



# **RELATÓRIO DE PESQUISA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PAEX**

Fevereiro /2014

**Coordenação Técnica**

Samir Lótfi Vaz

**Equipe de Pesquisa**

Angela França Versiani

André Oliveira

Plínio Reis

Daniela Martins

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

<b>Gráfico 1 – Sexo dos participantes do estudo .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 2 – Escolaridade .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 3 – Faixa etária.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 4 - Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua? .</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 5 - Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 6 - Qual é o número total de funcionários da organização? .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 7 - Qual é a idade da organização? .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 8 – Comparação do percentual da amostra e população por estado .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 9 – Comparação da amostra e população por setor de atuação das empresas .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 10 – Comparação da amostra e população por tempo de atuação no PAEX</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 11 - 'b. A gestão de nossa organização monitora importantes indicadores de desempenho organizacional' por 'Grande Setor' .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 12 - 'd. Nossos gestores conhecem práticas de organizações de outros setores' por 'Grande Setor' .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 13 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 14 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 15 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Qual é a idade da organização?' ...</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 16 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Tempo no PAEX' .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 17 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Região' .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 18 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Grande Setor' .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 19 – Indicadores de 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Tempo de PAEX' ..</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 20 - 'b. Nossos funcionários são conscientes sobre a importância de seus conhecimentos para a organização' por 'Tempo no PAEX' .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 21 - 'c. Nossos funcionários compartilham entre si informações (tais como dados, planos e ideias)' por 'Tempo no PAEX' .....</b>	<b>54</b>

Gráfico 22 - 'd. Nossa alta administração integra informações oriundas de diferentes áreas da organização' por 'Grande Setor' .....	55
Gráfico 23 - 'Distribuição da Informação' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....	55
Gráfico 24 - 'Distribuição da Informação' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....	56
Gráfico 25 - 'Distribuição da Informação' por 'Qual é a idade da organização?' .....	56
Gráfico 26 - 'Distribuição da Informação' por 'Tempo no PAEX' .....	57
Gráfico 27 - 'Distribuição da Informação' por 'Região' .....	57
Gráfico 28 - 'Distribuição da Informação' por 'Grande Setor' .....	58
Gráfico 29 – Indicadores de 'Distribuição da Informação' por 'Tempo de PAEX' .....	58
Gráfico 30 - 'a. Nossos gestores incentivam o uso de metodologias e ferramentas que auxiliam na tomada de decisões' por 'Grande Setor' .....	61
Gráfico 31 - 'g. Nossa organização é agil para reagir às mudanças tecnológicas' por 'Região' .....	61
Gráfico 32 - 'Interpretação da Informação' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....	62
Gráfico 33 - 'Interpretação da Informação' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....	62
Gráfico 34 - 'Interpretação da Informação' por 'Qual é a idade da organização?' ...	63
Gráfico 35 - 'Interpretação da Informação' por 'Tempo no PAEX' .....	63
Gráfico 36 - 'Interpretação da Informação' por 'Região' .....	64
Gráfico 37 - 'Interpretação da Informação' por 'Grande Setor' .....	64
Gráfico 38 – Indicadores de 'Interpretação da Informação' por 'Tempo de PAEX' ..	65
Gráfico 39 - 'c. Nossa organização mantém uma combinação de diferentes habilidades no seu quadro de funcionários' por 'Tempo no PAEX' .....	68
Gráfico 40 - 'Memória da Organização' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....	68
Gráfico 41 - 'Memória da Organização' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....	69
Gráfico 42 - 'Memória da Organização' por 'Qual é a idade da organização?' .....	69

Gráfico 43 - 'Memória da Organização' por 'Tempo no PAEX' .....	70
Gráfico 44 - 'Memória da Organização' por 'Região' .....	70
Gráfico 45 - 'Memória da Organização' por 'Grande Setor' .....	71
Gráfico 46 – Indicadores de 'Memória da Organização' por 'Tempo de PAEX' .....	71
Gráfico 47 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....	74
Gráfico 48 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....	74
Gráfico 49 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Qual é a idade da organização?'..	75
Gráfico 50 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Tempo no PAEX' .....	75
Gráfico 51 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Região' .....	76
Gráfico 52 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Grande Setor' .....	76
Gráfico 53 - 'Práticas PAEX' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....	89
Gráfico 54 - 'Práticas PAEX' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....	89
Gráfico 55 - 'Práticas PAEX' por 'Qual é a idade da organização?' .....	90
Gráfico 56 - 'Práticas PAEX' por 'Tempo no PAEX' .....	90
Gráfico 57 - 'Práticas PAEX' por 'Região' .....	91
Gráfico 58 - 'Práticas PAEX' por 'Grande Setor' .....	91
Gráfico 59 – Indicadores de 'Práticas da Organização' por 'Tempo de PAEX' .....	92
Gráfico 60 - Em sua opinião, qual dessas práticas do Paex tem contribuído mais para o desenvolvimento de sua organização? Caso não possua informações suficientes para responder, marque N./A. ....	94
Gráfico 61 – Práticas do PAEX mais escolhidas e subconstrutos de Aprendizagem Organizacional .....	95
Gráfico 62 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....	98
Gráfico 63 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....	98
Gráfico 64 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Qual é a idade da organização?' ....	99

<b>Gráfico 65 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Tempo no PAEX' .....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 66 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Região' .....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 67 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Grande Setor' .....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 68 – Indicadores de 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Tempo de PAEX' .</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 69 – Indicadores de 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Região' .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 70 – Indicadores de 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Região' .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 71 – Orientador Técnico por região .....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 72 - Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional .....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 73 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 74 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 75 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Qual é a idade da organização?' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 76 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Tempo no PAEX' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 77 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Região' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 78 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Grande Setor' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 79 – Indicadores de 'Perfil do Principal Gestor' por 'Tempo de PAEX' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 80 – 'Perfil do Principal Gestor' por 'Tempo de PAEX' .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 81 – Modelo Original De Aprendizagem .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Gráfico 82 – Modelo Alternativo De Aprendizagem (somente com relações significativas). Percentual de explicação dentro dos círculos (<math>r^2</math>) ..</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

Tabela 1 – Sexo dos participantes do estudo .....	33
Tabela 2 – Indique, abaixo, seu nível de escolaridade completo: .....	34
Tabela 3 – Indique, abaixo, seu nível de escolaridade completo: .....	36
Tabela 4 – Medidas descritivas da idade.....	36
Tabela 5 - Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?..	37
Tabela 6 – Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? .....	38
Tabela 7 - Qual é o número total de funcionários da organização? .....	39
Tabela 8 - Qual é a idade da organização? .....	39
Tabela 9 – Comparação do percentual da amostra e população por estado .....	40
Tabela 10 – Comparação da amostra e população por setor de atuação das empresas .....	42
Tabela 11 – Comparação da amostra e população por tempo de atuação no PAEX	43
Tabela 12 – Medidas descritivas das variáveis ambiente geral, concorrencial e desempenho por variáveis descritivas da organização.....	44
Tabela 13 – Medidas descritivas do subconstruto Aquisição de Conhecimentos (AC) pelo perfil organizacional: parte I.....	45
Tabela 14 – Medidas descritivas do subconstruto Aquisição de Conhecimentos (AC) pelo perfil organizacional: parte II.....	46
Tabela 15 – Medidas descritivas do subconstruto Distribuição da Informação (DI) pelo perfil organizacional: parte I.....	52
Tabela 16 – Medidas descritivas do subconstruto Distribuição da Informação (DI) pelo perfil organizacional: parte II.....	53
Tabela 17 – Medidas descritivas do subconstruto Interpretação da Informação (II) pelo perfil organizacional: parte I.....	59
Tabela 18 – Medidas descritivas do subconstruto Interpretação da Informação (II) pelo perfil organizacional: parte II.....	60
Tabela 19 – Medidas descritivas do subconstruto Memória da Organização (MO) pelo perfil organizacional: parte I.....	66

Tabela 20 – Medidas descritivas do subconstruto Memória da Organização (MO) pelo perfil organizacional: parte II .....	67
Tabela 21 – Medidas descritivas do construto Aprendizagem Organizacional (AO) pelo perfil organizacional: parte I .....	72
Tabela 22 – Medidas descritivas do construto Aprendizagem Organizacional (AO) pelo perfil organizacional: parte II .....	73
Tabela 23 - <i>Ranking</i> por nível de aprendizagem geral .....	77
Tabela 24 - <i>Ranking</i> por nível de aprendizagem por região .....	81
Tabela 25 – Correlações entre os construtos e subconstrutos do estudo .....	86
Tabela 26 – Medidas descritivas do subconstruto Práticas PAEX (PP) pelo perfil organizacional: parte I .....	87
Tabela 27 – Medidas descritivas do subconstruto Práticas PAEX (PP) pelo perfil organizacional: parte II .....	88
Tabela 28 – Correlações entre os indicadores de práticas do PAEX e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional .....	93
Tabela 29 – Rank das correlações das práticas do PAEX com a aprendizagem .....	93
Tabela 30 – Práticas do PAEX e subconstrutos de Aprendizagem Organizacional ...	94
Tabela 31 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Orientador Técnico (POT) pelo perfil organizacional: parte I .....	96
Tabela 32 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Orientador Técnico (POT) pelo perfil organizacional: parte II .....	97
Tabela 33 - Em sua opinião, qual dessas características melhor descreve o perfil desse orientador técnico? .....	103
Tabela 34 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional por região .....	105
Tabela 35 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional .....	107
Tabela 36 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX .....	109
Tabela 37 – Correlações <i>classificadas</i> entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX .....	110

<b>Tabela 38 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Principal Gestor (PPG) pelo perfil organizacional: parte I.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Tabela 39 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Principal Gestor (PPG) pelo perfil organizacional: parte II.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Tabela 40 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabela 41 – Correlações qualificadas entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX.....</b>	<b>121</b>
<b>Tabela 42 – Medidas descritivas dos indicadores do construto Ambiente geral, concorrencial e desempenho pela função na organização .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabela 43 – Medidas descritivas do subconstruto Aquisição de Conhecimentos (AC) pela função na organização.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabela 44 – Medidas descritivas do subconstruto Distribuição da informação (DI) pela função na organização.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabela 45 – Medidas descritivas do subconstruto Interpretação da informação (II) pela função na organização.....</b>	<b>125</b>
<b>Tabela 46 – Medidas descritivas do subconstruto Memória da Organização (MO) pela função na organização.....</b>	<b>126</b>
<b>Tabela 47 – Medidas descritivas do construto Aprendizagem Organizacional (AO) pela função na organização.....</b>	<b>127</b>
<b>Tabela 48 – Medidas descritivas do construto Práticas PAEX (PP) pela função na organização .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabela 49 – Medidas descritivas do construto Perfil do Orientador Técnico (POT) pela função na organização.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabela 50 – Medidas descritivas do construto Perfil do Principal Gestor (PPG) pela função na organização .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabela 51 – Pesos fatoriais dos construtos .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Tabela 52 – Cargas fatoriais dos indicadores .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Tabela 53 – Qualidade da medição.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>



<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVOS E QUADRO TEÓRICO DA PESQUISA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Objetivos Específicos da Pesquisa .....	15
2.2 Quadro Teórico da Pesquisa .....	15
2.2.1 O Estágio da Literatura em Aprendizagem Organizacional .....	16
2.2.2 A Definição do Aprendizado Organizacional .....	18
2.2.3 A Importância da Aprendizagem Individual para a Aprendizagem Organizacional.....	20
2.2.4 Aprendizagem Organizacional: Variação, Seleção e Retenção.....	21
2.2.5 Aprendizagem Organizacional: Fontes e tipos de aprendizagem .....	23
2.2.6 Síntese do quadro teórico e sua operacionalização conforme a realidade do PAEX .....	26
2.2.7 Hipóteses de pesquisa .....	27
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
3.1 Caracterização do Método .....	28
3.2 A População-Alvo e o Cálculo Amostral.....	31
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 Perfil dos Participantes .....	33
4.2 Perfil das empresas.....	37
<b>5 Análises GERAIS POR EMPRESA .....</b>	<b>43</b>
5.1 Ambiente geral, concorrencial e desempenho .....	43
5.2 Aquisição de conhecimentos .....	45
5.3 Distribuição da informação.....	52
5.4 Interpretação da informação.....	59
5.5 Memória da Organização.....	66
5.6 Aprendizagem Organizacional .....	72
5.6.1 Ranking por nível de aprendizagem geral.....	77
5.6.2 Ranking por nível de aprendizagem por região .....	81

5.6.3 Correlações entre aprendizagem organizacional e construtos do estudo ...	86
5.7 Práticas PAEX .....	87
5.7.1 Práticas PAEX e Aprendizagem Organizacional .....	93
5.8 Perfil do Orientador Técnico.....	96
5.8.1 Perfil do Orientador Técnico por região .....	102
5.8.2 Perfil do Orientador Técnico e Aprendizagem.....	107
5.8.3 Perfil do Orientador Técnico e Práticas do PAEX.....	109
5.9 Perfil do Principal Gestor .....	111
5.9.1 Perfil do Orientador Técnico e Práticas do PAEX.....	120
<b>6 ANÁLISE GERAL POR RESPONDENTE .....</b>	<b>122</b>
6.1 Ambiente geral, concorrencial e desempenho .....	122
6.2 Aquisição de conhecimentos .....	123
6.3 Distribuição da informação.....	124
6.4 Interpretação da informação.....	125
6.5 Memória da Organização.....	126
6.6 Aprendizagem da organização.....	127
6.7 Práticas PAEX .....	127
6.8 Perfil do Orientador Técnico.....	128
6.9 Perfil do Principal Gestor .....	129
<b>7 MODELO DE APRENDIZAGEM PAEX.....</b>	<b>130</b>
<b>8 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE - RELATÓRIO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>143</b>

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa intitulada “Práticas da estratégia e suas influências sobre a aprendizagem de empresas: uma análise sobre o Programa Parceiros para a Excelência (PAEX)”. A principal motivação da pesquisa foi propiciar a FDC análises que lhe permitam avaliar de maneira mais estruturada a influência do PAEX no desenvolvimento das empresas participantes, dando continuidade às discussões anteriores sobre os benefícios e resultados desse programa.

Os trabalhos de caráter científico são proveitosos no sentido de propiciar reflexões imparciais sobre os conteúdos e processos envolvidos na gestão das empresas e nos impactos das relações entre a FDC e seu público-alvo. Nesse âmbito, a tese de doutorado, Rede de Aprendizado e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: uma análise de empresas participantes do Programa Parceiros para a Excelência, de Antônio Batista Júnior (2004), é um exemplo de pesquisa que trouxe importantes contribuições para o entendimento dos resultados do PAEX. Nesse trabalho foi constatado que o PAEX contribui para o desenvolvimento de competências organizacionais, sendo as estratégicas e os planos de liderança as mais desenvolvidas.

Após quase dez anos da publicação da referida tese é salutar novas avaliações apoiadas em enquadramentos teóricos que aproveitam os resultados obtidos anteriormente e avance a discussão mediante questões ainda não investigadas e referenciais teóricos complementares. Assim sendo, a pesquisa apresentada neste relatório participa do diálogo proposto por Junior (2004) no que tange a aprendizagem e participação das empresas no PAEX, ao mesmo tempo em que formula novo problema para investigação. Na pesquisa relatada neste relatório formulou-se a seguinte questão de investigação:

- Qual a influência do PAEX na aprendizagem organizacional das empresas participantes?

Visando responder tal questão foi realizado, no ano de 2013, uma pesquisa do tipo survey que contou com respostas de executivos que atuam em 368 empresas participantes do PAEX. Os resultados obtidos estão descritos neste relatório,

organizado em sete capítulos, a partir desta introdução. O segundo capítulo apresenta os objetivos de pesquisa e o quadro teórico utilizado. Ao seu final sintetiza-se tal quadro mediante sua operacionalização a partir da realidade do PAEX. Ainda neste capítulo, as hipóteses de pesquisa são formuladas. O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia, detalhando os procedimentos metodológicos adotados na investigação. Por fim, nos capítulos de quarto a sete, os dados de pesquisa e sua análise, bem como as conclusões, são apresentados.

## 2 OBJETIVOS E QUADRO TEÓRICO DA PESQUISA

A presente pesquisa possuiu como objetivo geral analisar a influência do PAEX no aprendizado organizacional das empresas participantes.

O PAEX é uma parceria coordenada pela FDC junto a uma rede de empresas que busca implementar um modelo de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade (FDC, 2013). Criada em 1992, com um grupo de sete empresas sediadas em Minas Gerais, essa rede conta atualmente com mais de 500 empresas associadas e ativas espalhadas em grupos regionais no Brasil, Argentina, Paraguai e Portugal. O programa PAEX realiza 440 horas de atividades para as empresas, cujo objetivo é o de construir e disseminar conhecimento com foco em ganhos de competitividade para as empresas participantes (FDC,2013). As atividades são desenvolvidas individualmente por empresas e coletivamente, permitindo aos participantes discutir os seus modelos de gestão em fóruns específicos e absorver ferramentas gerenciais e estratégicas ensinadas pelos professores da FDC.

As nove atividades promovidas pelo PAEX buscam unir o conhecimento acadêmico com as práticas do dia a dia do negócio das empresas participantes. As atividades coletivas são de cinco tipos. O primeiro deles é denominado de Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD. Essa atividade é realizada anualmente com três executivos por empresa, os quais participam de uma formação de seis módulos de ensino com ênfase em planejamento estratégico, operações, logística, marketing, finanças, pessoas e processos. O segundo tipo de atividade diz respeito ao Programa de desenvolvimento de dirigentes avançado. Esse programa é um espaço de discussão conjunta entre os principais executivos das empresas participantes sobre temas emergentes de gestão. A terceira atividade coletiva é denominada “Grupo de

Dirigentes”. O Grupo de Dirigentes refere-se à troca de informações entre presidentes e principais executivos em encontros nos quais se discutem temas atuais e problemas comuns de interesse das empresas. A ideia é que se possa trocar experiências e entrar em contato com temas atualizados da área de negócios. A quarta atividade está relacionada ao Encontro anual da rede, na qual presidentes e principais executivos participantes do PAEX reúnem-se para discutir os resultados obtidos no ano, abrindo oportunidade de intercâmbio com outras empresas, setores, países e culturas. Finalmente, o comitê de presidentes caracteriza-se por ser um grupo restrito, formado pelo principal dirigente de cada organização parceira, no qual são discutidos temas atuais e problemas comuns, promovendo o desenvolvimento e a integração de executivos.

Já as atividades individualizadas por empresa dizem respeito ao (i) desenho do projeto empresarial com a empresa, (ii) contrato de resultados, (iii) avaliações gerenciais mensais (AGM), e (iv) as monitorias / metodologias. O desenho do projeto empresarial com a empresa refere-se ao desenvolvimento da visão estratégica da organização, mediante a elaboração do planejamento estratégico e sua implementação. A partir daí, é realizado o contrato de resultados em que se especificam os objetivos e métricas a serem alcançados conforme avaliação das áreas da empresa a serem trabalhadas. O contrato de resultados tem duração de pelo menos um ano com perspectiva de serem renovados por três anos. Feito o contrato de resultados, há o acompanhamento dos resultados mediante as avaliações gerenciais mensais (AGM). Nesse processo, acontecem as monitorias. Isto é, momentos de encontros dos participantes das empresas com especialistas da FDC os quais atendem de forma personalizada cada empresa ensinando as metodologias adequadas às necessidades identificadas.

Essas diversas atividades contam com a participação de um amplo conjunto de profissionais da FDC. Dentre eles sobressai a função do orientador técnico. Para cada empresa há um orientador designado cujo papel é o conduzir as atividades individuais do PAEX nas empresas, com exceção das monitorias. Nesse sentido, representa importante elo entre a FDC e as empresas participantes.

Assim sendo, a necessidade de se fazer escolhas para garantir parcimônia de pesquisa e viabilizar operacionalmente a resposta à questão proposta neste trabalho, escolheu-se delimitar o programa PAEX a partir do recorte feito em relação aos

orientadores técnicos e das nove atividades desenvolvidas nas empresas. Desse modo, os seguintes objetivos de pesquisa foram estipulados.

## 2.1 Objetivos Específicos da Pesquisa

1. Identificar a influência do orientador técnico na aprendizagem do principal executivo das empresas participantes do PAEX.
2. Identificar a influência do orientador técnico na aprendizagem organizacional das empresas participantes do PAEX.
3. Verificar o grau em que as atividades promovidas pelo PAEX influenciam a aprendizagem do principal executivo das empresas participantes do PAEX.
4. Verificar o grau em que as atividades promovidas pelo PAEX influenciam o aprendizado organizacional das empresas participantes do PAEX.
5. Identificar a influência da aprendizagem individual do principal executivo das empresas participantes do PAEX na aprendizagem organizacional das empresas participantes.

Cabe destacar que esses objetivos foram elaborados a partir da discussão teórica sobre aprendizagem organizacional e renovação estratégica, cujo quadro teórico é apresentado a seguir.

## 2.2 Quadro Teórico da Pesquisa

O quadro teórico norteador desta pesquisa é composto por cinco discussões. A primeira diz respeito ao estado da arte da literatura em aprendizagem organizacional. Nessa discussão mostra-se o grau de maturidade da literatura e assume a perspectiva cognitiva como opção de enfoque a ser aprofundado. A partir da segunda discussão, procura-se delinear os principais aspectos conceituais que definem o que seja a aprendizagem organizacional e como se relaciona com a estratégia.

