

**ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM, INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DE EMPRESAS  
INTERNACIONALIZADAS**

**LEARNING ORIENTATION, ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS AND  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE FROM INTERNATIONALIZED BUSINESS  
PERSPECTIVE**

Nathalia Berger Werlang<sup>1</sup>; Daiane Follman Orth<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduação em Administração – FAI – Faculdade de Itapiranga/SC - Brasil

[nathalia@seifai.edu.br](mailto:nathalia@seifai.edu.br)

<sup>2</sup>FAI – Faculdade de Itapiranga/SC - Brasil

[dayane\\_ipo@windowslive.com](mailto:dayane_ipo@windowslive.com)

**Resumo**

*A orientação para aprendizagem e a inovatividade organizacional vem contribuindo para que as empresas obtenham melhor desempenho organizacional. Afirma-se que estes elementos são importantes para que a empresa torne-se inovadora e receba destaque no mercado. Este trabalho teve como objetivo identificar a importância da orientação para aprendizagem e da inovatividade para o desempenho organizacional de empresas internacionalizadas do Estado de Santa Catarina. Para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa, foi utilizada a abordagem quantitativa e descritiva. Para a coleta de dados, adotou-se a técnica survey, e como ferramenta de aplicação, foi empregado o questionário de Likert 5 pontos. Obteve-se como amostra final da pesquisa 15 questionários válidos, tabulados com o auxílio do Google Drive e Microsoft Excel. Para análise dos dados utilizou-se da estatística descritiva e univariada com auxílio do software IBM SPSS Statistics 21.0. Os resultados apontam que as empresas exportadoras encontram-se no município de Joinville, são indústrias que atuam principalmente no setor de têxteis/ calçado/moda e madeira/mobiliário. As empresas em sua maioria exportam para o Paraguai e Uruguai, por meio da exportação direta, utilizando a modalidade de transporte rodoviário. Quanto a orientação para aprendizagem, pode-se concluir que o gestor possui acesso aos dados que precisa para desempenhar o trabalho de maneira eficiente e eficaz. As dimensões da inovatividade organizacional com maior destaque foram a criatividade, abertura para mudanças, orientação futura e proatividade. Finalizando, pode-se afirmar que os gestores encontram-se satisfeitos com o desempenho organizacional dos seus negócios.*

**Palavras-chave:** Orientação para Aprendizagem, Inovatividade organizacional, Desempenho Organizacional, Empresas internacionalizadas.

## Abstract

*The learning orientation and organizational innovativeness has contributed to companies to achieve better organizational performance. It is also argued that these elements are important for the company to become innovative and receives prominence in the market. Thus, this study aimed to identify the importance of learning orientation and innovativeness to organizational performance of internationalized firms in the state of Santa Catarina. In order to achieve the objectives proposed by this research, it was operationalized through a quantitative and descriptive approach. To collect data, we adopted the technical survey, and as application tool, we used the 5 Points Likert questionnaire. It was obtained as a final research sample 15 valid questionnaires that were tabulated with the help of Google Drive and Microsoft Excel. For data analysis we used descriptive and univariate statistics with help of IBM SPSS Statistics 21.0 software. The main results show that exporting firms are located in the city of Joinville, are industries that operate mainly in the textiles / footwear / fashion and wood / furniture sector. Firms mostly export to Paraguay and Uruguay, through direct export, using the method of road transport. In relation to learning orientation, it is possible to conclude that manager has access to the data he needs to perform the work in an efficient and effective manner. The dimensions of organizational innovativeness most prominently were creativity, openness to change, future orientation and proactivity. Finally, we can state that managers are satisfied with the organizational performance of their business.*

**Keywords:** Learning orientation, Organizational innovativeness, Organizational performance, Internationalized companies.

## 1. Introdução

Para Davenport e Prusak (1999) as organizações são saudáveis quando geram e utilizam o conhecimento, pois interagindo com o ambiente absorvem informações e transferem o conhecimento, o processo precisa ser compatível com a cultura da organização.

Neste sentido, surge o termo orientação para aprendizagem, que segundo Garvin *et al.* (1998), é um conceito que abrange a memória dos colaboradores em prol de uma mudança contínua, com ausência de conflitos, porém produtiva, direcionada para alcançar resultados desejados pela organização.

E, desta forma, a orientação para aprendizagem geralmente ocorre através da interação da organização com o ambiente, tanto interno como externo e é uma ferramenta capaz de auferir vantagem competitiva à empresa (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

Esta vantagem competitiva pode decorrer da inovação, que de acordo com Simantob e Lippi (2003), significa ter uma ideia que os concorrentes ainda não apresentaram e, implantá-la com sucesso. A inovação é também o maior desafio da empresa, pois estas ocorrem em função da readaptação da cultura da empresa voltada para a aprendizagem contínua.

