própria.

Supõe-se que, possivelmente, por meio de uma redução de itens da escala original, as relações entre as Variáveis Latentes (Comprometimento com a Aprendizagem e Visão Compartilhada) e o Constructo Endógeno e Variável Dependente do estudo (Desempenho Organizacional) poderiam apresentar uma significância aceitável, assim como foi comentado no Modelo de Estudo A. Mas, para fins deste estudo, julgou-se mais

adequado manter a escala original, já que o objetivo aqui não é testar a adequação da escala, e sim verificar o impacto da Orientação para a Aprendizagem no Desempenho Organizacional das empresas pesquisadas.

Na Tabela 10 a seguir são apresentados os índices de ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Orientação para a Aprendizagem e do Modelo de Estudo.

Tabela 10: Índices de Ajustamento do Modelo do Estudo e da Escala de OPA

	Modelo de Estudo	Escala OPA (AFC)
X^2/GL	2,152	2,346
GFI	0,727	0,744
AGFI	0,665	0,676
TLI	0,718	0,740
CFI	0,770	0,772
RMSEA	0,085	0,115

OPA: Orientação para a Aprendizagem

AFC: Análise Fatorial Confirmatória

Fonte: Coleta de dados (2010).

Pode-se observar que os índices de ajustamento, tanto para a Escala de Orientação

para a Aprendizagem como para o Modelo de Estudo, não se apresentam como plenamente satisfatórios, de acordo com os pressupostos

defendidos por Hair *et al.* (1998). Apenas os valores de X^2/GL estão de acordo com os pressupostos dos autores. Os demais valores de GFI, AGFI, TLI e CFI estão abaixo do definido como aceitável, assim como o RMSEA está acima de 0,08 na Análise Confirmatória da escala de avaliação da Orientação para a Aprendizagem (erro do modelo). Entretanto, pode-se considerar o erro do Modelo de Estudo como sendo satisfatório (0,085). Observa-se isso como uma limitação do modelo, mas, de certa forma, sua validade não deve ser completamente anulada. Conforme já afirmado anteriormente, uma redução do número de itens da escala, eliminando-se os que não apresentassem cargas fatoriais elevadas, possivelmente viria a alterar os índices de Ajustamento do modelo.

5. CONCLUSÕES E DISCUSSÕES

O conceito de Aprendizagem Organizacional, citado no meio acadêmico de formas distintas, tem despertado grande interesse de pesquisa nos últimos anos. Isso se dá muito em virtude principalmente da percepção organizacional e estratégica de que a gestão do conhecimento pode vir a gerar o diferencial necessário para a obtenção de vantagem competitiva sustentável diante da concorrência altamente acirrada. Alguns estudos acadêmicos já confirmaram a relação positiva entre a Orientação para a Aprendizagem e o Desempenho Organizacional. Entretanto, por se tratar de um tema de grande relevância acadêmica e que pode receber influência de certas particularidades empresariais, como localidade e cultura, realizou-se este estudo focado nessa temática em uma localidade específica.

Assim, este estudo teve como objetivo geral identificar a influência da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional das empresas da região central do Rio Grande do Sul. A partir dos resultados obtidos no estudo, observou-se que, de modo geral, a Orientação para a Aprendizagem exerce uma influência positiva significativa no desempenho organizacional das empresas estudadas. Entretanto, sendo essa orientação composta de 3 dimensões de análise específicas, observou-se que o Comprometimento com a Aprendizagem e a Visão Compartilhada não apresentam a mesma importância da dimensão “Mente Aberta”. Esse resultado principal foi observado na análise de

regressão linear múltipla e também na modelagem de equações estruturais.

Ao se analisarem os índices de ajustamento da análise multivariada (análise fatorial confirmatória e o Modelo Estrutural de Estudo), observou-se que os mesmos apresentaram valores relativamente satisfatórios. Entretanto, não atingiram os valores necessários para que se pudesse confirmar com sucesso o modelo. Todavia, considera-se que isso não invalida os resultados do estudo.

Como resultado adicional, verificou-se que as dimensões da Orientação para a Aprendizagem e o desempenho organizacional apresentam correlações positivas significativas entre si, exceto pela correlação entre o desempenho organizacional e o comprometimento com a aprendizagem. Além disso, por meio de uma análise de regressão linear múltipla inicial, verificou-se que as variáveis referentes às características das empresas (número de funcionários, número de níveis organizacionais e receitas anuais) não apresentaram significância estatística. Dessa forma, os resultados são considerados importantes para o meio acadêmico por colaborarem com investigações acerca da aprendizagem organizacional e seus impactos no desempenho de organizações de localidades e realidades específicas. Também se considera que o estudo traz oportunidades importantes para executivos e tomadores de decisão, a partir da constatação de que o desenvolvimento de uma postura orientada para a aprendizagem em seus ambientes organizacionais irá possivelmente trazer melhora da *performance* e ganhos estratégicos.