Assim na segunda discussão caracteriza-se a aprendizagem organizacional a partir da perspectiva cognitiva. Em seguida, na terceira seção, mostram-se as relações da aprendizagem individual com a organizacional e as oportunidades de pesquisa são exploradas. Essas oportunidades são também identificadas a partir do contexto da quarta e quinta discussões. Essas discussões são destinadas a mostrar as tensões inerentes à aprendizagem, os tipos de aprendizado organizacional e a influencia das fontes externas de conhecimento no desenvolvimento da aprendizagem planejada. A

partir dessas referências teóricas foi possível relacioná-las com a realidade do PAEX e formular cinco hipóteses para teste. Essas hipóteses são descritas ao final deste capítulo.

### **2.2.1 O Estágio da Literatura em Aprendizagem Organizacional**

As discussões sobre renovação estratégica têm levado a se admitir a existência de um campo específico de conhecimento na administração, denominado de “aprendizagem organizacional”. Tal campo começou a se constituir na década de 90 (Argote, 2011), quando renomados periódicos internacionais, tais como *Organization Science* (1991) e *Organization Studies* (1996) dentre outros dedicaram publicações específicas sobre aprendizagem das organizações refletindo os esforços de uma network de estudiosos interessados na temática (Versiani, 2006). Naquela época visava-se desenvolver uma compreensão mais aperfeiçoada sobre o que distinguia as teorias de mudanças organizacionais (Versiani e Fisher, 2008) daquelas que buscavam tratar especificamente da aprendizagem (Fiol e Lyles, 1985) e se esta se apresentava como um enfoque específico nos estudos das organizações (Easterby-Smith *et al.*, 2004). A comunidade científica buscava responder se havia progresso intelectual suficiente para se conceber uma teoria sobre aprendizagem organizacional (Huysman, 1999).

A indagação sobre a possibilidade de uma teoria sobre aprendizagem organizacional permaneceu na pauta de debates acadêmicos por muito tempo. Até que depois de exaustivas discussões por mais de duas décadas foi reconhecido que a literatura sobre aprendizagem das organizações consolidou-se (Crossan, Maurer e White, 2011) tanto no exterior (Argote, 2011) como no Brasil (Doyle e Versiani, 2013). Dentre as constatações que levam a esse reconhecimento quatro se sobressaem. Primeiro, a quantidade de pesquisas empíricas internacionais apresentaram crescimento exponencial (Bapuji e Crossan, 2004). Além da constatação de que há um conjunto de pesquisas que tratam da aprendizagem, especificamente dita, há outro conjunto que busca interfaces com outros temas da gestão, principalmente aqueles relacionados à estratégia (Hedberg e Wolff, 2001). Segundo, as discussões migraram dos debates conceituais propriamente ditos para o reconhecimento dos diferentes quadros epistemológicos ou perspectivas em que a aprendizagem pode ser tratada (Marshall, 2008). Terceiro, a despeito das diferenças desses quadros alcançou-se um consenso no que tange ao tratamento da aprendizagem e suas bases conceituais (Pawlowsky, 2001). Quarto, os esforços de pesquisa que antes eram concentrados em estudos de



casos ou nas narrativas têm caminhado para estudos quantitativos visando à comprovação empírica de hipóteses (Easterby-Smith, Li e Bartunek, 2009).

Constatar a evolução da pesquisa em direção a procedimentos de quantificação, não significa defender que as narrativas possuam um status científico menor. Pretende-se, antes, pontuar as diferenças nos estágios de teorização (WEICK, 1995). O desenvolvimento de teorias fortes (SUTTON, 1995) exige métodos que permitam generalizações. De acordo com Shapira (2011) cada tipo de linguagem científica corresponde a um estágio do conhecimento. As narrativas, por exemplo, são típicas de estudos iniciais de um determinado assunto, enquanto as proposições de um framework ou de modelos implicam a organização das principais questões teóricas em um domínio já mais amadurecido de investigação.

Assim atualmente na literatura em gestão há uma sistematização de conhecimento que permite conceber a aprendizagem organizacional como uma lente específica nos estudos das organizações (Wünsch Takajashi e Fischer, 2009). Cabe ressaltar que nesses estudos a perspectiva cognitiva da aprendizagem (Marshall, 2008) é a principal adepta das metodologias que permitem generalizações. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional pode ser tratada tanto como variável dependente como independente (Bapuji e Crossan, 2004).

Enquanto variável independente, a questão é se a aprendizagem leva a algum tipo de consequência para as organizações seja ela positiva ou negativa. Se positiva as consequências mais comuns de serem consideradas são a performance, a inovação, as alianças estratégicas, as novas orientações de mercado e as adoções de tecnologias. Se negativas significa assumir que organizações podem erroneamente aprender e apresentar deficiências de aprendizagem (Di Bella e Nevis, 1998). Isto implica assumir que nem todo aprendizado é aproveitável (Levitt e March, 1988). A aprendizagem pode ser apenas potencial, não reconhecida e mesmo levar a consequências não desejadas (Weick, 1991).

Por outro lado, se a aprendizagem for tratada como variável dependente, a preocupação está em identificar os fatores que a facilitam ou dificultam. Empresas desenvolvem diferentes capacidades de aprendizagem em que um conjunto de atributos específicos contribui para a criação de novos conhecimentos (Dixon, Meyer e Day, 2007). Dentre os fatores facilitadores da aprendizagem sobressaem o

monitoramento ambiental, o desenvolvimento de medidas para identificar gaps de performance, e o clima de abertura e diálogo, somente para citar alguns (Di Bella e Nevis, 1998).

A perspectiva cognitiva concebe a aprendizagem organizacional como uma realidade observável e tratada empiricamente (Elkjaer, 2001). Para tal perspectiva, a organização cria, mantém, faz uso e transforma acervos de conhecimento. Esse processo é o centro do que constitui a aprendizagem, entendida como o oxímoro entre desorganizar e organizar (Weick, 2004). Visando aprofundar esse entendimento, a seguir, define-se mais acuradamente como a aprendizagem organizacional é definida do ponto de vista da perspectiva cognitiva.

### **2.2.2 A Definição do Aprendizado Organizacional**

O aprendizado organizacional refere-se aos processos internos às empresas capazes de conduzi-las a constantes redirecionamentos a fim de se ajustarem ao ambiente. O termo é utilizado para descrever mudanças organizacionais entrelaçadas em diferentes níveis (DOGSON, 1993) das organizações. No sentido de ser aplicável e gerar resultados positivos a aprendizagem organizacional implica a capacidade de superação dos aspectos disfuncionais (SENGE, 1990; GARVIN, 1993) criando condições para que sejam promovidas melhorias organizacionais e ou estratégicas. Organizações que aprendem são aquelas nas quais os indivíduos têm capacidade de prever e identificar a influência das mudanças ambientais e, conseqüentemente, modificar sua visão de mundo e suas práticas para corrigir erros do passado, e prospectar suas empresas para o futuro (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SHRIVASTAVA, 1983; SENGE, 1990; GARAVAN, 1997). Assim a aprendizagem organizacional diz respeito aos processos relacionados à criação e transformação do conhecimento (Shipton, 2006). Esses processos perfazem as dimensões de aquisição do conhecimento, distribuição e interpretação da informação, e memória organizacional (Templeton et al, 2002).

Tais processos são bem descritos por Crossan et al (1999). Esses autores consideram que a aprendizagem organizacional é composta por tensões entre explorar novos conhecimentos, e aproveitar aqueles existentes. Essa tensão se desenvolve em multiníveis. Isto é, a aprendizagem organizacional compreende o nível dos indivíduos, dos grupos e da organização propriamente. Esses níveis são inter-relacionados por

subprocessos sociais e psicológicos, denominados de intuição, interpretação, integração e institucionalização. Tais subprocessos são responsáveis por desencadear movimentos para frente (feed-forward) e para trás (feed-back), permitindo que as organizações se renovem estrategicamente.

Os movimentos para frente estão relacionados ao aprendizado dos indivíduos e grupos mediante os subprocessos de intuição e interpretação que podem se tornar incorporados na forma de estruturas, estratégias declaradas e novos procedimentos por meio da integração e institucionalização. A integração e institucionalização são dimensões no nível do grupo e da organização respectivamente, e desencadeiam movimentos para trás afetando a interpretação dos indivíduos, suas práticas e atividades. Assim a aprendizagem organizacional envolve a transposição do conhecimento individual para o nível da organização, e vice-versa, o que significa assumir que o pensamento e a ação são recursivos. Isto é, a cognição é capaz de gerar ação, assim como a ação afeta as interpretações dos indivíduos, gerando a reflexão sobre as associações entre ações passadas, a sua eficácia no tempo presente e sua adequabilidade ao futuro (Crossan, Lane e White, 1999).

Aprender pressupõe a tomada de ação coordenada, desenvolvida a partir do questionamento (Argyris, 1976) e diálogo entre os indivíduos e grupos da organização sobre as suas atividades e práticas. Tais ações, tornando-se recorrentes e significativas, podem resultar em regras formais e incorporação de rotinas, desencadeando a institucionalização (Crossan, Lane e White, 1999). Institucionalizar refere-se à introjetar uma ordem de funcionamento na organização em que atividades são definidas, ações especificadas, e modos de funcionamento assegurados sustentados por valores específicos. A institucionalização é entendida como padrão de práticas, sustentada por determinados valores que regulam as atividades diárias dos negócios, passando a preceder os comportamentos individuais e de grupo.

Desse modo, conclui-se que o aprendizado organizacional é processo que absorve o conhecimento dos indivíduos mediante suas práticas ao comportamento da empresa (Friedman, 2003) que, por sua vez, respondendo ao ambiente, produz efeitos retroativos sobre a forma de pensar dessas pessoas, afetando suas atividades (Hedberg e Wolff, 2001). Nesse sentido, o aprendizado individual pode promover o

aprendizado organizacional (Kim, 1993) desde que incorporado em propriedades organizacionais legitimamente reconhecidas (Casey, 2005).

### **2.2.3 A Importância da Aprendizagem Individual para a Aprendizagem Organizacional**

Apesar do reconhecimento de que não há aprendizagem organizacional sem que ocorra aprendizagem individual (Cook e Yanow, 1996), as proposições relativas à inter-relação entre os três diferentes níveis do aprendizado, ou seja, o indivíduo, o grupo e a organização ainda são pouco pesquisadas (Bido *et al.*, 2010). Como consequência há várias recomendações para se testar tais relações, ressaltando que os poucos estudos que mensuram as relações entre aprendizagem individual e organizacional apresentam resultados contraditórios (Bido *et al.*, 2010). Algumas pesquisas elucidam essa contradição.

A pesquisa de Chan (2003) não encontrou relações significativas entre aprendizagem individual e organizacional, quando analisou 189 funcionários de um hospital italiano. Tal resultado também se manifestou em outra pesquisa encabeçada por esse autor com gestores que trabalhavam em empresa do ramo de óleo combustível na cidade de Seria no estado de Brunei (sudoeste asiático). Conclusões similares aparecem igualmente em pesquisas brasileiras, tais como as de Bido *et al.* (2008) e Bido *et al.* (2010), as quais demonstraram relações pouco significativas entre aprendizagem individual e organizacional. Assim sendo, embora os indivíduos sejam considerados agentes do aprendizado organizacional são raras as evidências empíricas comprovadas estatisticamente que atestem a relação da aprendizagem individual com a organizacional.

A escassez dessa evidência, entretanto, deve ser tomada com cautela. Isto porque os estudos identificados, salvo maior engano, tratam os indivíduos das organizações de forma indiferenciada como se todos exercessem a mesma influência na aprendizagem. É plausível a suposição de que a relação entre aprendizagem individual e organizacional esteja sendo enviesada pelo papel que os indivíduos exercem na organização. Nesse sentido, apreciar a relação entre aprendizagem individual a partir desse recorte é uma condição necessária no sentido de testar a relação da aprendizagem individual e organizacional. Considerar as relações da aprendizagem individual e organizacional, focando o principal executivo das

empresas coloca-se, então como uma oportunidade de pesquisa a ser explorada, uma vez que tais papéis são decisivos no comportamento estratégico das empresas.

A despeito da importância de se testar as relações entre aprendizagem individual e organizacional, a natureza de ambas é fundamentalmente diferente (Antonacopoulou e Chiva, 2007). O aprendizado organizacional não é nem o aprendizado individual nas organizações, nem os processos empregados pelos indivíduos separadamente (Huysman, 1999). Para esse entendimento, é necessário conceber as organizações em sua realidade de processo, em que as interações entre indivíduos erigem padrões próprios de relacionamento, os quais permitem o controle daqueles mesmos relacionamentos. Indivíduos não são fixos nas organizações, eles entram e deixam as organizações. E mesmo que liderança mude a organização enquanto entidade pode preservar certos comportamentos, mapas mentais, rotinas, normas e valores que sobrevivem ao longo do tempo e a despeito de indivíduos específicos (Casey e Olivera, 2011).

Assim o aprendizado organizacional tem um significado distinto do individual porque separa este do padrão que emerge da interação dos grupos. Para haver aprendizado organizacional, esse padrão ou o conjunto de rotinas anteriormente estabelecido pela coletividade deve ser alterado, construindo um novo framework operacional, conceitual e significativo, que redireciona o sentido que os indivíduos atribuíam anteriormente a sua prática (Versiani et al, 2013). Esse ciclo é entendido por alternâncias de estabilidade e instabilidade, por aumentar a ansiedade e diminuí-la no ato de organizar (Weick, 2004).

#### **2.2.4 Aprendizagem Organizacional: Variação, Seleção e Retenção**

A aprendizagem organizacional pressupõe a existência de alguma flexibilidade das organizações para mudar o sentido de suas práticas, ao mesmo tempo em que têm de se valer daquilo que conservaram ao longo do tempo. Tal aprendizagem implica sequências de variação, seleção e retenção organizacional (Weick, 1973). No que diz respeito à variação, ela implica expor a organização a novas situações, a ambiguidade de informações, ou seja, a experiências pouco conhecidas e imprevistas. Variação diz respeito a lidar com heterogeneidade de circunstâncias. Os indivíduos, quando defrontados com a heterogeneidade, são engajados em dinâmicas de questionamento e interpretação. Por aumentar a variedade, surge a ansiedade,

ocorrem desorganizações e os indivíduos ficam sujeitos a novas ideias. Daí, o corolário de que quanto maior a exposição à heterogeneidade, mais ricas as oportunidades para aquisição de novos conhecimentos (Huber, 1991).

Em sequência à variação ocorre a seleção. A seleção acontece quando os indivíduos mediante diálogo escolhem os problemas, práticas e atividades relevantes para a continuidade e mudança organizacional. A seleção exerce um papel decisivo, pois não se sabe ao certo, como ocorrerão as interpretações que levará ao que será selecionado. A complexidade das interações sociais faz com que a interpretação seja o elemento crítico e decisivo da seleção (Daft e Weick, 1984). O segundo corolário é que quanto maior a variedade de interpretações desenvolvidas e o maior número de unidades organizacionais capazes de delas se apropriarem, maior será a capacidade de mutações organizacionais propícias à adaptação ao ambiente. Daí, ser a distribuição ou disseminação da informação um importante elemento na seleção, pois, geralmente, unidades com informações não são conscientes sobre como e onde tais conteúdos podem servir à organização (Huber, 1991).

O aspecto fundamental da distribuição da informação diz respeito a como as unidades organizacionais se apoderam da informação e como unidades que delas necessitam são encontradas. A distribuição da informação está diretamente relacionada à memória organizacional, que implica capacidade de retenção. A retenção é o acervo de conhecimentos estocados ao longo do tempo, ou seja, as crenças verdadeiramente justificadas (Nonaka e Von Krogh, 2009) em relação às atividades, práticas, definição de problemas e visões de oportunidades sustentadas nas trajetórias das organizações.

De acordo com Walsh e Ungson (1991), a memória está distribuída em várias dimensões, tais como nos locais físicos, indivíduos, procedimentos, protocolos, rotinas e cultura, e é acessada quando a organização se depara com a incerteza do ambiente. O problema da memória está quando o estoque de conhecimento retido se torna coeso demais, bloqueando, obscurecendo e simplificando os estímulos para a decisão e as respostas organizacionais (Walsh e Ungson, 1991; Weick, 1973, 2004). Como consequência surge a incapacidade de descartar rotinas, e a organização se depara ante ao enrijecimento, à inércia.

Embora a memória possa comprometer a visão do presente, organizações que adaptam suas atividades a procedimentos padronizados diminuem custos associados com procura e experimentações, desenvolvendo eficiência com a formalização. Daí os argumentos de que nem sempre o conteúdo da memória parece ser fator limitador e de que a visão do passado pode aumentar a visão da situação presente (Walsh e Ungson, 1991). A questão que se coloca às organizações é justamente como aplicar as lições do passado e simultaneamente questionar sua relevância (Weick, 2004).

Ter como referencial a interseção do passado e sua adequação ao presente e futuro é entender a dinâmica da aprendizagem (Kleiner, Nickelsburg e Pilarski, 2012); em outras palavras, como as organizações criam, constroem e solidificam o conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). Essa dinâmica envolve tanto a natureza planejada quanto espontânea de lidar com o ambiente, sustentando diferentes fontes e tipos de aprendizagem.

### **2.2.5 Aprendizagem Organizacional: Fontes e tipos de aprendizagem**

Conforme visto nas discussões anteriores, a aquisição de conhecimentos é o primeiro passo para a organização desenvolver aprendizagem e podem ser adquiridos por diferentes fontes. Segundo Huber (1991), tal aquisição ocorre congenitamente, por experiência direta, por imitação, ou por contratação de pessoas com conhecimentos especializados em determinadas áreas (*grafting*). No que tange a esses tipos de aquisição diversos autores advertem que o aprendizado baseado exclusivamente na experiência deve ser tomado com cautela, devido as distorções de feedback, das armadilhas da competência e dos jogos políticos (Levitt e March, 1988). Por isso tem sido comum valorizar o aprendizado por *grafting*, principalmente para se obter know how técnico, quando as tecnologias são pouco entendidas, quando as estratégias estão mal delineadas ou mesmo devido às deficiências de performance (Huber, 1991).

Valer-se de fontes de conhecimento externas permite às organizações informações e experiências alheias sem ter de incorrer em custos de experimentações. Um exemplo dessa situação diz respeito às parcerias com as escolas de negócios. Tais escolas visam disseminar nas empresas atividades, metodologias ou práticas formais de gestão que contribuam com melhorias organizacionais e ou estratégicas. Assim tais

parcerias ao visarem a transferência de conhecimento tendem a influenciar os diferentes tipos de aprendizado organizacional, dentre eles, o tipo de laço-único, double e o deuterio (Visser, 2007).

O aprendizado de laço único é identificado como aquele que realiza melhorias nas rotinas, sendo associado à aquisição de técnicas específicas. Se correções de erros implicam redirecionar práticas em novas concepções e sistemas, incorre-se em aprendizagem mais profunda denominada de *double loop* (ou laço duplo). Já o deuterio-learning é um aprofundamento ainda maior e diz respeito ao questionamento do contexto da organização, em que se inventam novas estratégias para aprender. Em uma abordagem pragmática o deuterio learning diz respeito às mudanças de mentalidade dos dirigentes, especialmente no tocante às condições que moldam o sucesso empresarial (Child, 1997).

Quando se trata dos tipos de aprendizagem, pesquisas têm mostrado que a aplicação de determinadas metodologias de gestão contratadas por fontes externas de conhecimento influenciam diferentes tipos de aprendizagem organizacional. Por exemplo, Versiani et al (2013) comprovaram estatisticamente que os métodos de solução sistemática de problemas contém intrinsecamente práticas que favorecem todas as dimensões da aprendizagem organizacional, ou seja, aquisição, distribuição e interpretação e memória organizacional.

Entretanto, tais autores apontam as limitações quanto aos efeitos desse aprendizado, principalmente no que diz respeito ao tipo de aprendizagem obtido. Os métodos de solução de problemas estão mais relacionados a aprendizagem de laço único do que a de laço duplo. A explicação dada por Versiani et al (2013) para a limitação da influência dessa metodologia nos tipos de aprendizagem relaciona-se aos fatores contextuais à metodologia, tais como contexto organizacional e ou gerenciamento das equipes. Assim esses autores concluem que a contribuição de metodologias formais de gestão ao tipo de aprendizagem organizacional está relacionada à dinâmica de aplicação dos métodos. Essa conclusão é similar ao que foi atestado por Ouribe (2009). Tal autor conclui que um dos fatores extrínsecos às metodologias para gerar aprendizagem diz respeito ao gerenciamento das equipes que irão desenvolver tais metodologias nas empresas.



Nessa linha de raciocínio, é lícito levantar a proposição de que os agentes externos responsáveis pela aplicação das metodologias a serem incorporadas pelas empresas também exerçam influência na aprendizagem organizacional. Essa proposição, apesar de não ter sido ainda testada estatisticamente, salvo maior engano, pode ser qualificada em função de evidências empíricas de estudos qualitativos. Dentre esses estudos, o de Brown (1999) esclarece que fontes externas de conhecimento, tais como consultores organizacionais exercem papéis simbólicos ao longo dos projetos formais de mudança organizacional influenciando cada estágio desses projetos.