Diferentemente da inovação, a inovatividade organizacional possui como principal característica a causalidade ambígua, que faz com que as atividades desenvolvidas em uma organização sejam de difícil compreensão e imitação por empresas concorrentes. (REED; DEFILLIPI,1990)

O comércio internacional se transformou em uma enorme estrutura de afirmação cultural e econômica para as empresas e países que almejem entrar competitivamente nos mercados mundiais. A entrada no mercado internacional demanda da empresa uma transformação na atitude gerencial, e necessita utilizar ferramentas que facilitem a antecipação e a adequação, provocando a necessidade dos sistemas de avaliação de desempenho. (FORTE; MARINHO; OLIVEIRA, 2010)

A importância das exportações está aliada a diversificados mercados, deixando de depender unicamente da economia local e passa a obter oportunidades em mercados internacionais, aumentando o número de compradores e consumidores. (ZILLI; CZARNOBAY; TOÉ, 2012)

Diante do acima exposto, o presente artigo possui como objetivo geral: Identificar a importância da orientação para aprendizagem e da inovatividade organizacional para o desempenho organizacional de empresas internacionalizadas do Estado de Santa Catarina.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira: a primeira seção aborda a contextualização e justificativa do estudo. A segunda seção traz o referencial teórico necessário para dar suporte a pesquisa. No terceiro capítulo são abordados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados encontrados e a quinta seção traz as considerações finais. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

## **2. Referencial teórico**

Neste capítulo serão abordados as principais correntes teóricas que serão necessárias para dar suporte a análise dos dados da pesquisa. Os temas sobre orientação para aprendizagem, inovatividade organizacional e desempenho organizacional serão apresentados a seguir.

### **2.1 Orientação para Aprendizagem**

Novas ideias são essenciais para que ocorra a aprendizagem através de *flashes*, *insights* e criatividade, e seja qual for a origem, essas ideias são o gatilho para a melhoria organizacional. A organização que aprende é aquela que disponibiliza habilidades de criação, contrai e difere conhecimentos, que é capaz de alterar a conduta para cogitar novos conhecimentos e ideias. (GARVIN, 1993)

Já o autor Dogson (1993) destaca que o crescimento do tema orientação para aprendizagem decorre da aceitação da sua importância no desempenho estratégico devido aos desafios da competitividade que colocam em questão diversos métodos formados pela organização.

A aprendizagem é um ativo de investimento para uma organização de curto ou longo prazo, para gerar benefícios para empresas que têm direção estratégica, pois uma empresa que consegue se adaptar as constantes mudanças também sobrevive no mercado. (SUJAN; WEITZ; KUMAR, 1994)

Segundo Garvin *et al.* (1998), para atender as necessidades, muitas empresas dão início a inclusão de um importante modelo: o *learning organization* (organização orientada para o aprendizado), para adquirir novos conhecimentos organizacionais. As organizações que aprendem instigam pontos de vista distintos, as pessoas são escutadas com consideração, há conversa aberta e debate, a hierarquia não interrompe o trabalho em equipe, as equipes são preparadas e divididas sem dificuldade e a gerência dá exemplo de aprendizado.

A orientação para aprendizagem é um conceito que envolve a mente dos funcionários para uma mudança contínua, sem conflitos e produtiva, direcionada para alcançar os resultados almejados pela organização. O processo de elaboração de uma organização que aprende, possibilita força criativa e motivação, com curiosidade ao aprendizado inerente às pessoas e reúne a inteligência e energia dos funcionários nas estratégias empresariais. (GARVIN *et al.*, 1998)

A *learning organization* possui características como:

- O aprendizado não é simplesmente reativo, mas propositado, eficaz e coeso aos objetivos, metas e estratégias da organização.
- Aprendizado é competente, antecipando os desafios, ameaças e oportunidades, não reagindo somente às crises.
- O aprendizado gera flexibilidade e rapidez para lidar com incertezas.
- As pessoas envolvidas são capazes de gerar sucessivamente novas formas de criar resultados.
- As mudanças que andam junto com o aprendizado geram raízes, não se tornando transitórias. (GARVIN *et al.*, 1998)

Uma organização voltada para aprendizagem necessita realizar cinco atividades principais: resolução de problema sistemático, experiência de novas abordagens, aprender com a própria experiência e a história passada, aprender com as experiências e técnicas dos outros e transferir o conhecimento com rapidez e eficiência em toda a organização. O trabalho dos gestores incide na criação de sistemas e processos que apoiam essas atividades integrando-as nas operações diárias para tornar o aprendizado mais eficiente. (HÜBNER, 2002)