Com relação à investigação dos efeitos das dimensões da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional, vale ressaltar que não foram encontrados estudos que buscassem investigar esses efeitos separadamente. Considera-se, no entanto, que as dimensões da orientação para a aprendizagem têm um relacionamento sinérgico entre si. Assim, os impactos das dimensões consideradas de forma isolada não são observados como positivos e significativos no desempenho. Entretanto, a orientação para a aprendizagem como um elemento único e integrado apresenta resultado positivo.

Como limitação importante deste estudo, pode-se citar a amostra por adesão de empresas de

portes e segmentos variados, que prejudica a capacidade de generalização dos resultados do estudo em razão da diversidade de empresas e de práticas organizacionais heterogêneas. Sugerem-se estudos futuros sobre esta mesma temática considerando-se outras variáveis e orientações que possam afetar de forma significativa o modelo, como, por exemplo, inovação, perfil empreendedor, práticas de desenvolvimento sustentável e orientação para o relacionamento. Também se sugerem estudos que investiguem as relações existentes entre as dimensões da orientação para a aprendizagem a partir de uma perspectiva interdependente e sinérgica.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, v. 1, n. 1, p. 45-87, Jan. 1998. <<http://dx.doi.org/10.1177/109442819800100104>>.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070399274002>>.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>>.
- BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 5-14, 1995. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160104>>.
- BUENO, Giovatan S.; BENEVIDES, Marcus V.; ALBIERO, Mônica B.; VAZ, Sandro R. *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Revista da FAE, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 89-102, jan./jun. 2004.
- CANTALONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, v. 31, p. 515-524, 2002. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)>.
- CRONBACH, L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, v. 16, p. 297-334, 1951. <<http://dx.doi.org/10.1007/BF02310555>>.
- DE GEUS, Arie P. Planning as Learning? *Harvard Business Review*, v. 66, p. 70-74, Mar./Apr. 1988.
- DICKSON, Peter R. The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 102-106, 1996.
- DOUGHERTY, Deborah. *Interpretive Barriers to Successful Product Innovation*. Marketing Science Institute. Cambridge: MA, 1989. Report No. 89-114.
- EBOLI, M. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- FIALHO, F. A. P. *Ciências da cognição*. Florianópolis : Insular, 2001.
- FLEURY, M. Tereza; OLIVEIRA JR., Moacir. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GARVIN, David A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAN, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- KHANDEKAR, A.; SHARMA, A. Organizational learning and performance:

- Understanding the Indian scenario in present global context. *Education & Training*, v. 48, n. 8, p. 682-692, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1108/00400910610710092>>.
- KIM, D. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall, 1993.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR. A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993. <<http://dx.doi.org/10.2307/3172691>>.
- KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra; LOIOLA, Elisabeth. *Desempenho Organizacional e Aprendizagem Organizacional: O que podemos aprender sobre essa relação?* In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MURRAY, Bruce A. *Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente*. São Paulo: Nobel, 1996.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251757>>.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252120>>.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. To Avoid Organizational Crises, Unlearn. *Organizational Dynamics*, v. 12, n. 4, p. 53-65, 1984. <[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1)>.
- PERIN, Marcelo Gatterman. *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITTENCOURT, C. C. Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 2, dez. 2006.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração. *RAC - Revista de Administração Contermporânea*, v. 8, n. 1, p. 79-103, jan./mar. 2004.
- PRIETO, Isabel M.; REVILLA, Elena. Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain. *Management Learning*, v. 37, n. 4, p. 499-522, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1177/1350507606070222>>.
- QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York: Free Press, 1997.
- RHEE, Jaehoon; PARK, Taekyung; LEE, Do Hyung. Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. *Technovation*, v. 30, n. 1, p. 65-75, 2009.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHAW, Robert B.; PERKINS, Dennis N. T. Teaching Organizations to Learn. *Organization Development Journal*, v. 9, n. 4, p. 1-12, 1991.

SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991. <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.125>>.

SINKULA, James M. Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 35-45, 1994. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252249>>.

SINKULA, James M.; BAKER, William; NOORDEWIER, Thomas G. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 4, p. 305-318, Fall 1997. <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070397254003>>.

THOMKE, S.; REINERTSEN, D. Agile product development: managing development flexibility in uncertain environments. *California Management Review*, v. 41, n. 1, p. 8-30, Fall 1998.

TOBIN, Daniel R. *Re-educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright, 1993.

WANG, C. L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 32, n. 4, p. 635-656, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>>.

WEST, S. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, P. J. Structural equation models with nonnormal variables: problems and remedies. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. London: Sage Publications, 1995.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