O primeiro papel é denominado de enunciador de mudanças (change to come). Esse papel ocorre no estágio inicial dos projetos, em que a organização está sendo preparada para adquirir novos conhecimentos. A contratação e os primeiros contatos da organização com os consultores são sinais de que as normas antigas devem ser questionadas e os consultores simbolizam a legitimidade desses questionamentos. Uma vez atuando nas organizações durante a execução das mudanças, os consultores representam importantes atores para minimizar os conflitos entre os membros da organização. Nesta etapa, os consultores são interpretados como agentes capazes de contribuir com a mudança de comportamentos dos indivíduos, principalmente os gerenciais. Em uma terceira fase, quando as atividades e procedimentos novos são incorporados, o principal papel dos consultores está em representar a redistribuição de poder. Isto é, interpretam-se os consultores como aquelas pessoas capazes de reduzir os jogos políticos internos em função de uma diretriz mais racional devido aos seus conhecimentos especializados. Por fim, o quarto papel simbólico diz respeito à esperança (wishing well), ou seja, à inquietação de que o que foi repassado pelos consultores está sendo executado a contento pelos membros da organização. Esse papel emerge naturalmente em função da confiança conferida ao consultor. Por fim, quando os consultores deixam a organização, o papel simbólico implica no apoderamento da organização, em função da absorção dos conhecimentos transferidos. Nesse ponto, há de haver o reconhecimento da internalização dos benefícios dos métodos incorporados, encorajando os indivíduos a ação orientada em continuidade a partir das novas práticas instaladas.

Assim conclui-se que a contratação das fontes externas de conhecimento demonstra que organizações desenvolvem estilos específicos de orientação de aprendizagem, buscando promovê-la de maneira planejada e metódica. Tal modo corresponde à preferência por um monitoramento sistemático guiado pela lógica instrumental, em

que o pensamento sistêmico, o clima de abertura, o apoio ao desenvolvimento de novas ideias e procedimentos, bem como o envolvimento da liderança em fomentar o diálogo e participação são tidos como alguns dos fatores facilitadores da aprendizagem. Tais fatores representam, em linhas gerais, os atributos que são tidos na literatura como aqueles que permitem maior aprendizado, conduzindo portanto, à renovação estratégica (Crossan e Bedrow, 2003).

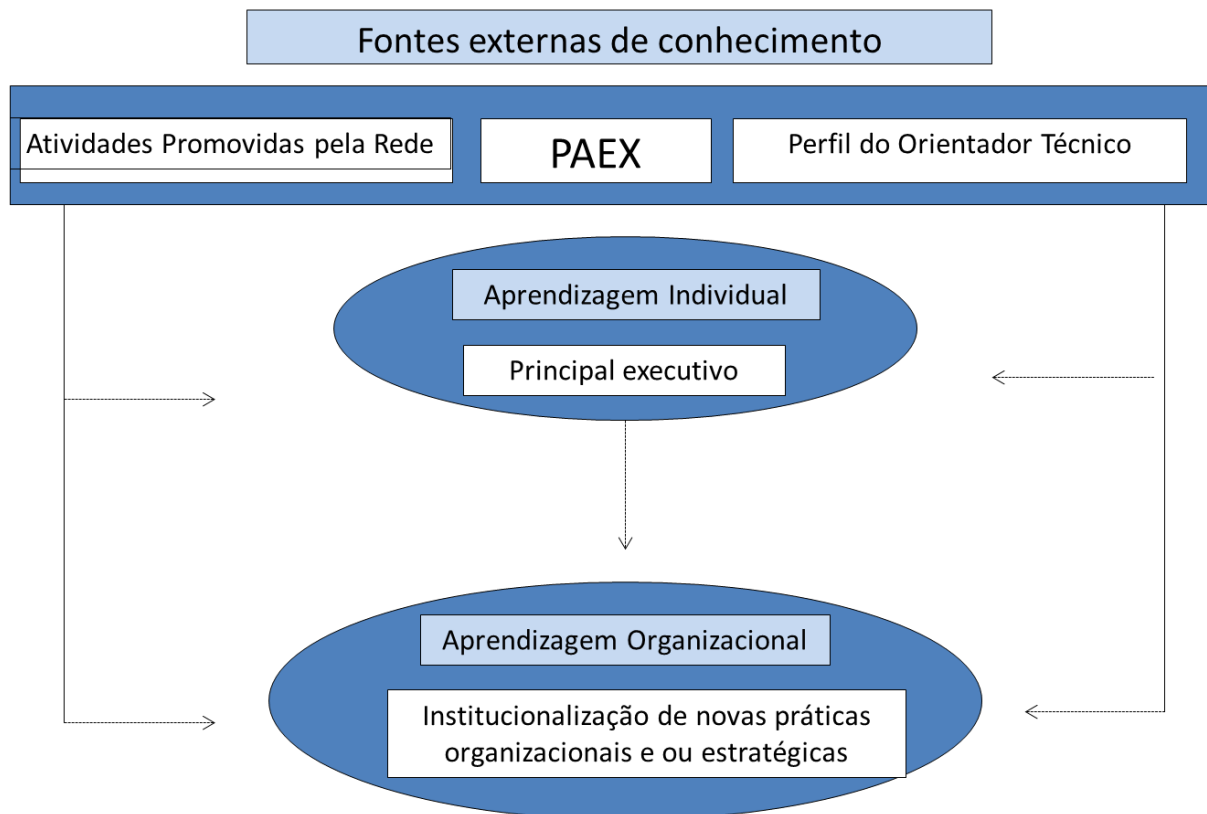
Assim sendo, conclui-se o quadro teórico da presente pesquisa, o qual é sintetizado a seguir mediante a sua confrontação com a realidade apresentada pelo PAEX.

### **2.2.6 Síntese do quadro teórico e sua operacionalização conforme a realidade do PAEX**

O quadro teórico descrito acima pode ser sintetizado na figura 1, a qual representa o seguinte conjunto ideias.

- A Aprendizagem Organizacional é medida pelos processos de aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional.
- Tais processos são influenciados tanto por fontes internas como externas de conhecimento.
- Dentre as fontes externas de conhecimento estão as parcerias ou programas específicos desenvolvidos pelas escolas de negócios junto às empresas. Tais programas influenciam os diferentes níveis de aprendizagem organizacional, dentre eles a aprendizagem dos indivíduos, e da organização propriamente dita.
- No programa desenvolvido pelo PAEX participam diversos profissionais com funções específicas, como por exemplo, o orientador técnico. Como se sabe, esse orientador possui contato frequente com as empresas. Nesse sentido, espera-se que o orientador técnico exerça importantes efeitos tanto na aprendizagem dos indivíduos como da organização propriamente dita.
- A metodologia desenvolvida pelo PAEX é composta do ensino de práticas específicas de gestão. Espera-se que as empresas participantes do programa incorporem definitivamente tais práticas e que estas sejam capazes de promover mudanças organizacionais e ou estratégicas. Assim supõe-se que as práticas aplicadas pela metodologia do PAEX junto às empresas sejam incorporadas como atividades cotidianas contribuindo para a aprendizagem organizacional.

- Tendo em vista que os principais executivos das empresas participantes do PAEX são integrantes do processo de aplicação da metodologia, esses podem ser considerados como um dos alvos da metodologia, além de se constituírem como agentes internos de aprendizagem, ou seja, disseminadores dos ensinamentos recebidos. Assim, a aprendizagem de tais executivos é de fundamental importância na aprendizagem organizacional.



**Figura 1 – Modelo de pesquisa**

Fonte: elaboração própria

A partir das ideias acima cinco hipóteses de pesquisa são formuladas

### 2.2.7 Hipóteses de pesquisa

- H1- Existe relação positiva entre perfil do orientador técnico e aprendizagem organizacional das empresas participantes do PAEX
- H2- Existe relação positiva entre perfil do orientador técnico e aprendizagem individual do principal executivo das empresas participantes do PAEX

- H3- Existe relação positiva entre tipos de atividades promovidas pela Rede e aprendizagem individual das empresas participantes do PAEX
- H4- Existe relação positiva entre tipos de atividades promovidas pela metodologia do Paex e aprendizagem organizacional das empresas participantes
- H5- Existe relação positiva entre aprendizagem individual do principal executivo das empresas participantes do PAEX e aprendizagem organizacional dessas empresas

## 3 METODOLOGIA

Este capítulo detalha a metodologia de pesquisa, explicando os procedimentos metodológicos realizados. O capítulo está organizado em quatro seções. A primeira trata caracteriza o método de pesquisa e suas técnicas. Nessa seção apresenta-se o instrumento de pesquisa, definem-se as variáveis e mostra-se como foi realizada a validação do instrumento mediante os resultados do pré-teste. Na segunda seção as unidades de análise são caracterizadas, descrevendo a população-alvo e a amostragem, bem como a coleta de dados. A terceira seção finaliza o capítulo apresentando como os dados foram tratados e analisados.

### 3.1 Caracterização do Método

A metodologia utilizada na pesquisa é de natureza quantitativa e classifica-se como do tipo descritiva. Esse tipo de pesquisa é o mais adequado aos propósitos de medição (FREUND; SIMON, 2000; TRIOLA, 1999), conforme o objetivo aqui proposto de analisar a influência do PAEX no aprendizado organizacional das empresas participantes. O método utilizado foi o hipotético-dedutivo, cuja técnica compatível é o levantamento, ou *survey*. Nesse método, parte-se de um conjunto de referências teóricas prévias, estipulando as variáveis dependentes e independentes e ou hipóteses a serem testadas a partir de um quadro teórico conhecido e legitimado na literatura. Portanto, as variáveis e hipóteses desta pesquisa foram retiradas da literatura de aprendizagem organizacional. Tais referências foram relacionadas à realidade empírica do PAEX. Isto porque a pesquisa proposta visa gerar análises que possam ser aplicadas para a avaliação do referido programa. Assim sendo a natureza

desta pesquisa é aplicada, pois tem por objetivo gerar conhecimentos que possam ser aproveitados para propósitos específicos que não sejam puramente acadêmicos.

Para fins de operacionalização do método, considerou-se como variável dependente o “construto da aprendizagem organizacional” amplamente reconhecido na literatura. Optou-se por utilizar como referência o modelo de Templeton, Lewis e Snyder (2002). Esses autores propõem medir a aprendizagem organizacional a partir de quatro subconstrutos inter-relacionados que formam a variável “aprendizagem organizacional”: aquisição do conhecimento, distribuição e interpretação da informação e memória organizacional. Assim, a variável dependente “aprendizagem organizacional” é um construto de segunda ordem, composto por um conjunto de indicadores em cada subconstruto.

Os indicadores que caracterizam a variável no modelo de Templeton et al (2002) foram traduzidos literalmente pelos pesquisadores desta pesquisa. Essa tradução foi encaminhada a um especialista da língua inglesa para revisá-la. Uma vez revisada a tradução, a variável dependente “aprendizagem organizacional” compreendeu 10 indicadores referentes a dimensão aquisição de conhecimento, 4 indicadores relativos à distribuição da informação, 7 associados à interpretação da informação e 5 à memória organizacional.

No que diz respeito às variáveis independentes as mesmas também foram retiradas da literatura e teoricamente definem-se como as fontes externas de conhecimento e a aprendizagem individual. Considerou-se como fonte externa de conhecimento a variável “perfil do orientador técnico” onde foram encontradas na literatura cinco qualificações simbólicas (Brown, 1999) quanto ao papel de agentes externos de aprendizagem.

Levando-se em consideração que a qualificação das fontes externas encontradas na literatura poderia não ser suficiente dada a realidade específica do PAEX, decidiu-se realizar uma pesquisa exploratória qualitativa no sentido de ampliar e ou confirmar a caracterização de tais atores sociais. Para tal foram feitas vinte e três entrevistas semiestruturadas envolvendo gestores, orientadores técnicos, monitores e clientes do PAEX. As entrevistas duraram em média, 52 min e geraram 253 laudas no total, as quais foram tratadas indutivamente. A análise foi feita mediante a interpretação dos conteúdos das falas, a qual primeiramente para fins da pesquisa quantitativa se

referiram ao comportamento, papel ou características do orientador técnico. Onze entrevistas foram analisadas até se obter saturação teórica e identificar um total de oito categorias na análise qualitativa, as quais foram cotejadas com a literatura especializada e transformadas em perguntas relativas ao perfil do orientador técnico. A variável independente “perfil do orientador técnico” é então descrita por oito indicadores que se agrupam como um construto.

No que tange a variável independente aprendizagem individual considerou-se como importante para a análise o recorte em relação ao principal executivo. Essa variável foi deduzida da literatura e refere-se à capacidade dos executivos de estimular questionamentos e incentivar mudanças organizacionais. Desse modo, a variável independente “aprendizagem individual” foi composta por quatro indicadores relativos ao comportamento dos executivos relacionados aos tipos de aprendizagem de laço simples e duplo.

É importante sublinhar que embora a pesquisa qualitativa tenha inicialmente sido realizada para delinear a variável independente “perfil do orientador técnico” da pesquisa quantitativa, o design qualitativo apresentou subsídios para o aprofundamento da análise quantitativa, possibilitando-nos uma visão complementar e ilustrativa dos significados atribuídos pelos respondentes que pudesse ser cotejado com os resultados quantitativos. Os resultados da análise de tal pesquisa constam no apêndice desse relatório.

Tendo sido definidas as variáveis dependente e independente, o questionário, técnica típica de survey, foi complementado com outras perguntas, dentre elas: a contribuição das práticas do PAEX, o tempo de participação das empresas no referido programa, ao perfil da organização, a competição no setor e a percepção sobre o desempenho da empresa em relação aos principais concorrentes. A inclusão dessas perguntas justificou-se em função da necessidade de se caracterizar o contexto das organizações pesquisadas e enriquecer as possibilidades de análise que propiciasse à FDC maior amplitude para avaliação de seu programa. Assim sendo, o questionário foi composto por 23 questões o qual foi submetido ao pré-teste no sentido de sua validação.

No pré-teste foram amostradas 96 empresas proporcionalmente à distribuição das empresas nas regiões do país. Em seguida foram selecionados contatos pertencentes

à estas empresas, perfazendo um total de 226 contatos amostrados para receber o questionário na fase pré-teste via e-mail. As respostas obtidas foram 31, porém somente 22 responderam ao questionário todo, de modo que a taxa de resposta completa foi de 10%. Para o estudo restaram então 3.162 contatos, porque foram considerados somente contatos das empresas não abordadas pelo pré-teste. O estudo pré-teste permitiu a adequação das perguntas do questionário no sentido de melhorar a redação das questões. Além disso, foi possível entender se a percepção dos respondentes era a que atendia à pesquisa. Após a adequação do instrumento de coleta e das análises do pré-teste realizadas em duas reuniões com dois especialistas sobre o tema, e uma especialista em linguagem, o questionário encontrou-se pronto para ser aplicado à população-alvo do estudo, realizando-, portanto, a coleta de dados.

### 3.2 A População-Alvo e o Cálculo Amostral

Para a coleta de dados, definiu-se como população-alvo da pesquisa as empresas participantes do PAEX que constam na base de dados da FDC em 2013, desconsiderando-se aquelas que foram envolvidas no pré-teste da pesquisa, perfazendo 416 empresas como unidades de análise e 3.162 indivíduos enquanto unidades de observação. Após as exclusões de casos com dados ausentes foi obtida uma amostra de 368 respondentes e 169 empresas. Tais resultados significaram no tocante as unidades de observação uma margem de erro de 4,85%, com 95 % de confiança, e em relação às unidades de análise uma margem de erro de 5,82%, com 95 % de confiança. Todos os valores obtidos são considerados como patamares aceitos para pesquisas acadêmicas do tipo descritiva e conclusiva (Cooper & Schindler, 2011). Assim sendo, a amostragem final é caracterizada como amostra de conveniência.

Cabe salientar que a coleta de dados ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2013. Tal etapa teve apoio institucional da Fundação Dom Cabral, mais especificamente da equipe do PAEX. O questionário da pesquisa foi elaborado e enviado aos respondentes em meio digital, utilizando-se o site e software “*surveymonkey*”. Os respondentes receberam o convite para participar da pesquisa por meio da caixa de e-mail da “Rede Paex”, geralmente utilizada para promover a

comunicação entre a FDC e as empresas participantes do PAEX. Esse aspecto foi importante para a maior adesão das empresas à pesquisa.



No presente capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Em um primeiro momento descreve-se o perfil dos respondentes, para em seguida apresentar os resultados por empresa e os resultados da análise multivariada, verificando se as hipóteses elaboradas foram comprovadas.

#### 4.1 Perfil dos Participantes

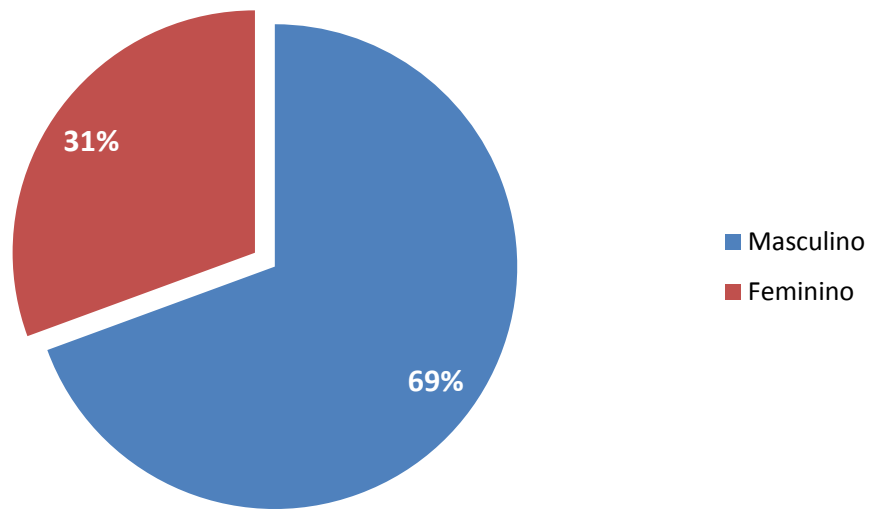
Participaram do estudo 368 respondentes de um total de 3162 participantes elegíveis, implicando em uma margem de erro de 4,85%, com 95 % de confiança, valores dentro dos patamares aceitos para pesquisas acadêmicas (Cooper & Schindler, 2011).

**Tabela 1 – Sexo dos participantes do estudo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	245	66,6	69,4	69,4
	Feminino	108	29,3	30,6	100,0
	Total	353	95,9	100,0	
Missing	System	15	4,1		
Total		368	100,0		

*Fonte: dados da pesquisa*

**Gráfico 1 – Sexo dos participantes do estudo**

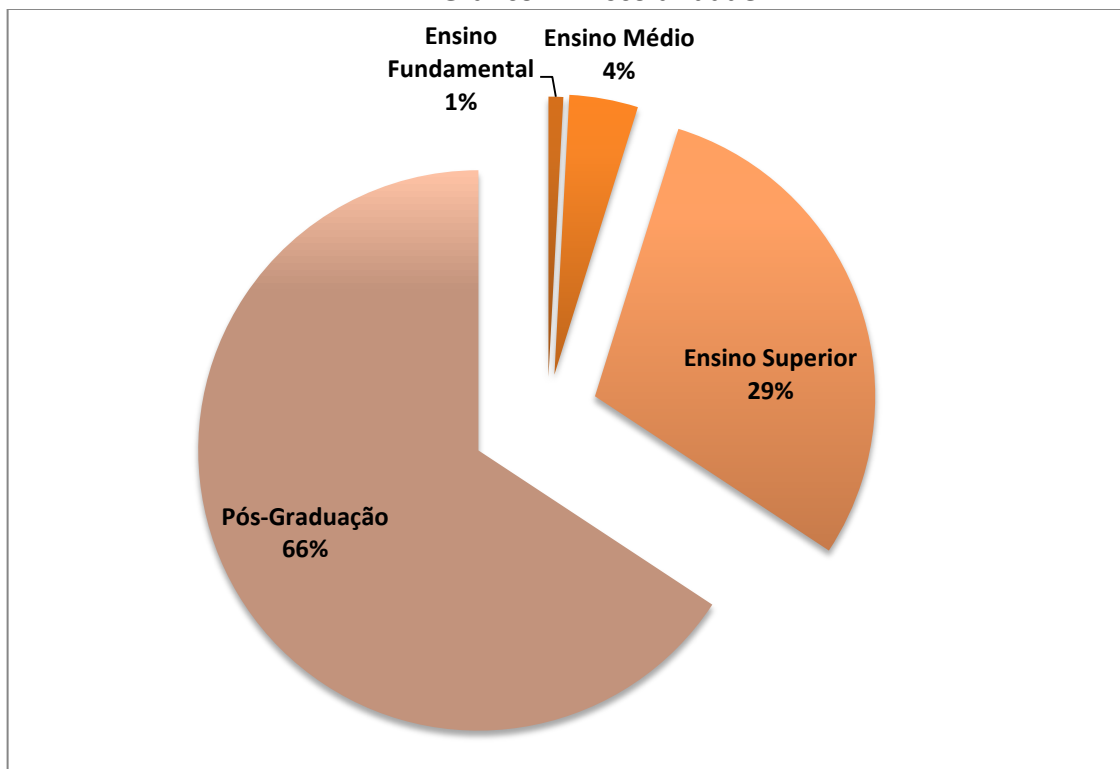


**Tabela 2 – Indique, abaixo, seu nível de escolaridade completo:**

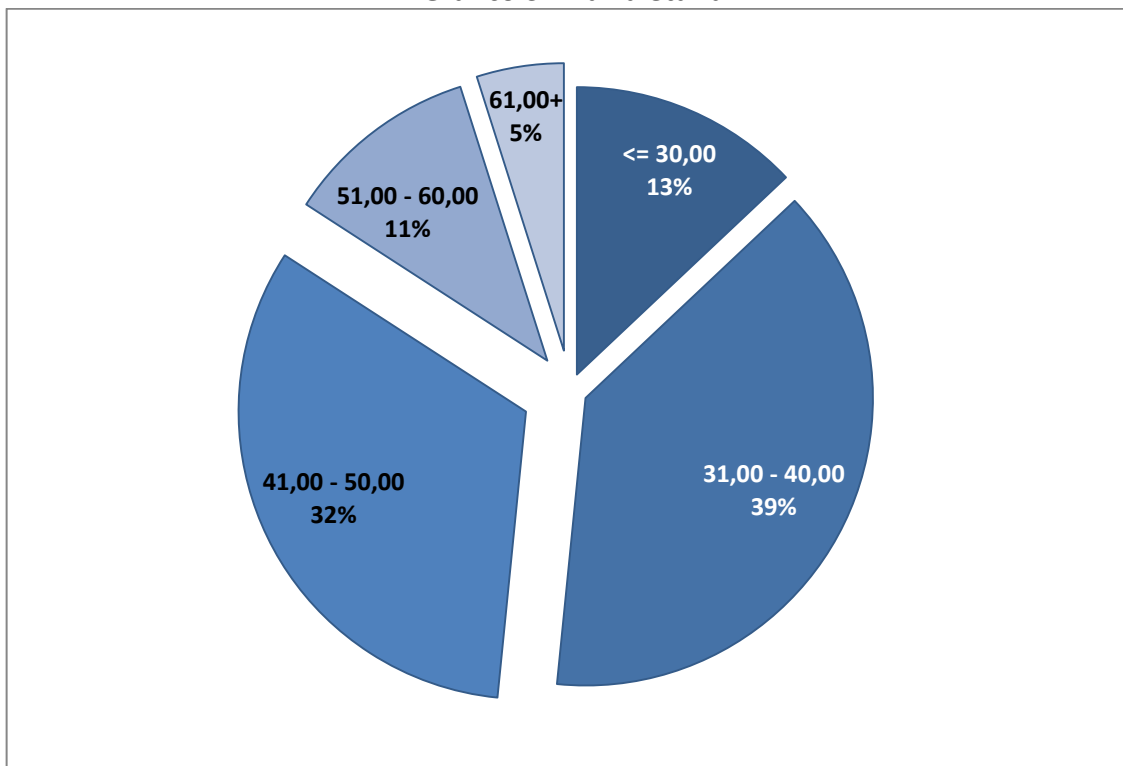
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Fundamental	3	,8	,8	,8
	Ensino Médio	14	3,8	4,0	4,8
	Ensino Superior	104	28,3	29,5	34,3
	Pós-Graduação	232	63,0	65,7	100,0
	Total	353	95,9	100,0	
Missing	System	15	4,1		
Total		368	100,0		