Uma empresa se torna atraente quando exercita a orientação para aprendizagem, pois possui uma vantagem global para o negócio, sabe o que quer e onde quer chegar. A aprendizagem organizacional ajuda a impedir um declínio, pois os erros são reconhecidos no estágio inicial e

evitados no futuro, proporciona melhor qualidade, gera inovações, e aumenta a competência em gerenciar mudanças. (HÜBNER, 2002)

Para Skrobot (2010) a orientação para aprendizagem está relacionada ao aprendizado contínuo, que aplicado aos processos e produtos de uma organização, gera mais valor para o negócio. Corroborando, Carolino (2012) afirma que todas as pessoas são capazes de aprender, e este é um processo de aquisição de novos comportamentos e alteração de conduta. A aprendizagem ocorre a cada momento por decorrência de experiências.

## 2.2 Inovatividade Organizacional

Segundo Reed e Defillipi (1990) a principal característica da inovatividade organizacional é a causalidade ambígua, não permite imitações por outras empresas concorrentes devido a reorganização e renovação dos seus recursos, criando barreiras contra a imitação.

Segundo Lumpkin e Dess (1996) a extensão da inovatividade é avaliada como a voluntariedade a inovar, portanto cogita a finalidade de uma organização de engajar e sustentar novas ideias, inovações, experiências e técnicas criativas, que deem origem a novos produtos, serviços e processos.

A inovatividade organizacional é considerada por Hurley e Hult (1998) um atributo organizacional, que pertence a cultura da empresa, cogitando o alcance de novas oportunidades, deste modo originando a aptidão de inovar e constituindo inovações para a empresa. Já Garcia e Calantone (2002) afirmam que a inovatividade (que deriva do inglês *innovativeness*) é empregada como um grau de novidade derivada de inovação.

Hult, Ketchen Jr. e Nichols Jr. (2003) identificaram em sua pesquisa a inovatividade como precursor cultural, que fornece capital social organizacional na conduta de uma organização que aprende, e que tem foco a inclusão da criatividade bem como da adaptabilidade.

Para Roehrich (2004) a inovatividade se traduz em uma série de atividades destinada a encontrar novas informações o que leva a três tipos de inovatividade comportamental: (1) capacidade de inovatividade e aquisição de informações sobre o novo produto; (2) inovatividade adotiva, ou seja, adoção de um novo produto e (3) utilização da inovatividade em um produto de maneira distinta, e conhecimento de todas as utilidades de um produto característico. Esta proposta amplia o alcance da capacidade de inovatividade em novos produtos baseado em informações, ideias e comportamento.

Segundo os estudos de Shoham *et al.* (2012), as 5 (cinco) dimensões para mensurar a inovatividade organizacional, são: a criatividade, assunção de risco, orientação futura, abertura a mudanças e a proatividade, elencadas no Quadro 01.

Quadro 01 - Dimensões da Inovatividade Organizacional

Dimensão	Característica
Criatividade	Implementação de novas ideias.
Assunção de risco	Comprometimento de recursos nas tomadas de decisão.
Orientação futura	Promove a adaptação da empresa em mercados de rápida mudança.
Abertura a mudanças	Disposição da empresa em adotar inovações.
Proatividade	Empresas se antecipam às mudanças e aproveitam oportunidades.

Fonte: Elaborado com base em Shoham *et al.* (2012).

Com base na Quadro 01, em relação a dimensão criatividade, os autores destacam a busca, a geração e a prática de novas ideias, elemento essencial no contexto do trabalho. A assunção de riscos, é o comprometimento dos gestores em relação a tomadas de decisões, como estratégias competitivas, escolha de novos produtos e mercados e o desenvolvimento de novas ideias.

A variável orientação futura, é importante para as empresas, no auxílio das adaptação e inovação em mercados de rápidas mudanças. A abertura para mudanças, é derivada da cultura da empresa que reflete no acondicionamento dos funcionários em adotar inovações. E, por fim, a proatividade que se refere as empresas proativas, que aproveitam as oportunidades, se antecipam e atuam pensando em necessidades futuras.

A inovatividade está relacionada com a necessidade de reaver métodos já existentes para que se tornem mais enxutos. Diferentes mercados necessitam ser abertos com o intuito de alargar o *market share*, atendendo a inovatividade. (ANTUNES *et al.*,2013)

### 2.3 Desempenho Organizacional

Conforme Luitz e Reberato (2003), com a disponibilidade dos sistemas de informação, os investidores determinam maior grau de confiança das organizações, necessitando uma análise sobre o desempenho das empresas. A direção das empresas, com as informações do desempenho da organização, podem dispor com eficiência as ações na estratégia e missão da empresa.