*Fonte: dados da pesquisa*

**Gráfico 2 – Escolaridade**



**Gráfico 3 – Faixa etária**



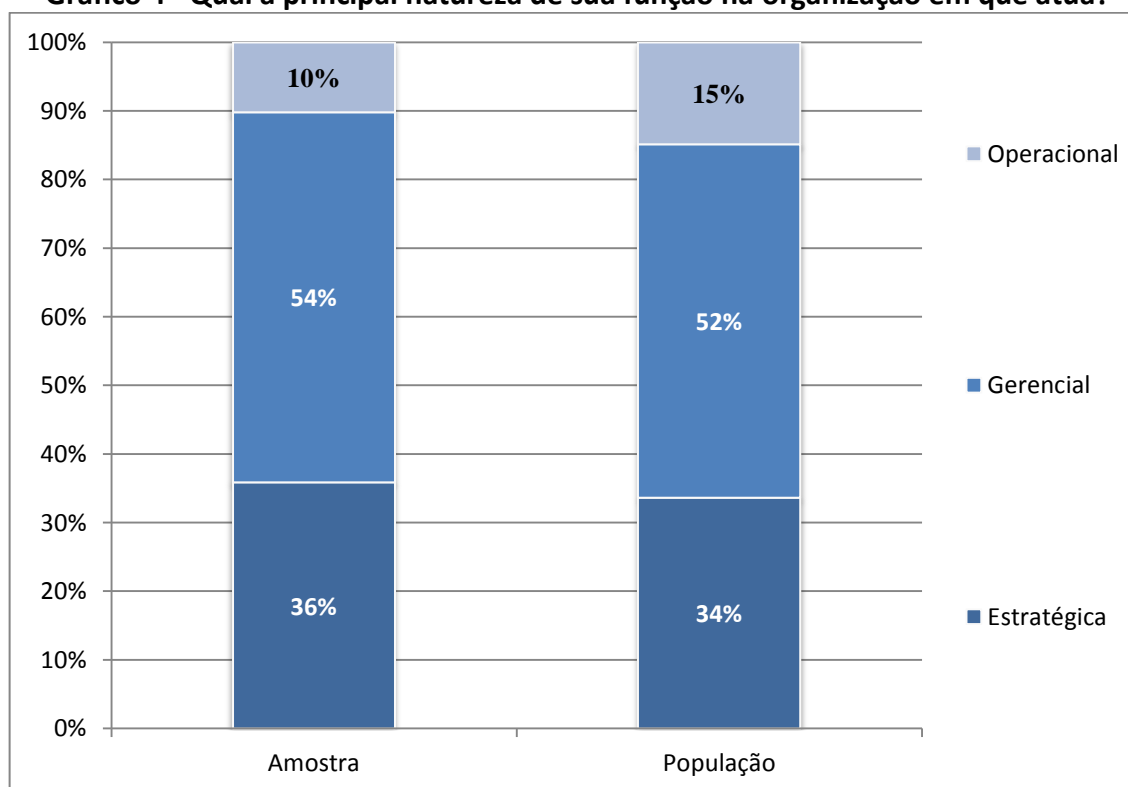
**Tabela 3 – Indique, abaixo, seu nível de escolaridade completo:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 30,00	45	12,2	13,0	13,0
	31,00 - 40,00	134	36,4	38,6	51,6
	41,00 - 50,00	113	30,7	32,6	84,1
	51,00 - 60,00	38	10,3	11,0	95,1
	61,00+	17	4,6	4,9	100,0
	Total	347	94,3	100,0	
Missing	System	21	5,7		
Total		368	100,0		

**Tabela 4 – Medidas descritivas da idade**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	347	20,00	99,00	41,0807	10,34963
Valid N (listwise)	347				

**Gráfico 4 - Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?**



Obs:  $\chi^2=5,47$  ( $p=0,08$ ). Não existem diferenças entre a amostra e população em termos de cargos dos participantes.

**Tabela 5 - Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?**

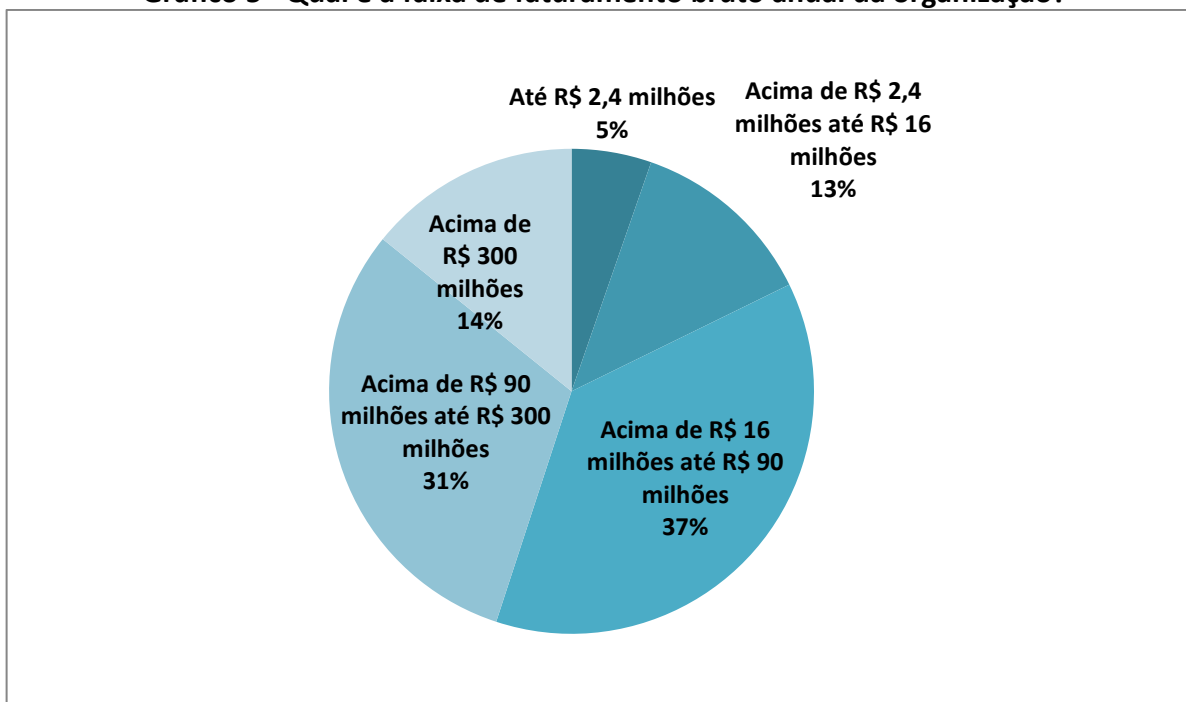
	Amostra	População	Amostra %	População %
Estratégica (Diretoria, Presidência, VP e Conselho)	127	999	36%	34%
Gerencial (Gerência e Supervisão)	191	1531	54%	52%
Operacional (Administrativo / Operacional e Técnico / Especialista)	36	441	10%	15%
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>2971</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Obs: cargos conforme descritos na planilha da amostra.

## 4.2 Perfil das empresas

Ao agrupar os dados por empresa foram obtidas 169 respostas de um total de 416empresas ativas no PAEX, implicando em uma margem de erro de 5,82%, com 95 % de confiança, valores próximos aos patamares aceitos para pesquisas acadêmicas do tipo descritiva e conclusiva (Cooper & Schindler, 2011). Comparações estatísticas (teste de distribuição esperada da qui-quadrado) realizadas entre o perfil da amostra e da população mostraram que existe elevada aderência entre a amostra e população, revelando um grau de representatividade adequada.

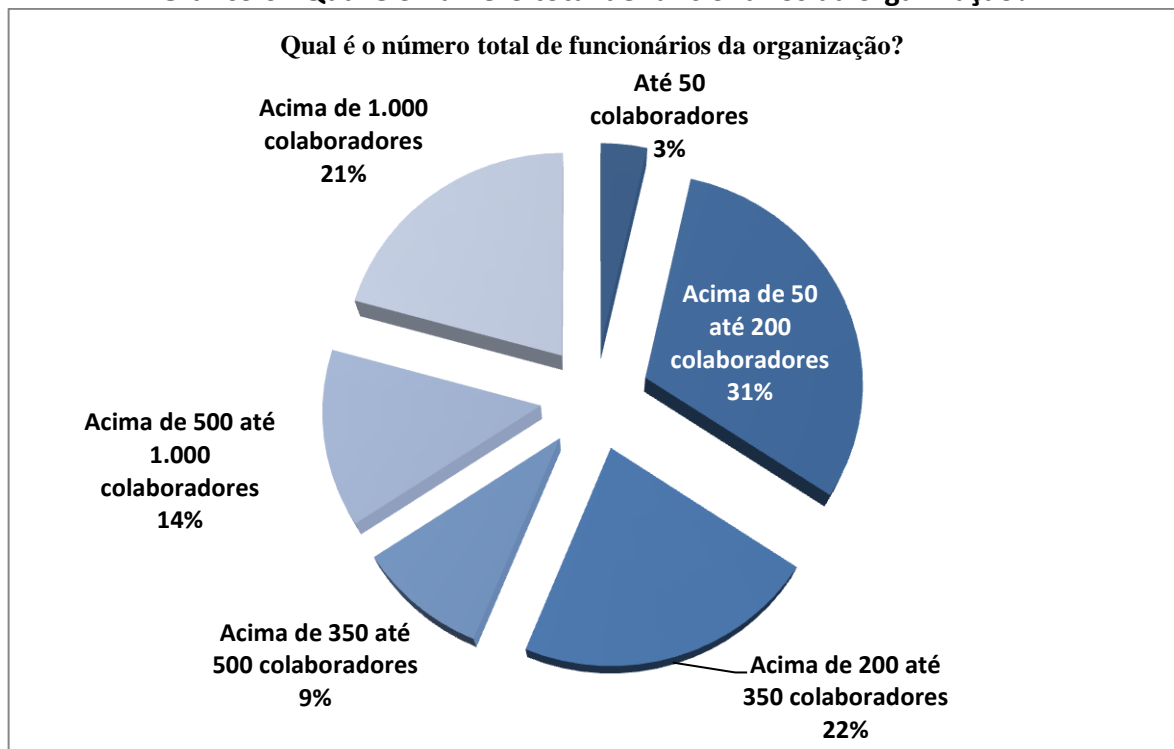
**Gráfico 5 - Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?**



**Tabela 6 – Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até R\$ 2,4 milhões	9	5,3	5,3	5,3
Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões	21	12,4	12,4	17,8
Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões	63	37,3	37,3	55,0
Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões	52	30,8	30,8	85,8
Acima de R\$ 300 milhões	24	14,2	14,2	100,0
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

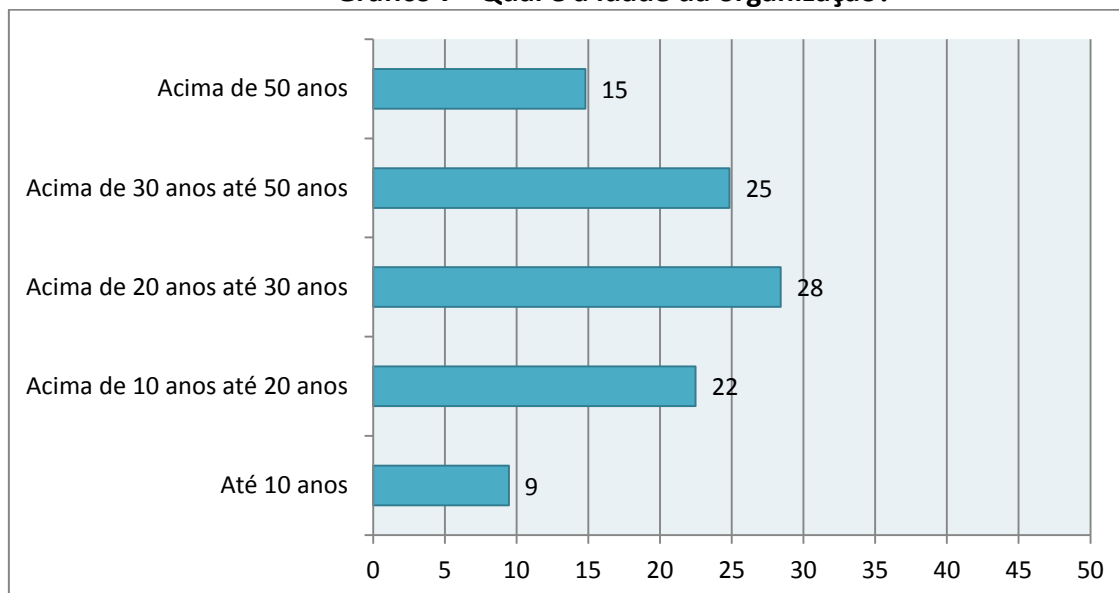
**Gráfico 6 - Qual é o número total de funcionários da organização?**



**Tabela 7 - Qual é o número total de funcionários da organização?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 50 colaboradores	6	3,6	3,6	3,6
Acima de 50 até 200 colaboradores	52	30,8	30,8	34,3
Acima de 200 até 350 colaboradores	37	21,9	21,9	56,2
Acima de 350 até 500 colaboradores	16	9,5	9,5	65,7
Acima de 500 até 1.000 colaboradores	23	13,6	13,6	79,3
Acima de 1.000 colaboradores	35	20,7	20,7	100,0
Total	169	100,0	100,0	

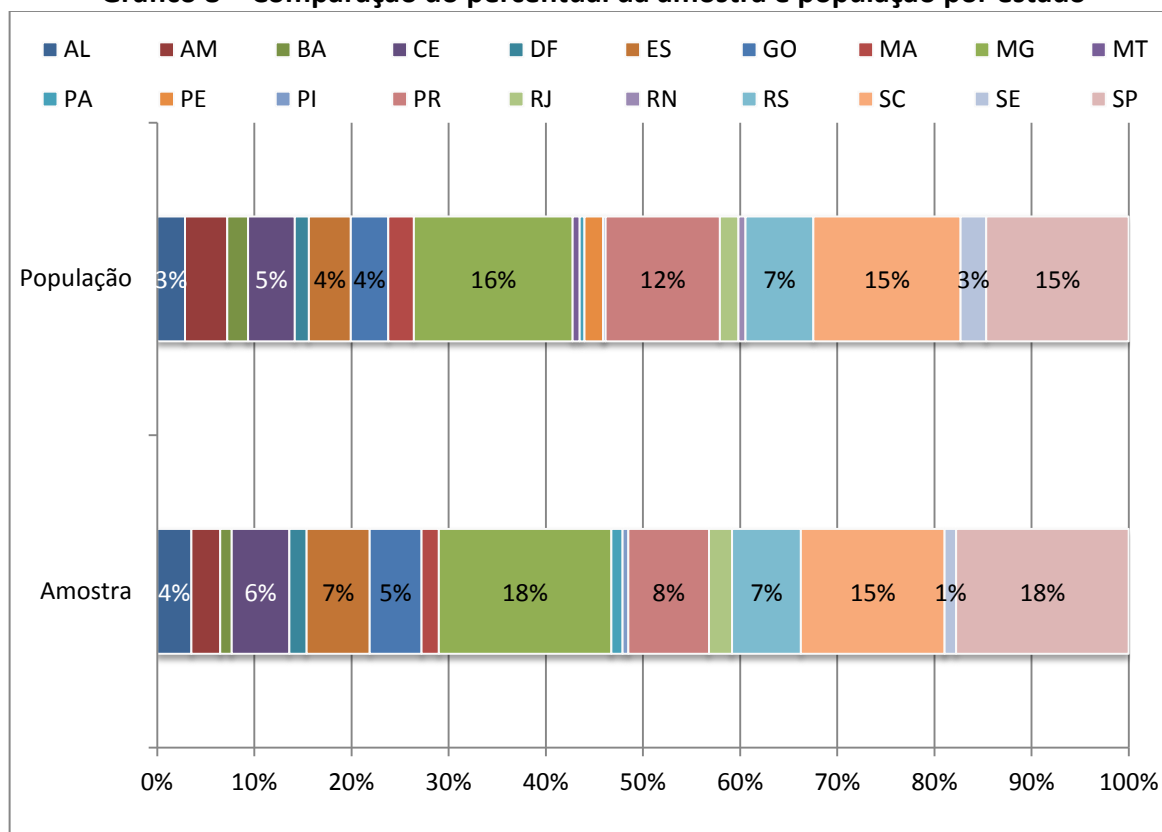
**Gráfico 7 - Qual é a idade da organização?**



**Tabela 8 - Qual é a idade da organização?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 10 anos	16	9,5	9,5	9,5
Acima de 10 anos até 20 anos	38	22,5	22,5	32,0
Acima de 20 anos até 30 anos	48	28,4	28,4	60,4
Acima de 30 anos até 50 anos	42	24,9	24,9	85,2
Acima de 50 anos	25	14,8	14,8	100,0
Total	169	100,0	100,0	

**Gráfico 8 – Comparação do percentual da amostra e população por estado**



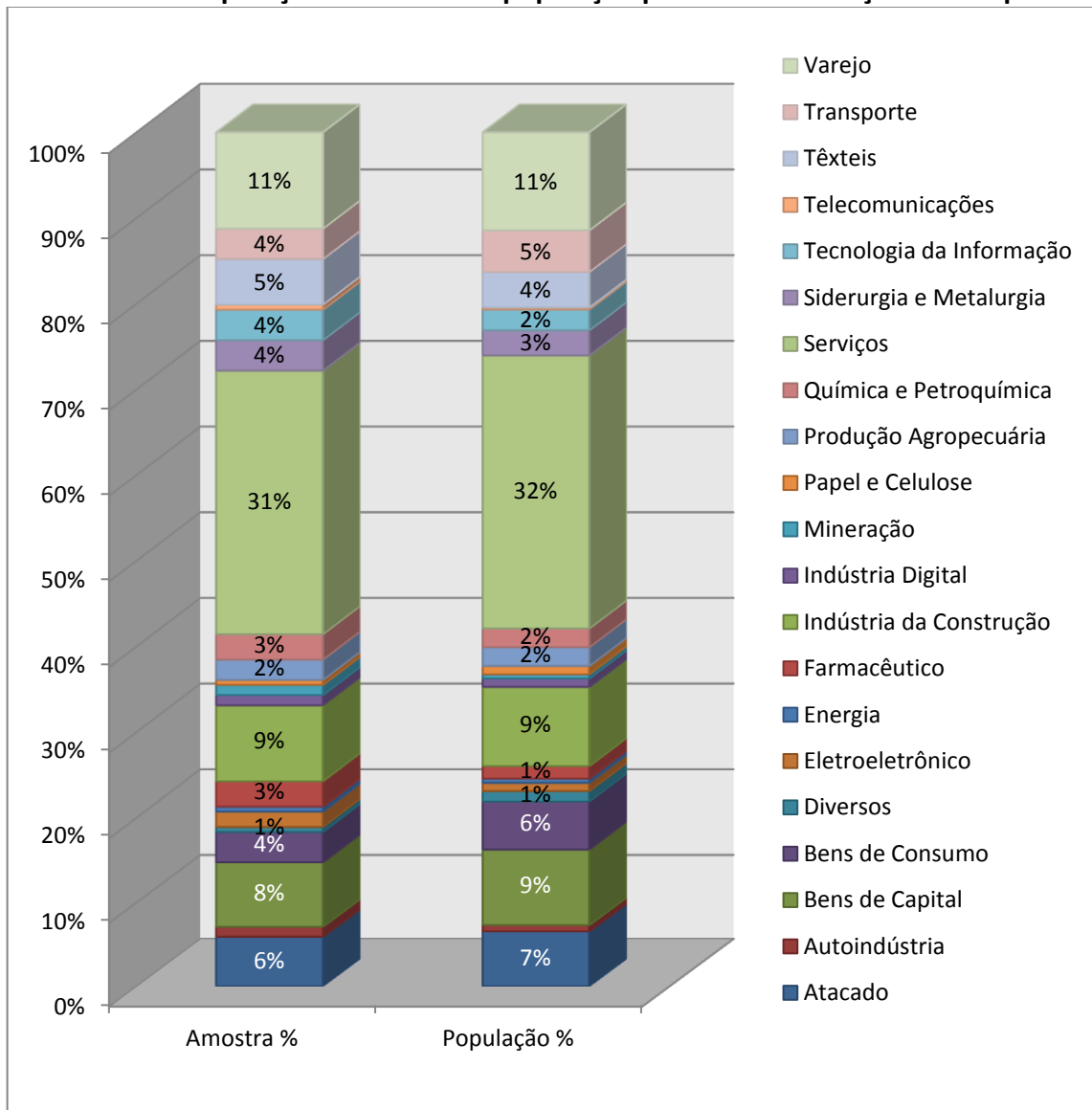
Obs:  $\chi^2=18,51$  ( $p=1,00$ ). Não existem diferenças entre a amostra e população em termos dos estados das empresas participantes.

**Tabela 9 – Comparação do percentual da amostra e população por estado**

ESTADO	Amostra	População	Amostra %	População %
AL	6	12	4%	3%
AM	5	18	3%	4%
BA	2	9	1%	2%
CE	10	20	6%	5%
DF	3	6	2%	1%
ES	11	18	7%	4%
GO	9	16	5%	4%
MA	3	11	2%	3%
MG	30	68	18%	16%
MT	0	3	0%	1%
PA	2	2	1%	0%
PE	0	8	0%	2%
PI	1	1	1%	0%
PR	14	49	8%	12%
RJ	4	8	2%	2%
RN	0	3	0%	1%
RS	12	29	7%	7%
SC	25	63	15%	15%
SE	2	11	1%	3%
SP	30	61	18%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>416</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>



**Gráfico 9 – Comparação da amostra e população por setor de atuação das empresas**

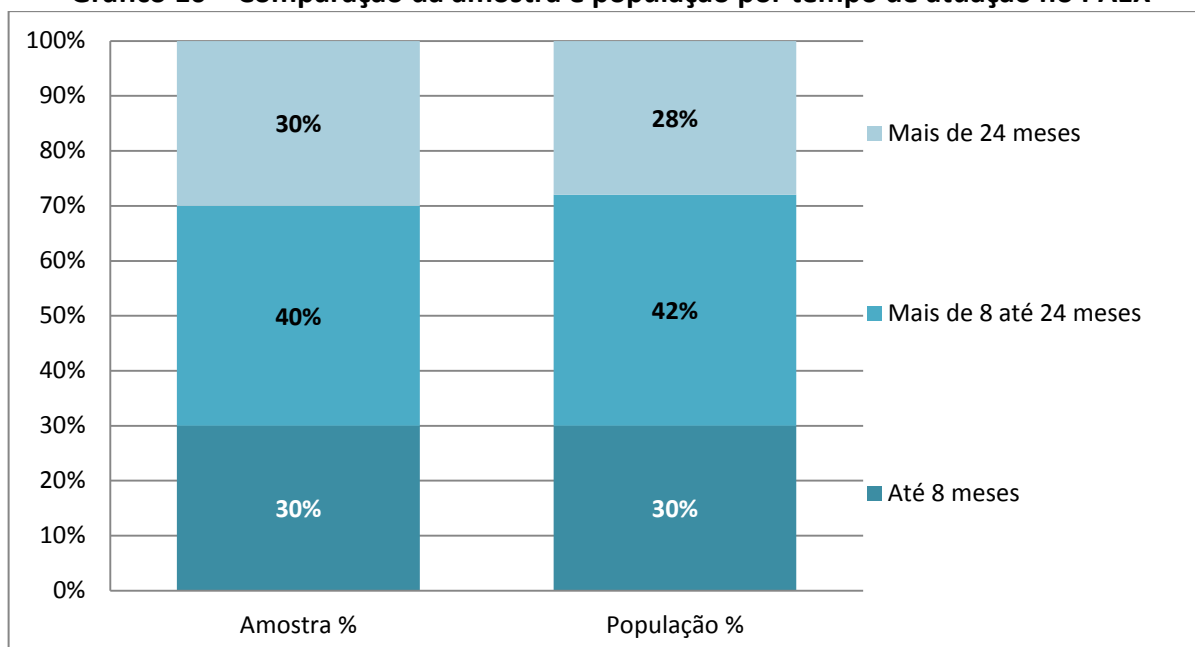


Obs:  $\chi^2 = 12,18$  ( $p=0,91$ ). Não existem diferenças entre a amostra e população em termos do setor de atuação das empresas participantes.

**Tabela 10 – Comparação da amostra e população por setor de atuação das empresas**

Setor	Amostra	População	Amostra %	População %
Atacado	10	27	6%	7%
Autoindústria	2	3	1%	1%
Bens de Capital	13	37	8%	9%
Bens de Consumo	6	23	4%	6%
Diversos	1	5	1%	1%
Eletroeletrônico	3	4	2%	1%
Energia	1	2	1%	0%
Farmacêutico	5	6	3%	1%
Indústria da Construção	15	38	9%	9%
Indústria Digital	2	4	1%	1%
Mineração	2	2	1%	0%
Papel e Celulose	1	4	1%	1%
Produção Agropecuária	4	9	2%	2%
Química e Petroquímica	5	9	3%	2%
Serviços	52	131	31%	32%
Siderurgia e Metalurgia	6	12	4%	3%
Tecnologia da Informação	6	10	4%	2%
Telecomunicações	1	1	1%	0%
Têxteis	9	17	5%	4%
Transporte	6	20	4%	5%
Varejo	19	47	11%	11%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>411</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10 – Comparação da amostra e população por tempo de atuação no PAEX**



Obs:  $\chi^2 = 0,51$  ( $p = 0,77$ ). Não existem diferenças entre a amostra e população em termos de tempo de atuação no PAEX das empresas participantes.

**Tabela 11 – Comparação da amostra e população por tempo de atuação no PAEX**

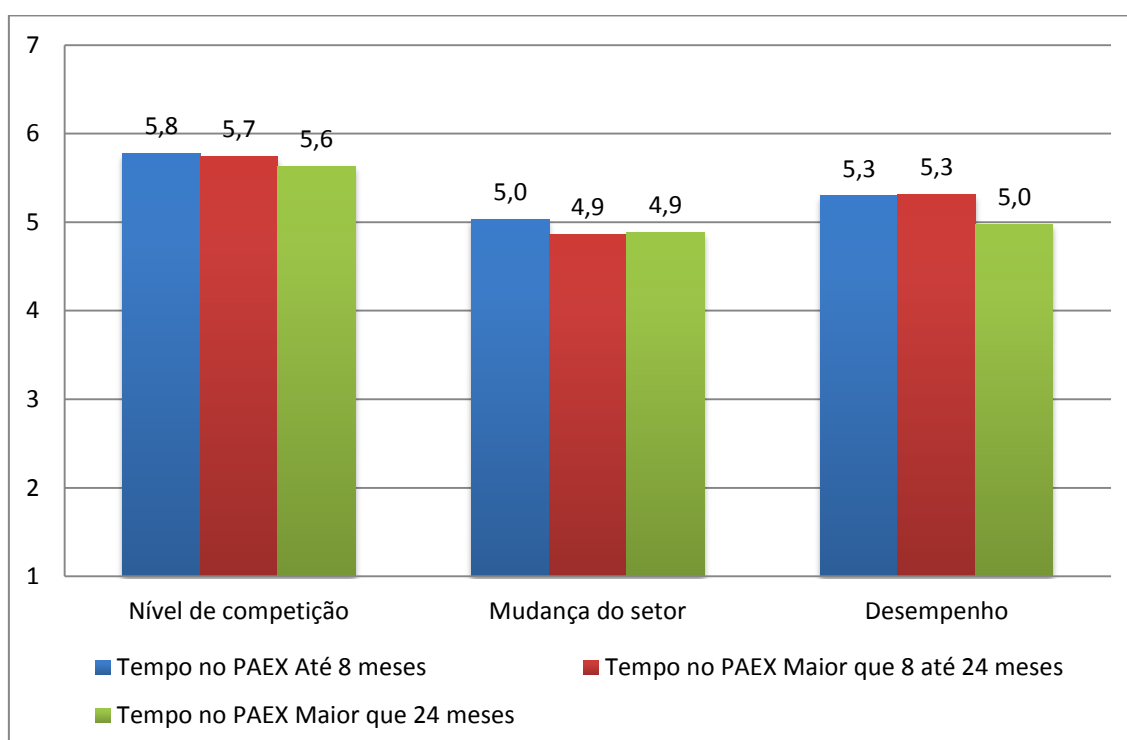
Setor	Amostra	População	Amostra %	População %
Até 8 meses	51	126	30%	30%
Mais de 8 até 24 meses	67	174	40%	42%
Mais de 24 meses	51	116	30%	28%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>416</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Obs:  $\chi^2 = 0,51$  ( $p=0, 0,77$ ). Não existem diferenças entre a amostra e população em termos de tempo de atuação no PAEX das empresas participantes.

## 5 ANÁLISES GERAIS POR EMPRESA

Neste tópico são apresentadas análises descritivas e gerais relativos às perguntas do estudo considerando as empresas como unidades de análise. Neste caso as respostas obtidas representam a média de respostas de cada empresa participante, eliminando as redundâncias. Para variáveis categóricas (Ex: Q16) utiliza-se a questão com maior frequência relativa de respostas e, como critério de desempate, a categoria com maior média de resposta nas escalas precedentes.

### 5.1 Ambiente geral, concorrencial e desempenho



**Tabela 12 – Medidas descritivas das variáveis ambiente geral, concorrencial e desempenho por variáveis descritivas da organização**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
Nível de competição	5,9	5,2	5,6	6,0	6,1	4,9	5,4	5,7	6,0	6,1	5,9	5,7	5,4	6,1	5,6	5,6	5,8	5,7	5,6	5,0	5,4	5,7	5,7	5,9	5,9b	5,3	6,3b	5,7
Mudança do setor	4,7	4,8	4,9	5,0	4,9	4,6	5,0	4,8	5,2	5,0	4,9	4,9	4,8	5,0	4,8	5,0	5,0	4,9	4,9	5,1	4,4	5,2	4,9	5,0	4,7	5,1	5,2	4,9
Desempenho	5,2	5,4	5,1	5,1	5,6	5,5	5,3	5,3	5,1	5,2	5,0	5,1	5,1	5,3	5,3	5,0	5,3	5,3	5,0	5,5	5,1	5,7	5,2	5,1	5,2	5,3	5,2	5,2

OBS: As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. 4) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 5) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 6) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).

## 5.2 Aquisição de conhecimentos

**Tabela 13 – Medidas descritivas do subconstruto Aquisição de Conhecimentos (AC) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
a. Nossa organização contrata profissionais especializados e bem informados	4,2	4,6	4,8	5,0	4,8	4,3	4,9	4,8	5,0	4,5	4,8	4,8	5,0	4,7	4,7	4,9	4,8
b. A gestão de nossa organização monitora importantes indicadores de desempenho organizacional	4,6	5,1	5,0	5,1	5,6	4,8	5,1	5,2	5,0	4,6	5,4	5,5	4,9	5,2	5,1	4,9	5,1
c. Os funcionários aprendem sobre os avanços da organização conversando entre si	4,5	4,5	4,4	4,8	4,4	4,1	4,6	4,6	4,6	4,4	4,7	4,8	4,3	4,5	4,7	4,7	4,6
d. Nossos gestores conhecem práticas de organizações de outros setores	4,2	4,7	4,4	4,6	4,5	4,2	4,6	4,5	4,3	4,2	4,6	4,4	4,6	4,4	4,5	4,6	4,5
e. Nossos gestores aprendem com parceiros da organização (tais como clientes, fornecedores, e escolas de negócios)	5,3	5,0	5,0	5,0	5,1	4,8	5,2	4,9	4,7	5,0	4,9	5,2	4,8	5,1	5,1	4,9	5,0
f. Nossos gestores conhecem as estratégias de concorrentes	4,3	4,3	4,1	4,3	4,5	4,2	4,4	4,1	4,0	4,4	4,3	4,5	4,2	4,2	4,3	4,4	4,3
g. Quando as capacidades internas de nossa organização são deficientes, nós as adquirimos de fontes externas	4,9	4,7	5,0	4,9	5,3	4,6	5,0	4,9	4,8	4,8	5,2	4,8	4,9	4,9	5,2	4,9	4,9
h. Nossos gestores monitoram a estratégia da organização e seu alinhamento com o ambiente competitivo	4,4	4,8	4,5	4,7	5,0	4,8	4,6	4,7	4,6	4,4	4,9	4,8	4,5	4,8	4,6	4,7	4,7
i. Nossos gestores se antecipam na solução de problemas	4,1	4,4	4,2	4,3	4,6	4,1	4,6	4,3	4,5	3,8	4,3	4,7	4,4	4,2	4,2	4,4	4,3
j. Nossos gestores aprendem novas coisas sobre a organização por meio de observação	4,8	4,6	4,8	4,8	4,9	3,9	5,0	4,7	4,8	4,6	4,8	4,9	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8
<b>Aquisição de Conhecimentos</b>	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>

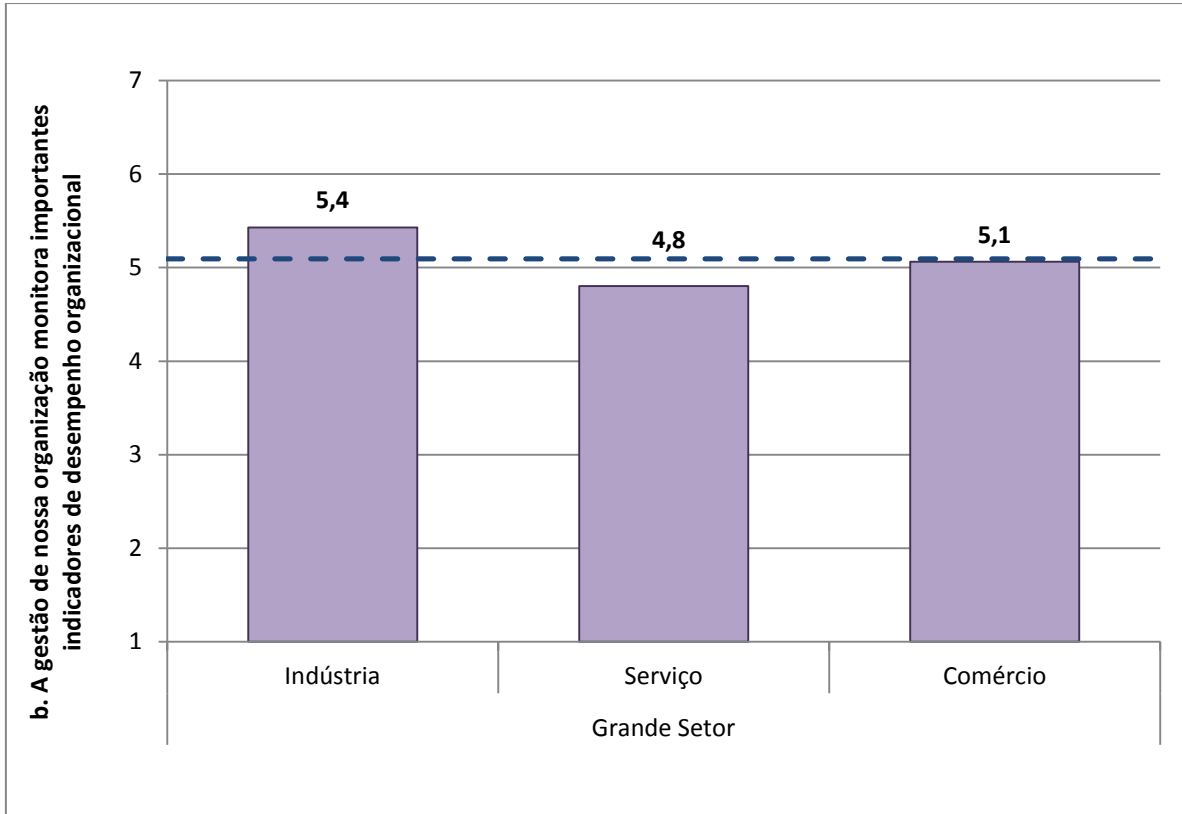
OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni..

**Tabela 14 – Medidas descritivas do subconstruto Aquisição de Conhecimentos (AC) pelo perfil organizacional: parte II**

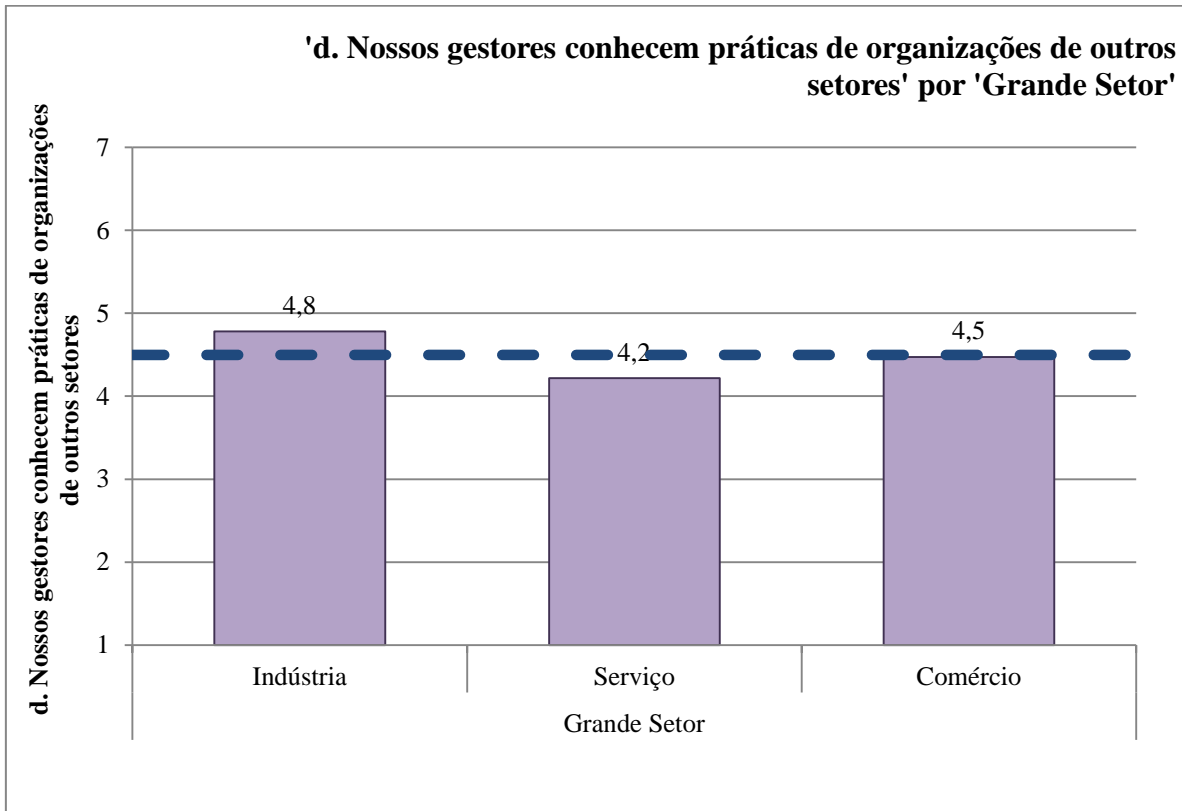
Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
a. Nossa organização contrata profissionais especializados e bem informados	4,7	5,0	4,6	5,0	4,9	5,2	4,6	4,9	4,9	4,7	4,6	4,8
b. A gestão de nossa organização monitora importantes indicadores de desempenho organizacional	4,9	5,4	5,0	5,5	4,9	5,0	5,0	5,3	<b>5,4b</b>	<b>4,8</b>	5,1	5,1
c. Os funcionários aprendem sobre os avanços da organização conversando entre si	4,4	4,8	4,4	5,0	4,6	4,7	4,5	4,6	4,8	4,6	4,3	4,6
d. Nossos gestores conhecem práticas de organizações de outros setores	4,4	4,6	4,5	4,7	4,7	4,2	4,3	4,7	<b>4,8b</b>	<b>4,2</b>	4,5	4,5
e. Nossos gestores aprendem com parceiros da organização (tais como clientes, fornecedores, e escolas de negócios)	4,8	5,2	5,0	5,3	4,7	5,0	5,1	5,0	5,1	4,9	5,2	5,0
f. Nossos gestores conhecem as estratégias de concorrentes	4,2	4,4	4,2	4,6	4,2	4,5	4,2	4,3	4,3	4,2	4,5	4,3
g. Quando as capacidades internas de nossa organização são deficientes, nós as adquirimos de fontes externas	4,9	4,9	5,1	5,1	4,7	4,9	4,9	5,2	5,0	5,0	4,9	4,9
h. Nossos gestores monitoram a estratégia da organização e seu alinhamento com o ambiente competitivo	4,4	4,9	4,6	4,8	4,7	4,4	4,6	4,8	4,8	4,6	4,6	4,7
i. Nossos gestores se antecipam na solução de problemas	4,4	4,5	4,0	5,2	4,3	4,3	4,2	4,4	4,5	4,2	4,4	4,3
j. Nossos gestores aprendem novas coisas sobre a organização por meio de observação	4,8	4,9	4,6	5,5	4,9	5,0	4,6	4,8	4,9	4,7	4,8	4,8
<b>Aquisição de Conhecimentos</b>	<b>4,6</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>5,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 3) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).  
ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