Silva (2005) afirma que nas organizações existem diversas ferramentas que servem de apoio na avaliação e melhoria do desempenho, e essas ferramentas são compostas por indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, com o objetivo de utilizar os recursos da organização de maneira otimizada, satisfazer o cliente e elevar a rentabilidade dos acionistas.

O processo de gestão de desempenho é considerado conforme Silva (2005) como um ciclo que recebe constantemente *feedback* de informações do desempenho obtido que é comparado com o que se pretende alcançar e, com essas informações a organização revê os objetivos e os meios para atingi-los.

O desempenho organizacional segundo Godoy (2009) tem como principal objetivo garantir que a empresa e os subsistemas (processos, departamentos, equipes, colaboradores) estejam trabalhando unidos para atingir os resultados desejados pela empresa.

Conforme Neto (2011) devido às constantes mudanças que ocorrem no mercado, o conhecimento é considerado o principal elemento competitivo da empresa, com a necessidade de saber administrá-lo para o êxito e sobrevivência do negócio. O conhecimento precisa ser utilizado de maneira a maximizar o desempenho da empresa e por conseguinte, os resultados almejados.

Para que a empresa obtenha melhor desempenho organizacional é necessário que os gestores façam um bom planejamento e implementem ações que darão rumo para a empresa com uma postura orientada para o mercado, para a aprendizagem e para a inovação. (ABBADÉ; ZANINI; SOUZA, 2012)

### **3. Método de investigação**

A metodologia empregada para atingir o presente estudo se caracteriza como descritivo e quantitativo, sua natureza é de cunho teórico-empírico e utilizou como estratégia de pesquisa o método *survey*. Em relação a coleta de dados, foi utilizado um questionário fechado, elaborado a partir dos estudos de Gupta e Govindarajan (1984), Floriani (2010), Fórum Permanente das microempresas e empresas de pequeno porte (2010), Shoham *et al.* (2012), SEBRAE (2012) e Werlang (2014).

O questionário é de *Likert* 5 pontos, foi aplicado em 15 empresas exportadoras do Estado de Santa Catarina. Os dados foram coletados durante os meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2014. A análise e interpretação dos dados, foi efetuada de forma quantitativa, com o auxílio do *software Microsoft Excel* e para fins de análise, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 21.0.

Por meio da análise univariada dos dados, buscou-se estimar o padrão médio da amostra para cada uma das variáveis observáveis dos construtos. Deste modo, analisaram-se as estatísticas de média, desvio padrão, valores mínimos e máximos observados dos resultados encontrados.

### **4. Resultados e discussões**

A análise univariada dos dados, foi dividida em construtos, que são orientação para aprendizagem, inovatividade organizacional: Criatividade, Assunção de risco, Orientação futura, Abertura a mudanças, Proatividade e desempenho organizacional, para auxiliar na percepção dos resultados da pesquisa.

## 4.1 Orientação para Aprendizagem

No primeiro construto buscou-se perceber o grau de incentivo e investimento na orientação para aprendizagem dos gestores para com seus colaboradores na empresa.

A Tabela 01 apresenta os resultados deste construto:

Tabela 01: Orientação para aprendizagem

<b>Orientação para Aprendizagem</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
OA10 - Acredita-se que a aprendizagem dos funcionários é um investimento e não um custo.	4,20	0,561	3	5
OA 11- Os valores básicos para a nossa empresa incluem a aprendizagem como fator chave para a melhoria dos processos e serviços.	4,20	0,561	3	5
OA 12 - Uma vez que se elimina a aprendizagem na empresa, estamos comprometendo nossa organização.	4,13	0,516	3	5
OA 13 - Concordamos que a habilidade de aprendizado é um fator chave para a melhoria dos serviços e processos.	4,13	0,640	3	5
OA 14 - A equipe é envolvida nas tomadas de decisões sobre as áreas que necessitam melhorias.	4,00	0,845	2	5
OA 15 - Eu tenho acesso aos dados que eu preciso para desempenhar meu trabalho de uma maneira eficiente e eficaz.	4,27	0,704	3	5
OA 16 -A organização não possui recursos suficientes para implementar processos de aprendizagem sistemáticos e adequados.	2,73	1,163	1	5

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao analisar a Tabela 01, as variáveis tiveram médias entre 2,73 e 4,27, o que indica, de maneira geral a existência do estímulo à aprendizagem na organização.

As variáveis OA 10 e AO 11 (4,20), também destacam que a aprendizagem dos funcionários é um investimento e não um custo e que, os valores básicos para a empresa incluem a aprendizagem como fator chave para a melhoria dos processos e serviços. Além disso, pode-se destacar que, grande parte dos valores mínimos observados nas afirmações foram no ponto 3, o que representa preocupação em relação a aprendizagem, tornando-se um ponto positivo para a empresa.

Os autores Abbade, Vizzotto e Noro (2012), nos resultados de seu estudo, destacam que a empresa apresenta uma boa orientação para a aprendizagem na percepção de seus gestores e administradores. Também verificaram que quanto maior o tempo de atuação da empresa, maior o nível de percepção de que os investimentos em aprendizagem na empresa são essenciais para o sucesso.

Se analisarmos a variável OA 16 (2,73), que apresentou a menor média, observa-se que existe novamente uma concordância em favor da aprendizagem, uma vez que os gestores discordam

que não possuem recursos suficientes para implementar processos de aprendizagem sistemáticos e adequados.

## 4.2 Inovatividade Organizacional

Este construto está dividido em cinco dimensões: Criatividade, Assunção de Risco, Orientação Futura, Abertura a Mudanças e Proatividade. A Tabela 02 representa os resultados deste construto:

Tabela 02: Inovatividade Organizacional

<b>Inovatividade Organizacional – Criatividade</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
CR 17 - A criatividade é encorajada na empresa.	4,20	0,561	3	5
CR 18 - Os gerentes aqui esperam que as pessoas sejam úteis na solução de problemas.	4,00	0,535	3	5
CR 19 - Estamos constantemente buscando desenvolver e oferecer serviços novos e melhorados.	3,80	0,862	2	5
CR 20 - Nossa habilidade de trabalhar de forma criativa é respeitada pela liderança.	4,07	0,594	3	5
CR 21- Encorajamos a utilização de soluções originais quando lidamos com problemas no local de trabalho.	4,13	0,516	3	5
CR 22 - Estamos engajados e apoiamos novas ideias, novidades, experimentos, e processos criativos.	4,07	0,594	3	5
CR 23 - Existem práticas estabelecidas na empresa a fim de desenvolver a criatividade.	3,47	1,060	2	5
<b>Inovatividade Organizacional - Abertura para Mudanças</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
AM 24 - A empresa está sempre buscando o desenvolvimento de novas respostas.	3,80	0,676	3	5
AM 25 - A empresa prontamente dá assistência no desenvolvimento de novas ideias.	3,80	0,676	3	5
AM 26 - A empresa é aberta e receptiva a novas ideias.	4,33	0,724	3	5
AM 27 - As pessoas da empresa estão sempre buscando por novas e recentes formas de encarar os problemas.	3,60	0,632	3	5
AM 28 - A empresa busca sugestões de mudanças nas rotinas de trabalho.	4,07	0,799	2	5
AM 29 - A empresa é receptiva a mudanças nas rotinas de trabalho.	3,73	1,033	2	5
AM 30 - A empresa coloca em prática novos conhecimentos aprendidos após capacitações e treinamentos.	4,00	0,756	2	5

Tabela 02 (continuação)

<b>Inovatividade Organizacional - Orientação Futura</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
OF 31 - A empresa estabelece uma série de objetivos realistas.	3,73	0,884	2	5
OF 32 - A empresa efetivamente garante que todos os gestores e empregados dividam a mesma visão do futuro	3,53	0,935	2	5
OF 33 - A empresa transmite um senso claro de direção futura aos empregados.	3,93	0,704	3	5
OF 34 - A empresa tem uma visão realista de futuro para todos os departamentos e empregados.	3,87	0,743	2	5
OF 35 - A empresa reconhece oportunidades futuras.	4,07	0,799	2	5
OF 36 - A empresa realiza monitoramento do mercado.	4,00	0,655	3	5
OF 37 - A empresa identifica futuras necessidades dos clientes.	4,13	0,640	3	5
<b>Inovatividade Organizacional - Assunção de Riscos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
AR 38 - A empresa acredita que altos riscos são valiosos para grandes recompensas.	3,13	1,060	1	5
AR 39 - A empresa encoraja estratégias de alto risco, mesmo sabendo que algumas poderão falhar.	2,87	0,915	1	4
AR 40 - A empresa gosta de assumir altos riscos.	2,67	0,816	1	4
AR 41 - A empresa adota uma visão pouco conservadora nas decisões.	2,73	0,799	1	4
AR 42 - A empresa possui postura forte e agressiva nas tomadas de decisões a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.	3,47	0,834	2	5
AR 43 - A empresa realiza ações de grande porte para alcançar os objetivos da organização.	3,60	0,737	2	5
AR 44 - A empresa não gosta de “jogar em segurança”.	2,33	0,976	1	4
<b>Inovatividade Organizacional - Proatividade</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
PR 45 - Os funcionários estão constantemente buscando novas oportunidades para a organização.	3,80	0,775	2	5
PR 46 - Tomamos iniciativas em busca de moldar o ambiente para termos vantagens.	3,67	0,816	2	5
PR 47 - Somos sempre os primeiros em introduzir novos serviços.	3,07	0,799	2	4
PR 48 - Normalmente tomamos a iniciativa de introduzir novas técnicas administrativas.	3,47	0,915	2	5