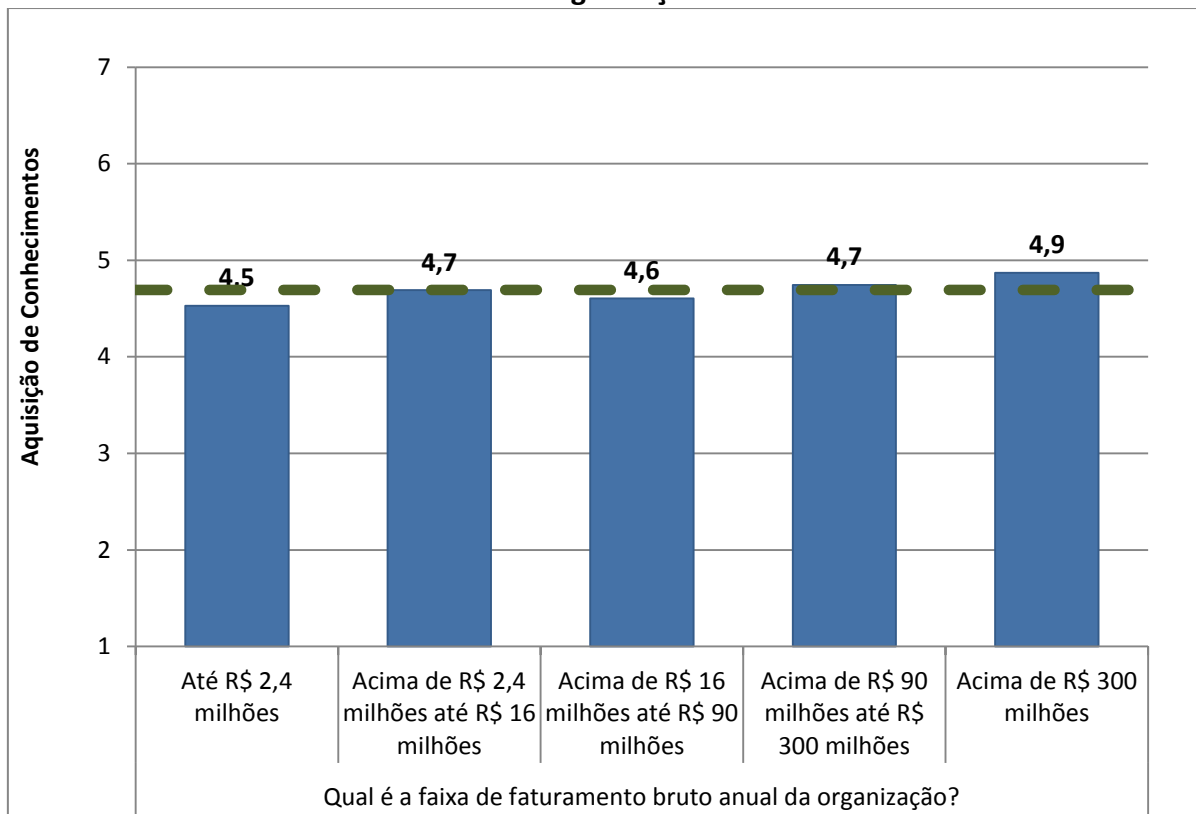
**Gráfico 11 - 'b. A gestão de nossa organização monitora importantes indicadores de desempenho organizacional' por 'Grande Setor'**



**Gráfico 12 - 'd. Nossos gestores conhecem práticas de organizações de outros setores' por 'Grande Setor'**



**Gráfico 13 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'**



**Gráfico 14 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'**

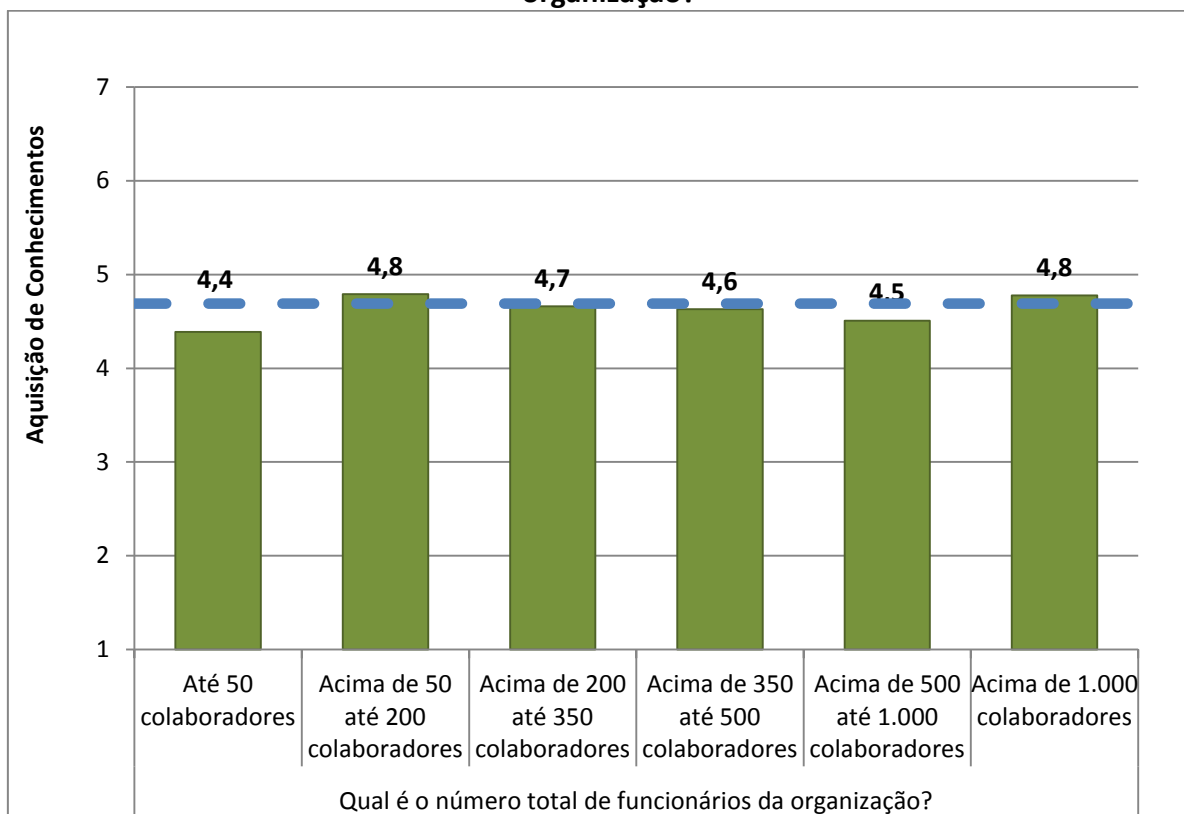




Gráfico 15 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Qual é a idade da organização?'

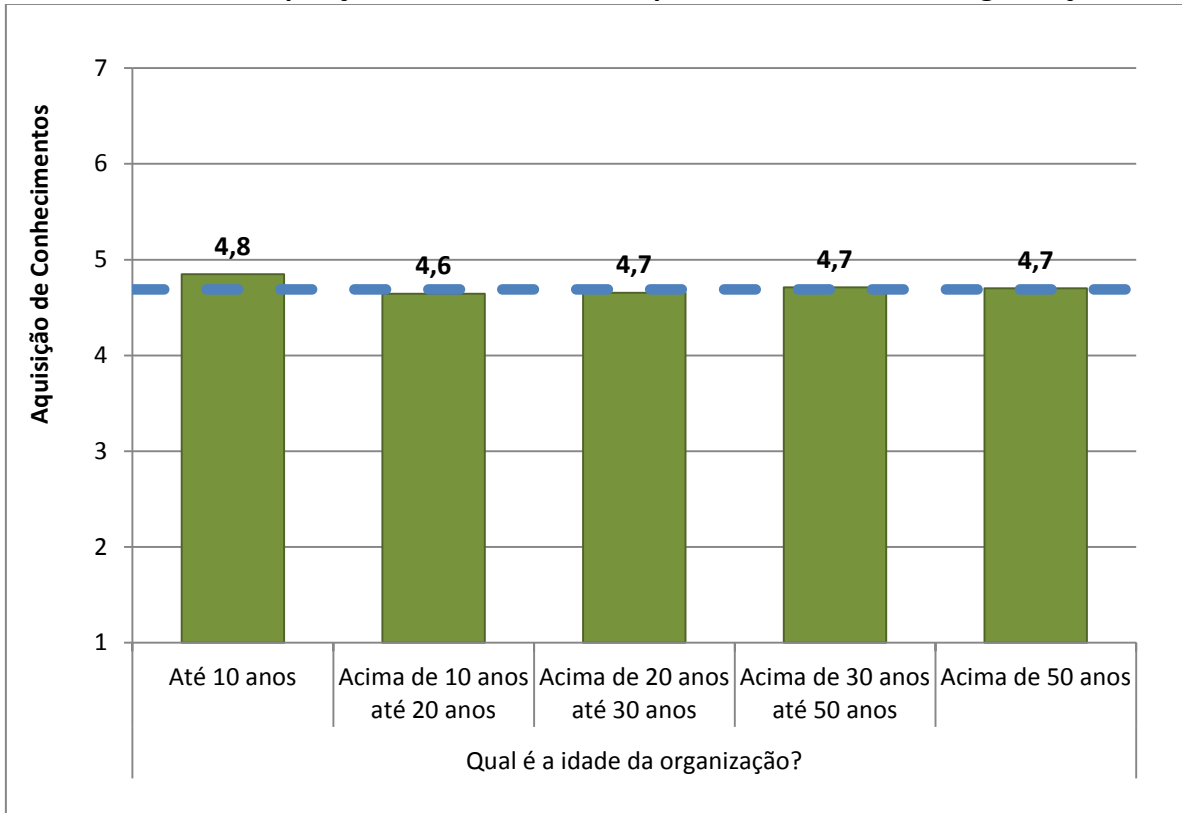


Gráfico 16 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Tempo no PAEX'

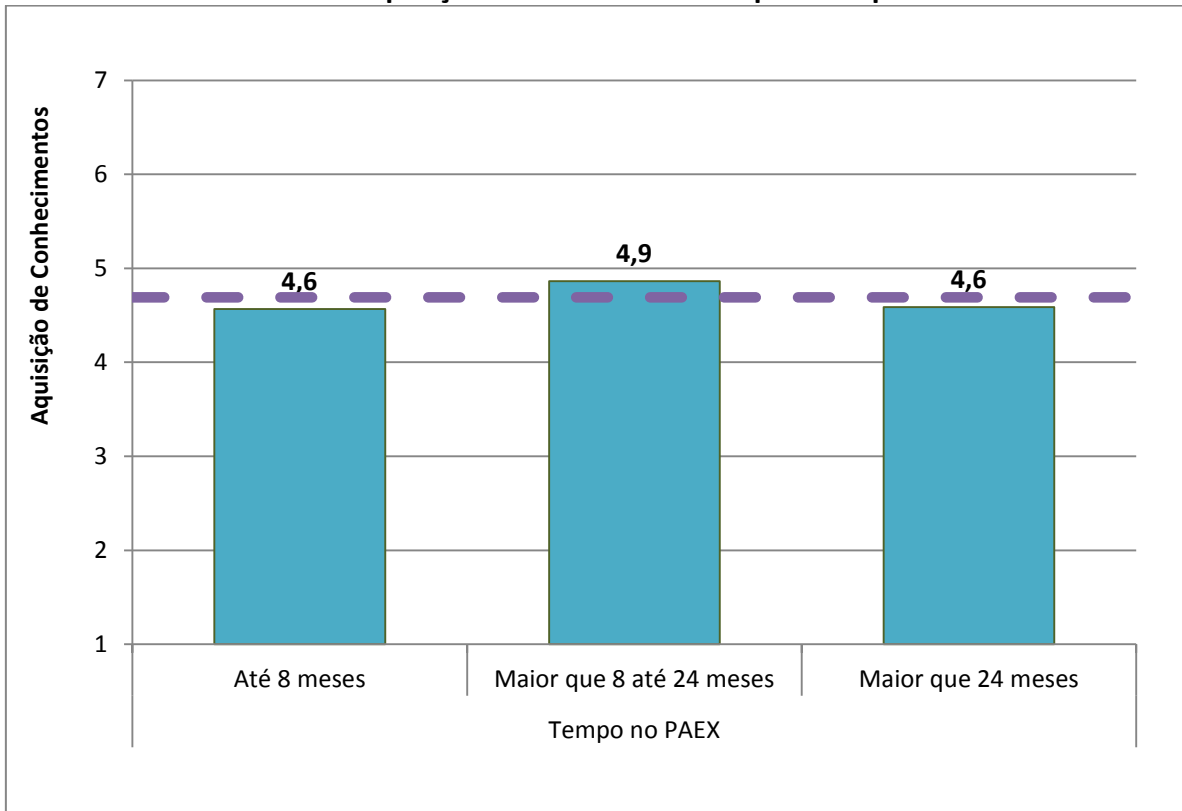


Gráfico 17 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Região'

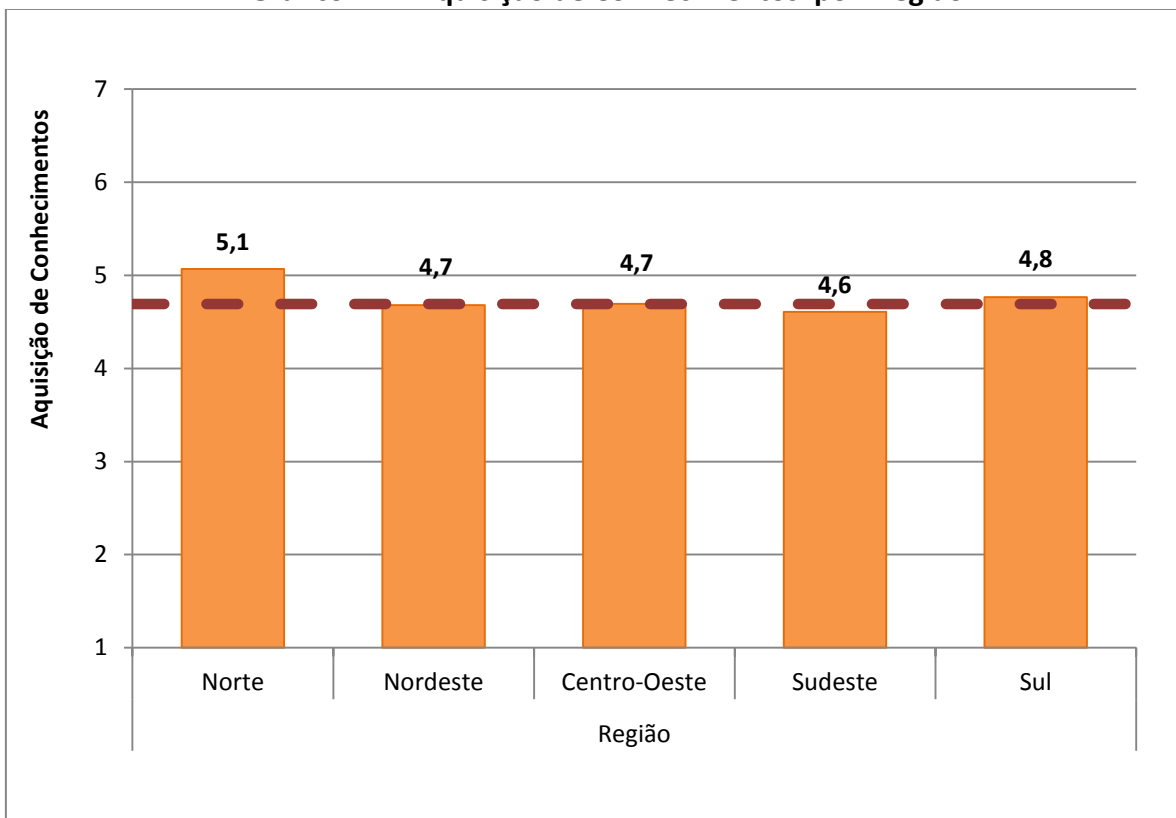
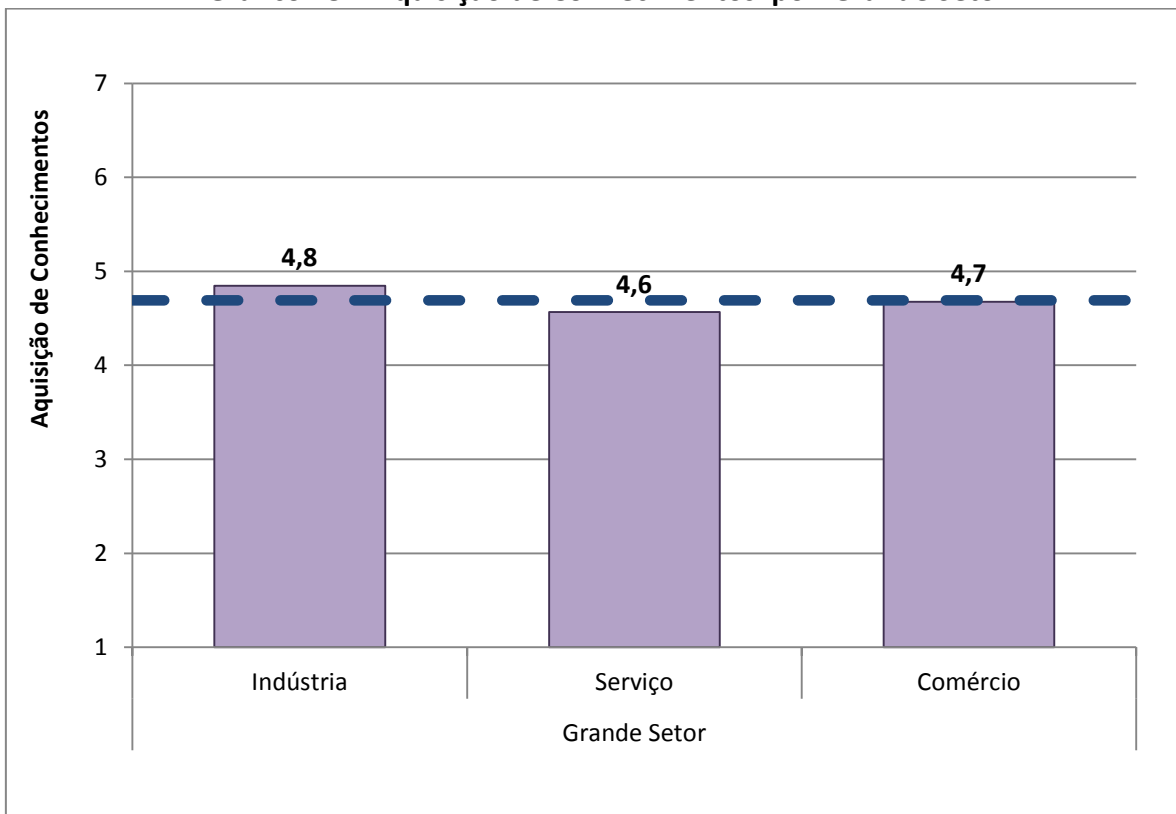


Gráfico 18 - 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Grande Setor'



**Gráfico 19 – Indicadores de 'Aquisição de Conhecimentos' por 'Tempo de PAEX'**



### 5.3 Distribuição da informação

**Tabela 15 – Medidas descritivas do subconstruto Distribuição da Informação (DI) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
a. Quando nossos funcionários precisam de uma informação específica, eles sabem com quem encontrar	4,0	4,5	4,8	5,0	5,2	5,2	4,9	4,7	4,6	4,8	5,0	5,1	4,8	4,9	4,7	4,9	4,8
b. Nossos funcionários são conscientes sobre a importância de seus conhecimentos para a organização	4,0	5,0	4,8	4,8	5,0	4,9	5,0	4,7	4,7	4,4	4,9	5,1	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8
c. Nossos funcionários compartilham entre si informações (tais como dados, planos e idéias)	4,0	4,6	4,4	4,8	4,5	4,9	4,7	4,4	4,7	4,2	4,6	5,3	4,4	4,6	4,3	4,6	4,5
d. Nossa alta administração integra informações oriundas de diferentes áreas da organização	4,0	4,7	4,8	5,1	5,1	4,3	5,0	4,9	5,1	4,5	5,1	5,1	4,9	4,8	5,0	4,9	4,9
<b>Distribuição da Informação</b>	<b>4,0</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>4,9</b>	<b>5,2</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