Tabela 02 (continuação)

PR 49 - A empresa se antecipa à concorrência.	3,20	0,775	2	4
PR 50 - A empresa se antecipa à problemas.	3,67	0,723	2	5
PR 51 - A empresa tem disponibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços.	3,47	1,125	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na Tabela 02, ao avaliar a dimensão Criatividade, observa-se que obteve-se médias entre 3,47 e 4,20 o que evidencia que os gestores encorajam seus colaboradores para a criatividade, o que consiste em descobrir novos métodos para executar as tarefas, a fim de satisfazer um propósito.

A variável que teve menor média foi a Cr 23 - 3,47 (Existem práticas estabelecidas na empresa a fim de desenvolver a criatividade), o que sugere que os gestores acreditam que ainda é necessário em alguns momentos a criação de práticas que possam fortalecer ainda mais o desenvolvimento da criatividade na empresa.

Em relação as pontuações mínimas observadas, na dimensão criatividade, de maneira geral, a maioria dos respondentes optaram pela opção 3, o que conseqüentemente gerou uma média alta para esta dimensão.

Na dimensão Abertura para Mudanças, a variável de maior média é a AM 26 - 4,33 (A empresa é aberta e receptiva a novas ideias), o que lembra que a empresa é receptiva a novas ideias e a outros pontos de vista, gosta de experimentar. A menor média observada foi a AM 27 - 3,60 (As pessoas da empresa estão sempre buscando por novas e recentes formas de encarar os problemas). Mesmo sendo um valor acima da média (3), acredita-se que ainda existam colaboradores que não buscam novas formas de resolver e encarar os problemas, ou seja, não tem a habilidade de reconhecer o desafio dentro de uma tarefa.

Outra vez, as pontuações mínimas observadas na dimensão abertura para mudanças, em geral, estão iguais a 3, o que significa que poucos discordam totalmente ou discordam das assertivas.

Na orientação futura, a variável com maior média foi a OF 37 - 4,13 (A empresa identifica futuras necessidades dos clientes), o que aponta que a empresa está consciente que precisa se antecipar as necessidades de seus clientes potenciais, oferecendo produtos ou serviços exclusivos.

A menor média foi a OF 32 com 3,53 (A empresa efetivamente garante que todos os gestores e empregados dividam a mesma visão do futuro), entretanto, ainda está acima da média. Isso pode demonstrar que a empresa ainda pode melhorar a visão de futuro da empresa que os

gestores e colaboradores possuem, porém a empresa deve incentivá-la, pois todos devem saber aonde a empresa pretende chegar.

Quanto a dimensão Assunção de Riscos, pode-se observar que foi a única variável que obteve pontuações mínimas observadas de valor 1. Isso, de maneira geral, indica que os gestores ainda possuem receio ao assumir riscos.

A variável com maior média foi a AR 43 - 3,60 (A empresa realiza ações de grande porte para alcançar os objetivos da organização). Isso demonstra que as empresas, para alcançar os seus objetivos, vão em busca de ideias inovadoras, não desviando do foco e sim aproveitando as oportunidades e fortalecendo os pontos fortes. A variável com menor média foi a AR 44 com 2,33 (A empresa não gosta de “jogar em segurança”), que era uma assertiva reversa. Isso demonstra que as empresas, mesmo realizando grandes ações para alcançar os objetivos, preferem assumir riscos calculados, ou seja, “jogar em segurança”.

E, por fim, a dimensão proatividade, teve a variável com maior média de Pr 45 - 3,80 (Os funcionários estão constantemente buscando novas oportunidades para a organização), ou seja, os colaboradores estão cada vez mais envolvidos com o crescimento da empresa, assim vão em busca de oportunidades.

Com menor média, a Pr 47 - 3,07 (Somos sempre os primeiros em introduzir novos serviços), o que permite inferir que com a alta competitividade entre as empresas em busca de novos mercados, é difícil ser sempre o primeiro a lançar novos produtos ou serviços, mas é imprescindível que o produto lançado seja inovador. Cabe também destacar que nesta dimensão nenhum respondente “discordou totalmente” das afirmações que lhes foram impostas.

Observa-se que, com a análise das médias acima apresentadas, que apenas a dimensão assunção de riscos alcançou médias abaixo de 3, o que pode ser considerado relativamente baixo. As demais dimensões da inovatividade organizacional encontram-se satisfatórias entre os respondentes.