**Tabela 16 – Medidas descritivas do subconstruto Distribuição da Informação (DI) pelo perfil organizacional: parte II**

Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
a. Quando nossos funcionários precisam de uma informação específica, eles sabem com quem encontrar	4,7	5,0	4,8	4,9	4,6	4,6	4,8	5,1	5,0	4,6	5,1	4,8
b. Nossos funcionários são conscientes sobre a importância de seus conhecimentos para a organização	4,4	<b>5,0a</b>	4,9	5,0	4,8	4,6	4,8	4,8	5,0	4,7	4,5	4,8
c. Nossos funcionários compartilham entre si informações (tais como dados, planos e idéias)	4,2	<b>4,8a</b>	4,5	4,9	4,5	4,5	4,5	4,6	4,7	4,5	4,3	4,5
d. Nossa alta administração integra informações oriundas de diferentes áreas da organização	4,6	5,2	4,8	5,4	5,0	4,4	4,8	5,1	<b>5,2b</b>	4,7	4,9	4,9
<b>Distribuição da Informação</b>	4,5	<b>5,0a</b>	4,8	5,0	4,7	4,5	4,7	4,9	5,0	4,6	4,7	4,8

OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 2) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).  
 ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

Gráfico 20 - 'b. Nossos funcionários são conscientes sobre a importância de seus conhecimentos para a organização' por 'Tempo no PAEX'

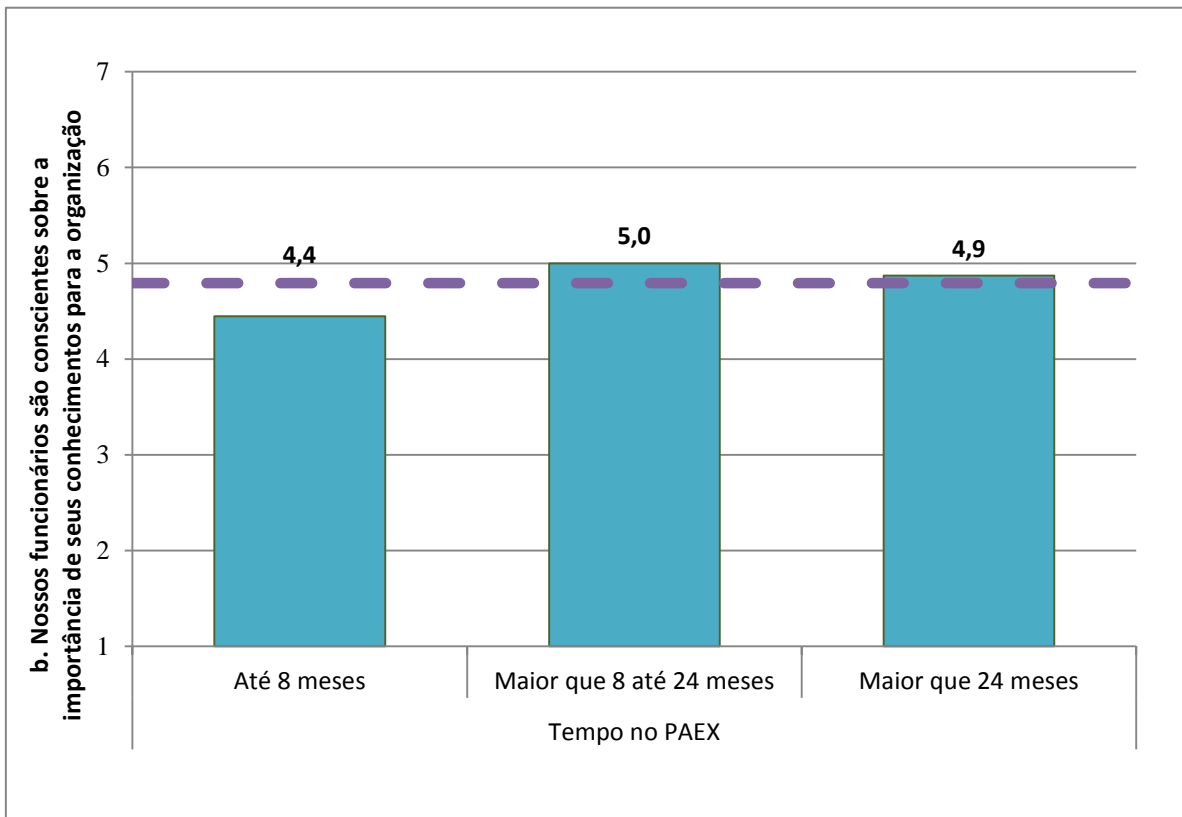
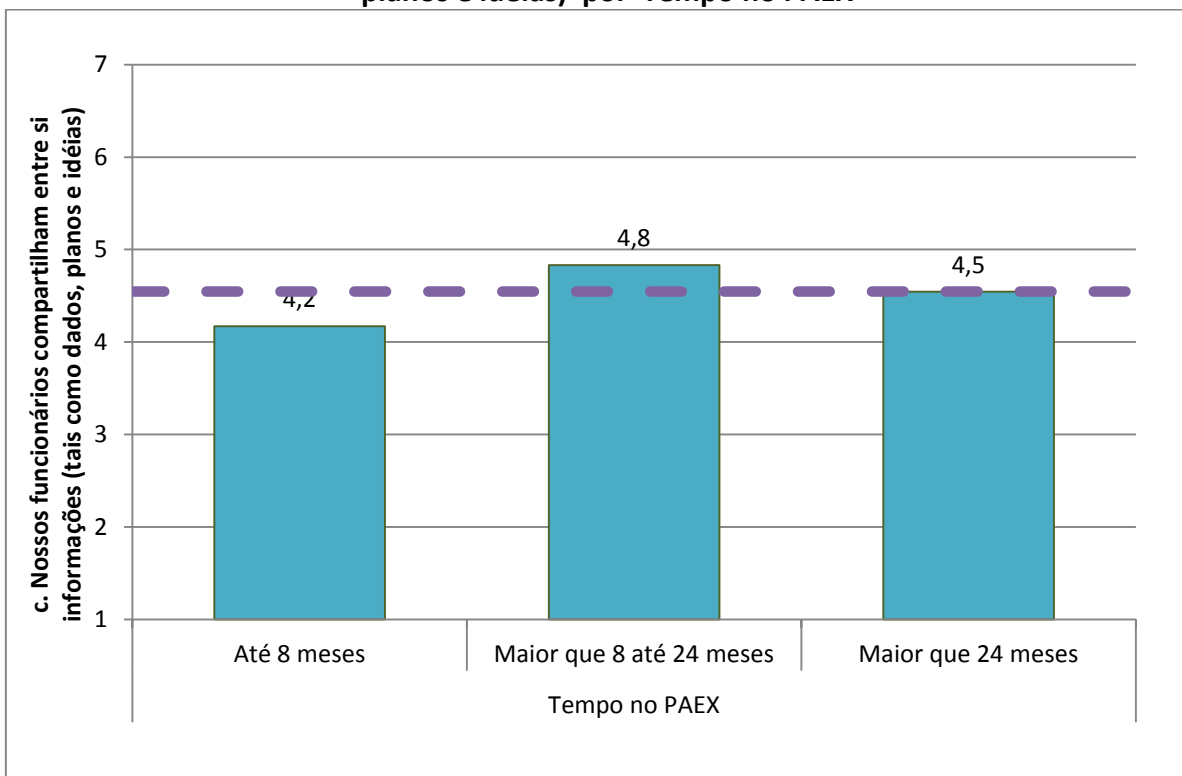
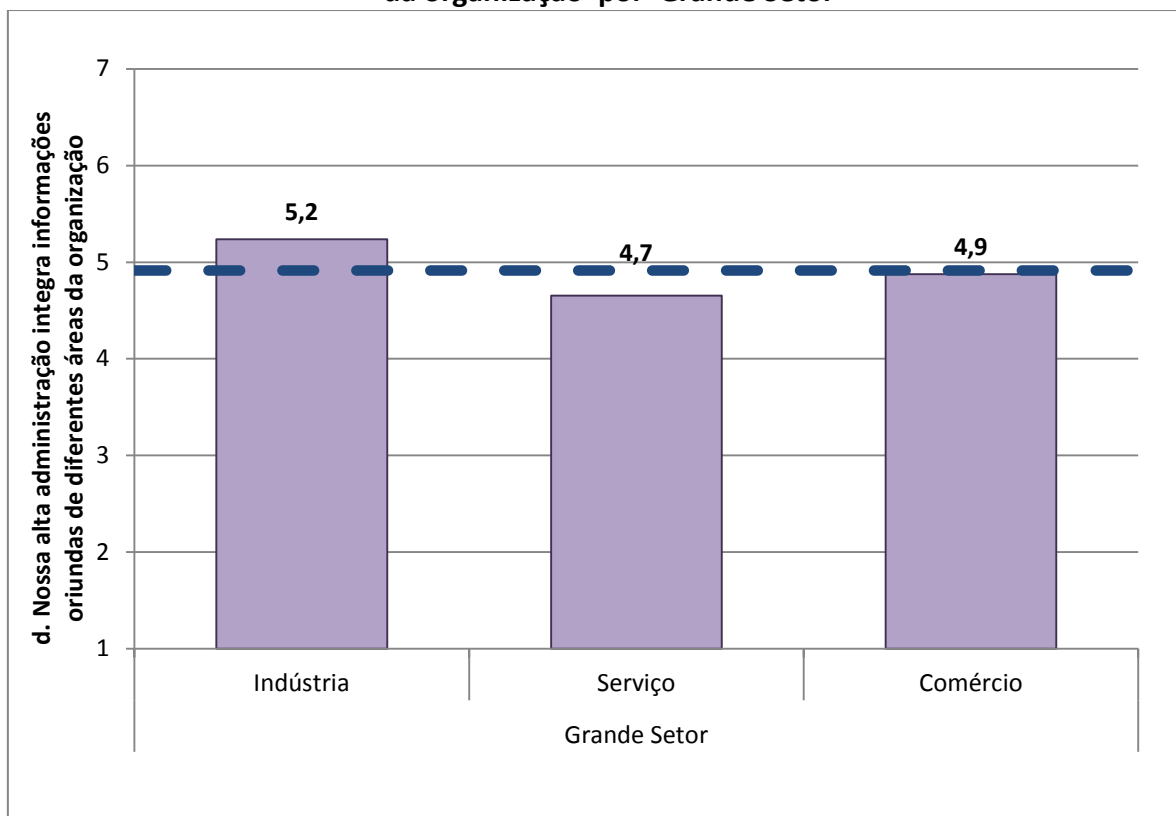


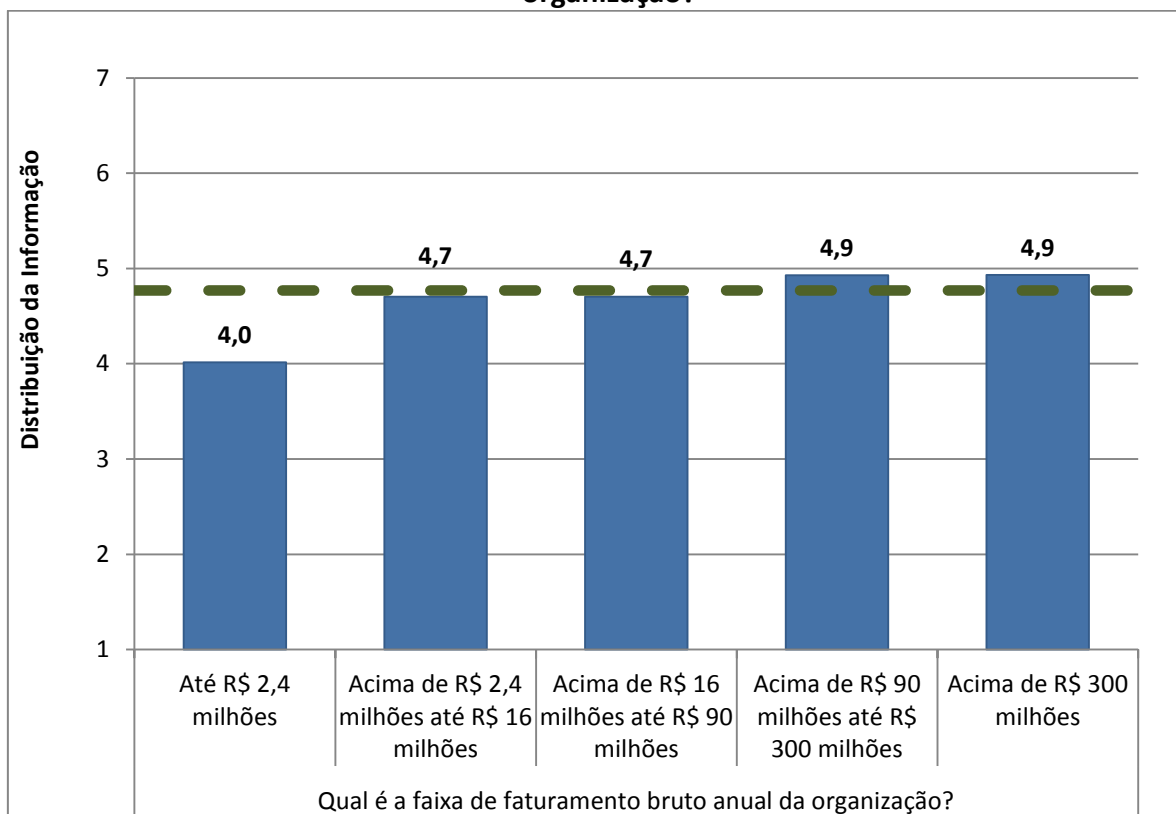
Gráfico 21 - 'c. Nossos funcionários compartilham entre si informações (tais como dados, planos e ideias)' por 'Tempo no PAEX'



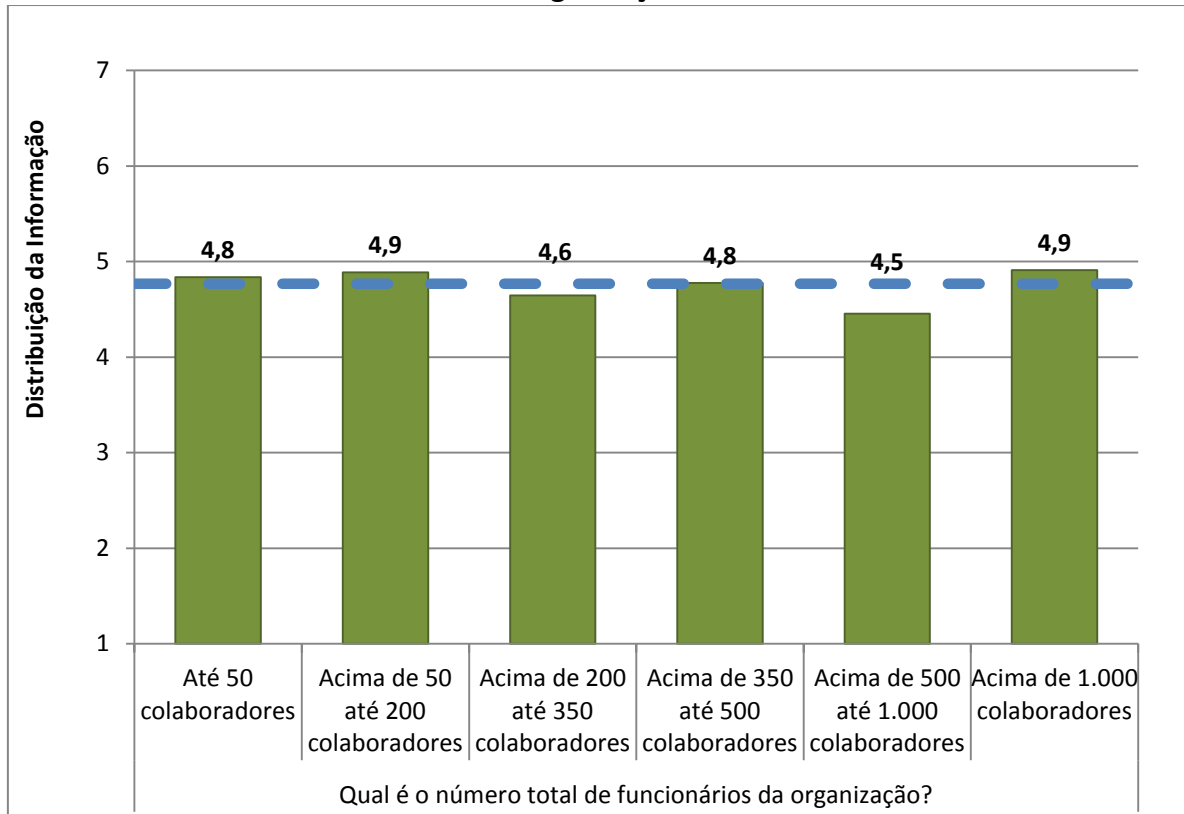
**Gráfico 22 - 'd. Nossa alta administração integra informações oriundas de diferentes áreas da organização' por 'Grande Setor'**



**Gráfico 23 - 'Distribuição da Informação' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'**



**Gráfico 24 - 'Distribuição da Informação' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'**



**Gráfico 25 - 'Distribuição da Informação' por 'Qual é a idade da organização?'**

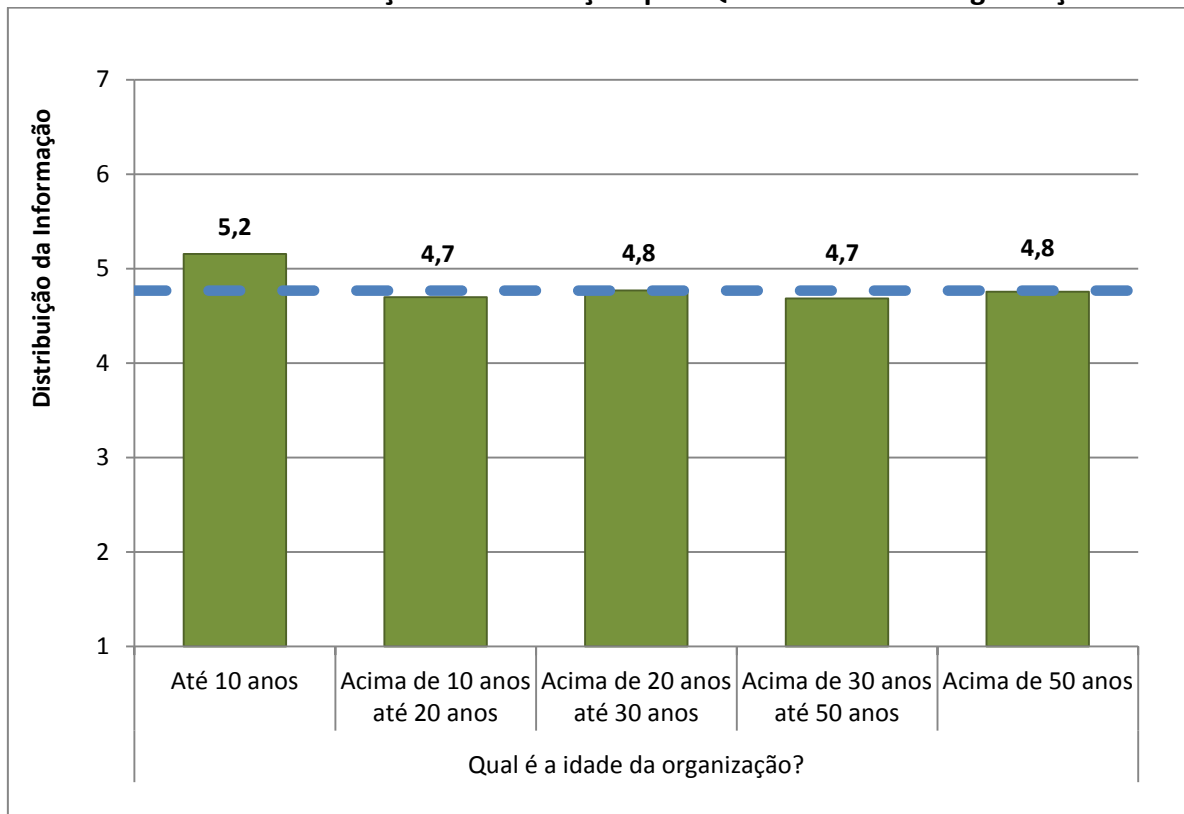




Gráfico 26 - 'Distribuição da Informação' por 'Tempo no PAEX'