### **4.3 Desempenho Organizacional**

Este construto buscou verificar o grau de satisfação dos gestores em relação ao desempenho de sua empresa. A Tabela 03 apresenta os resultados deste construto:

Tabela 03: Construto desempenho organizacional

<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
DO 52- Lucratividade	3,67	0,617	3	5
DO 53 - Crescimento das vendas	3,40	0,632	2	4
DO 54 - Sucesso na retenção de novos clientes	3,80	0,414	3	4
DO 55 - Faturamento mensal	3,27	0,704	2	4
DO 56 - Desempenho geral	3,60	0,507	3	4
DO 57 - Avanço de mercado/novos mercados (exportação/novas regiões)	3,13	0,743	2	4

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No construto Desempenho Organizacional, apresentado na Tabela 03, a variável indicou média entre 3,13 e 3,80, o que significa que as empresas estão cada vez mais conquistando novos clientes, além de retê-los no seu portfólio de clientes. Compreende-se que o avanço em novos mercados ainda precisa ser mais explorado pelas empresas. Sabe-se que conseguir acessar novos mercados e países não é tarefa fácil, uma vez que envolve vários aspectos geográficos, econômicos e financeiros.

Em relação as pontuações mínimas observadas, no desempenho, não tiveram nenhuma marcação no ponto 1 e poucas marcações no ponto 2, o que significa uma média alta para este construto.

## 5. Considerações finais

Esta pesquisa, teve como objetivo geral, identificar a importância da orientação para aprendizagem e da inovatividade organizacional para o desempenho organizacional de empresas internacionalizadas do Estado de Santa Catarina, contou com uma amostra de 15 empresas exportadoras.

Inicialmente, caracterizou-se as empresas internacionalizadas do Estado de Santa Catarina, a pesquisa apontou que a maioria das empresas estão localizadas na cidade de Joinville; a principal função exercida pelos respondentes é de gerente geral; atuam geralmente no setor têxteis/calçado/moda e madeira/mobiliário e exportam seus produtos com destino a países como Paraguai e Uruguai, Bolívia e Chile.

Em relação ao tipo de operação de exportação, teve maior relevância a exportação direta, a modalidade de transporte (fábrica-porto / estação aduaneira) de seu principal produto em território nacional (transporte interno), se destacou o rodoviário e o tempo de atuação da empresa exportadora é de acima de 10 anos.

Em relação a Orientação para Aprendizagem, em geral, as empresas estão preocupadas em proporcionar aos colaboradores um ambiente de constante aprendizagem. Das respostas, apuradas

pela pesquisa junto ao público selecionado, as com maior destaque, foram de que os gestores possuem acesso aos dados que necessitam para desempenhar o trabalho de maneira eficiente e eficaz; a aprendizagem dos funcionários é um investimento e não um custo e que nos valores básicos da empresa está incluso a aprendizagem como fator chave para a melhoria dos processos e serviços.

Na busca da identificação da existência de inovatividade organizacional nestas organizações, observou-se que das cinco dimensões analisadas, a criatividade, abertura a mudanças, orientação futura e proatividade, apresentaram valores com médias altas. Já a dimensão assunção de risco apresentou valores baixos.

E, em relação ao desempenho organizacional das empresas internacionalizadas catarinenses, apurou-se que a maior parte dos respondentes encontra-se satisfeitos com o atual desempenho dos seus negócios.

Como limitação desta pesquisa, refere-se ao tamanho da amostra, a qual compreendeu apenas 15 empresas exportadoras do Estado de Santa Catarina, de um universo de 1.006 empresas. Outra limitação é o fato de se fazer necessário possuir um cargo superior para a participação da pesquisa, o que fez com que muitos não respondessem por falta de tempo.

Sugere-se a continuidade de outros estudos relacionados ao tema orientação para aprendizagem e inovatividade organizacional, por existirem poucas pesquisas nesta área, e também a necessidade de aplicação deste questionário em outros setores da economia, para verificar sua validade.

## Referências

ABBADE, E. B.; VIZZOTTO, T. P.; NORO, G. B. Avaliação da orientação para a aprendizagem: Um estudo de caso na empresa Supertex de Santa Maria/RS. **Revista de Negócios**, v.17, n.2, p.21–40, Blumenau, 2012.

ANTUNES, J.; *et al.* **Uma revolução na produtividade: a gestão lucrativa dos postos de trabalho.** Porto Alegre: Boockman, 2013. Disponível em:<  
[http://books.google.com.br/books?id=y\\_rbKk7CvUgC&pg=PA4&dq=inovatividade&hl=ptBR&sa=X&ei=Tf42U6CQEbIsASg14KQDw&ved=0CDwQ6AEwAg#v=onepage&q=inovatividade&f=false](http://books.google.com.br/books?id=y_rbKk7CvUgC&pg=PA4&dq=inovatividade&hl=ptBR&sa=X&ei=Tf42U6CQEbIsASg14KQDw&ved=0CDwQ6AEwAg#v=onepage&q=inovatividade&f=false)> Acesso em: 29 de Março de 2014.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v.31, p. 515–524, 2002.

CAROLINO, F. S. **Aprendizagem organizacional no progresso mundial.** Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas FATECS, Brasília, 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** São Paulo: Publifolha, 1999.

DOGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v.14, n. 3, p. 375 – 394, 1993.

- FLORIANI, D. E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2010.
- FORTE, S. H. A. C.; MARINHO, A. C. S.; OLIVEIRA, O. V. Estratégia e desempenho: um estudo sobre a internacionalização das maiores empresas exportadoras de castanhas de caju. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 11, n. 1, p. 44-59, Salvador, 2010.
- FÓRUM PERMANENTE DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. **Questionário para Identificação dos Gargalos às Exportações de Micro e Pequenas Empresas: Avaliação dos Resultados**. 2010. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1292933024.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1292933024.pdf)> Acesso em: 04 de Maio de 2014.
- GARCIA, R.; CALATONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, p. 10 —132, 2002.
- GARVIN, D. A.; *et al.* **Aprender a aprender**. In: HSM Management, 1998. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/p8.htm>> Acesso em: 06 de Abril de 2014.
- GODOY, A. L. **Tutorial: Indicadores de Desempenho Organizacional**. Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico, 2009.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.
- HÜBNER, S. B. A Learning Organization. **Harvard Business Review**, v. 75, n.5, p.1- 20, 2002.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN JR; D. J.; NICHOLS JR., E. L. Organizational learning as a strategic resource in supply management. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 541–556, 2003.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42–54, 1998.
- LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: XXIII ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003. **Anais...** Ouro Preto, 2003.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n.1, p.135-172, 1996.
- NETO, E. A. N. Gestão do Conhecimento como Meio de Alavancagem do Desempenho Organizacional e Obtenção de Vantagem Competitiva. In: SEGeT, 2011, Resende. **Anais...** Resende: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, p. 1 – 15, 2011.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n.1, p. 88 - 102, 1990.
- ROEHRICH, G. Consumer innovativeness Concepts and measurements. **Journal of Business Research**, p. 671 – 677, 2004.
- SEBRAE. **Estudo das Indústrias exportadoras e potenciais exportadoras da Bahia**. Disponível em: [http://www.fieb.org.br/Adm/FCKimagens/file/SDI/2012/OUTUBRO/Pesquisa%20CIN%2030\\_out\\_FINAL.pdf](http://www.fieb.org.br/Adm/FCKimagens/file/SDI/2012/OUTUBRO/Pesquisa%20CIN%2030_out_FINAL.pdf)> Acesso em: 04 de Maio de 2014.
- SHOHAM, A.; *et al.* Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering and Technology Management**, v, 29, n. 2, p. 226 – 240, 2012.
- SILVA, J. C. G. **Avaliação do Desempenho organizacional**. Universidade de Aveiro – Departamento de Gestão, Economia e Engenharia Industrial, 2005.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003. Disponível em:<  
<http://books.google.com.br/books?id=jnka43VmmwsC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+da+inova%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ei=T-kuU6qUB4u0kAe2kYC4BQ&ved=0CCwQ6AEwADgK#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20inova%C3%A7%C3%A3o&f=false>> Acesso em: 23 de Março de 2014.

SKROBOT, L. C. **A gestão do conhecimento na pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2010. Disponível em:< [http://www.sebrae.com.br/uf/roraima/acesse/boletim-inovacao-e-tecnologia/cartilha\\_gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/roraima/acesse/boletim-inovacao-e-tecnologia/cartilha_gestao_do_conhecimento.pdf)> Acesso em: 12 de Abril de 2014.

SUJAN, H.; WEITZ, B. A.; KUMAR, N. Learning orientation, working smart, and effective selling. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 39 - 52, 1994.

WERLANG, N. B. **Orientação para aprendizagem, inovatividade organizacional e desempenho organizacional em meios de hospedagem**. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2014.

ZILLI, J. C.; CZARNOBAY, A.; TOÉ, R. A. D. O processo de internacionalização das empresas exportadoras de pedras preciosas de soledade – RS. In: Convibra Administração, 2012, **Anais... IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2012.

Recebido: 31/08/2015

Aprovado: 24/08/2017