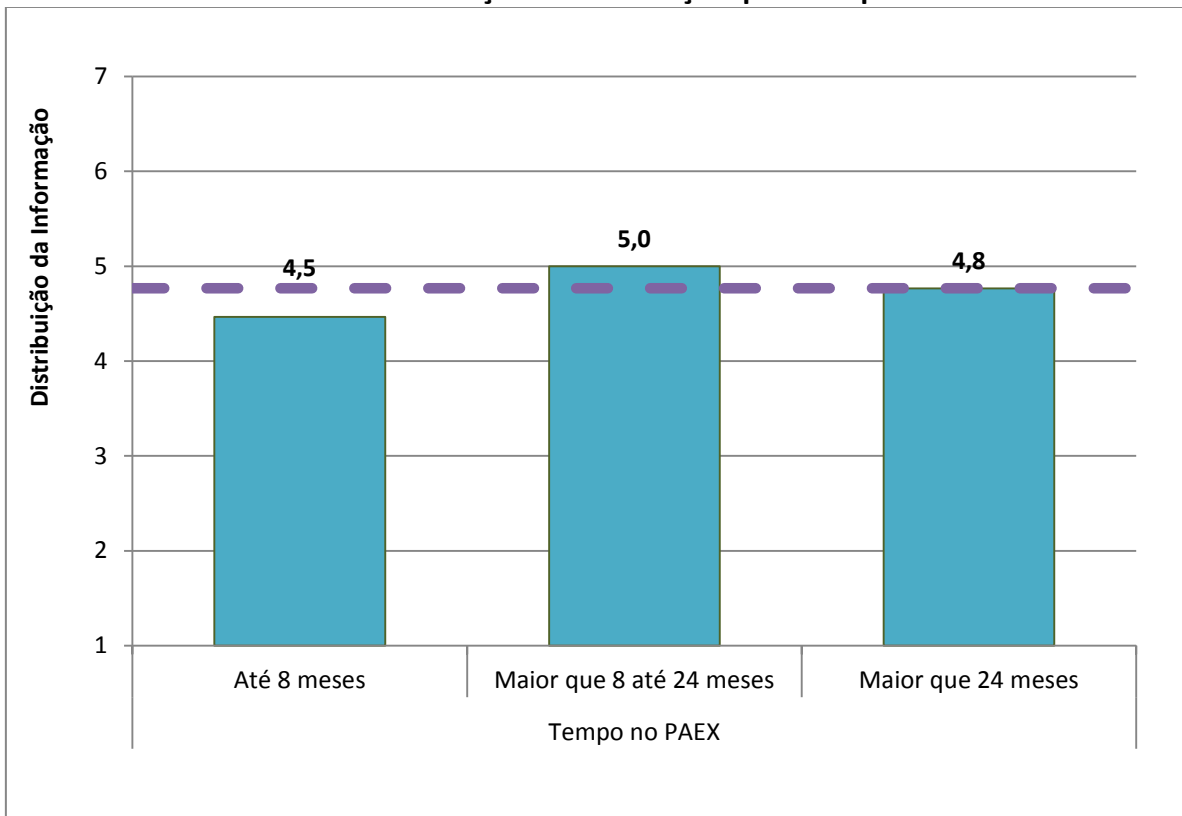
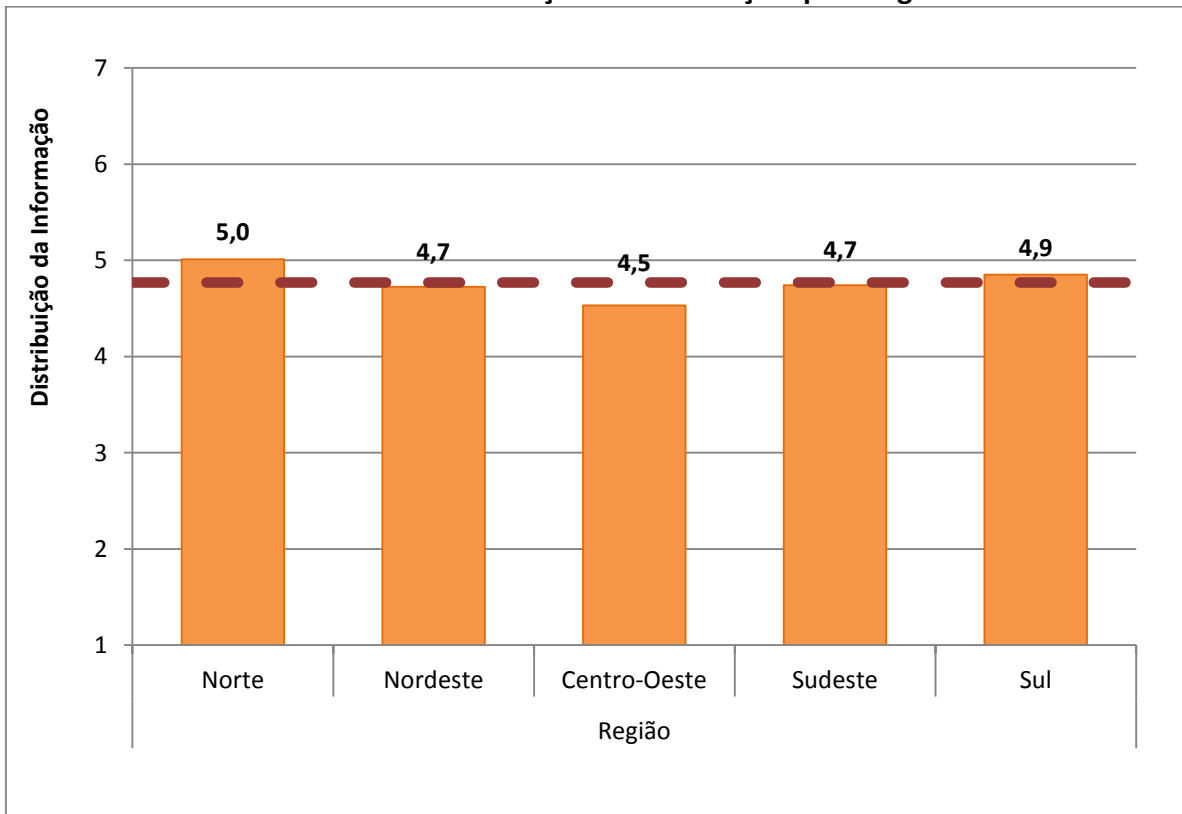
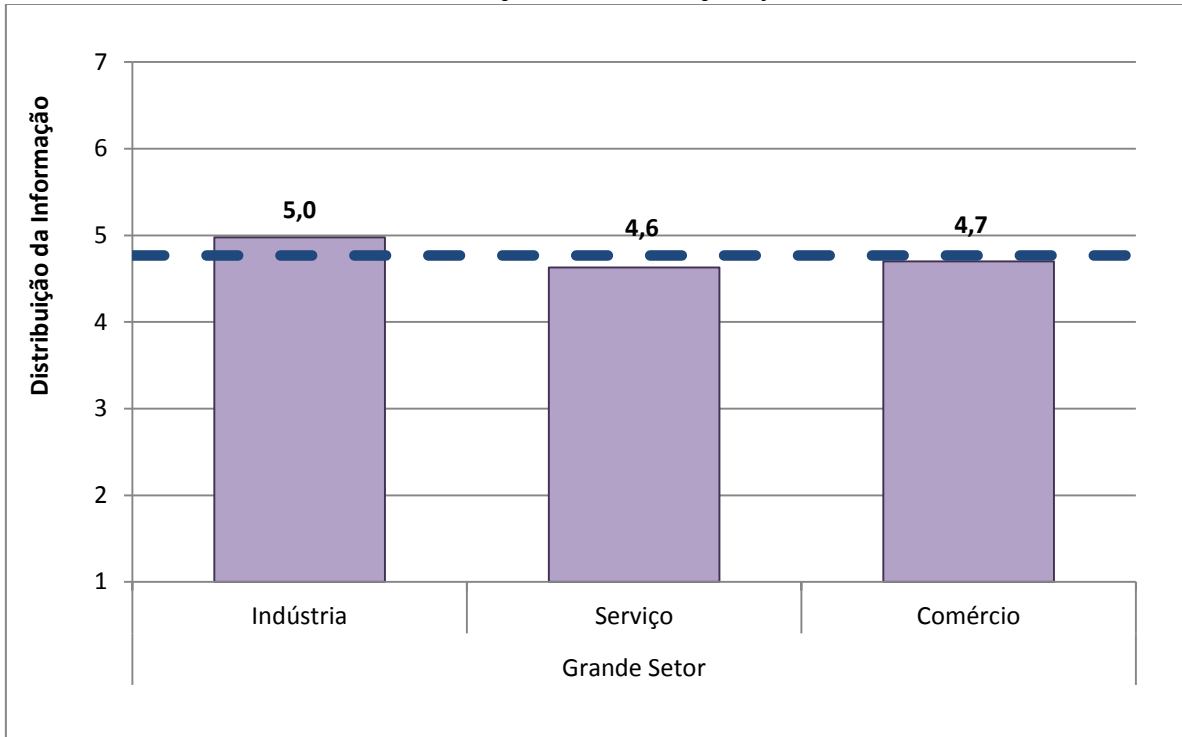


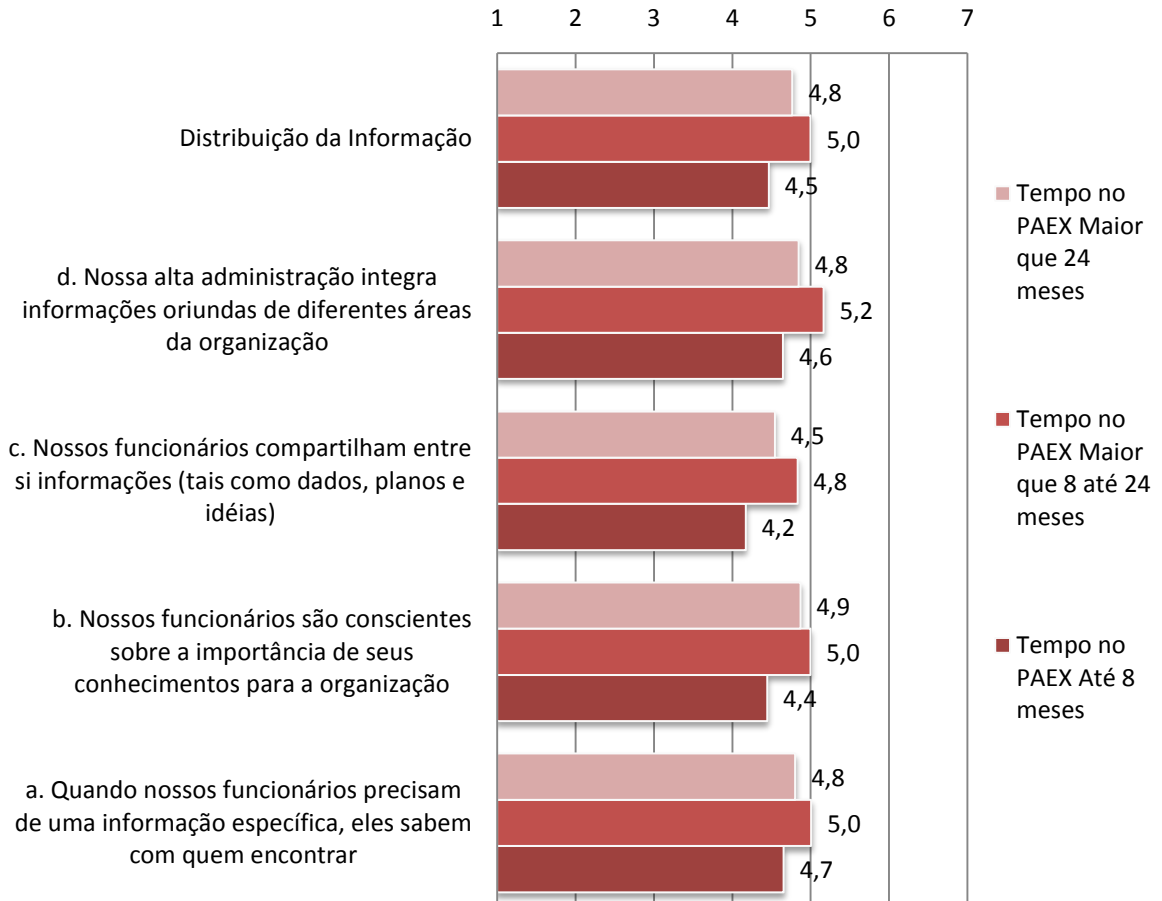
Gráfico 27 - 'Distribuição da Informação' por 'Região'



**Gráfico 28 - 'Distribuição da Informação' por 'Grande Setor'**



**Gráfico 29 – Indicadores de 'Distribuição da Informação' por 'Tempo de PAEX'**



## 5.4 Interpretação da informação

**Tabela 17 – Medidas descritivas do subconstruto Interpretação da Informação (II) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
a. Nossos gestores incentivam o uso de metodologias e ferramentas que auxiliam na tomada de decisões	4,1	4,8	4,5	4,8	4,9	4,8	4,8	4,5	4,6	4,2	5,0	5,0	4,6	4,7	4,6	4,6	4,7
b. Nossos gestores examinam e atualizam frequentemente o modo como enxergam o ambiente competitivo de nossa organização	4,3	4,6	4,3	4,5	4,6	4,3	4,5	4,4	4,4	4,1	4,7	4,7	4,2	4,6	4,4	4,5	4,5
c. Nossos funcionários possuem visões diferentes sobre acontecimentos da organização	4,8	4,9	4,9	5,1	4,5	5,0	4,9	4,8	5,0	4,9	5,1	5,2	5,1	5,0	4,7	4,9	4,9
d. Nossos funcionários são encorajados a adotar uma comunicação clara	4,5	5,1	4,9	5,3	4,8	4,8	5,2	4,8	5,1	4,9	5,1	5,2	5,2	5,1	4,9	4,7	5,0
e. Em nossa organização, antes da decisão final ser tomada, as opções são avaliadas rigorosamente	4,3	4,6	4,8	4,6	4,7	4,6	5,0	4,7	4,4	4,1	4,7	4,6	4,5	4,8	4,7	4,8	4,7
f. Nossos funcionários são abertos a mudar o modo de fazer as coisas	4,0	4,3	4,4	4,5	4,5	4,2	4,6	4,4	4,2	4,0	4,5	4,8	4,3	4,5	4,1	4,4	4,4
g. Nossa organização é ágil para reagir às mudanças tecnológicas	4,3	4,6	4,5	4,6	4,9	4,1	4,9	4,5	4,4	4,3	4,7	4,8	4,6	4,4	4,7	4,6	4,6
<b>Interpretação da Informação</b>	<b>4,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>

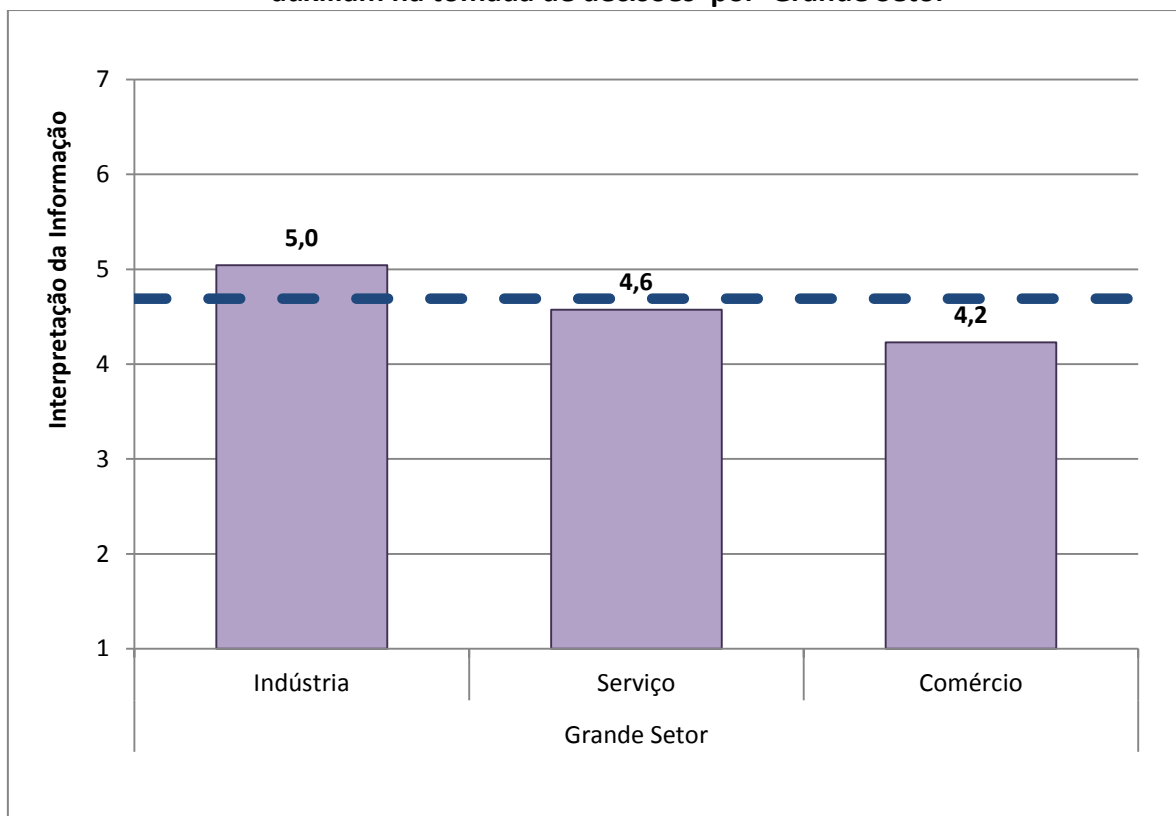
OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

**Tabela 18 – Medidas descritivas do subconstruto Interpretação da Informação (II) pelo perfil organizacional: parte II**

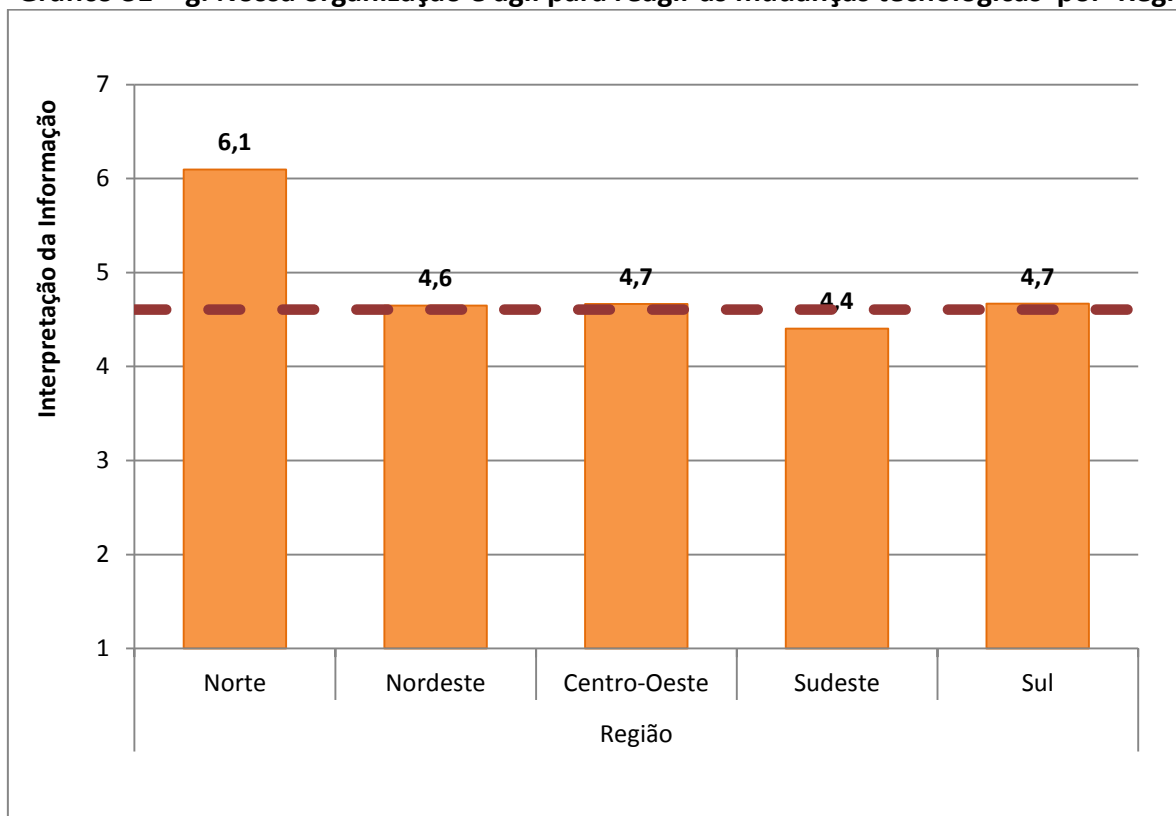
Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
a. Nossos gestores incentivam o uso de metodologias e ferramentas que auxiliam na tomada de decisões	4,6	4,8	4,7	5,3	5,1	4,5	4,4	4,8	<b>5,0c</b>	4,6	4,2	4,7
b. Nossos gestores examinam e atualizam frequentemente o modo como enxergam o ambiente competitivo de nossa organização	4,2	4,7	4,3	5,0	4,5	4,3	4,4	4,5	4,7	4,3	4,2	4,5
c. Nossos funcionários possuem visões diferentes sobre acontecimentos da organização	4,7	5,0	5,1	5,2	4,9	5,1	4,9	4,9	5,0	5,0	4,9	4,9
d. Nossos funcionários são encorajados a adotar uma comunicação clara	4,8	5,3	4,9	5,8	5,2	5,0	4,9	4,9	5,1	5,0	4,9	5,0
e. Em nossa organização, antes da decisão final ser tomada, as opções são avaliadas rigorosamente	4,6	4,9	4,4	6,0	4,8	4,5	4,6	4,6	4,8	4,6	4,6	4,7
f. Nossos funcionários são abertos a mudar o modo de fazer as coisas	4,1	4,6	4,4	4,8	4,6	4,1	4,4	4,3	4,6	4,3	4,1	4,4
g. Nossa organização é ágil para reagir às mudanças tecnológicas	4,6	4,8	4,4	<b>6,1d</b>	4,6	4,7	4,4	4,7	4,8	4,5	4,5	4,6
<b>Interpretação da Informação</b>	<b>4,5</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>5,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,7</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 2) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).  
 ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

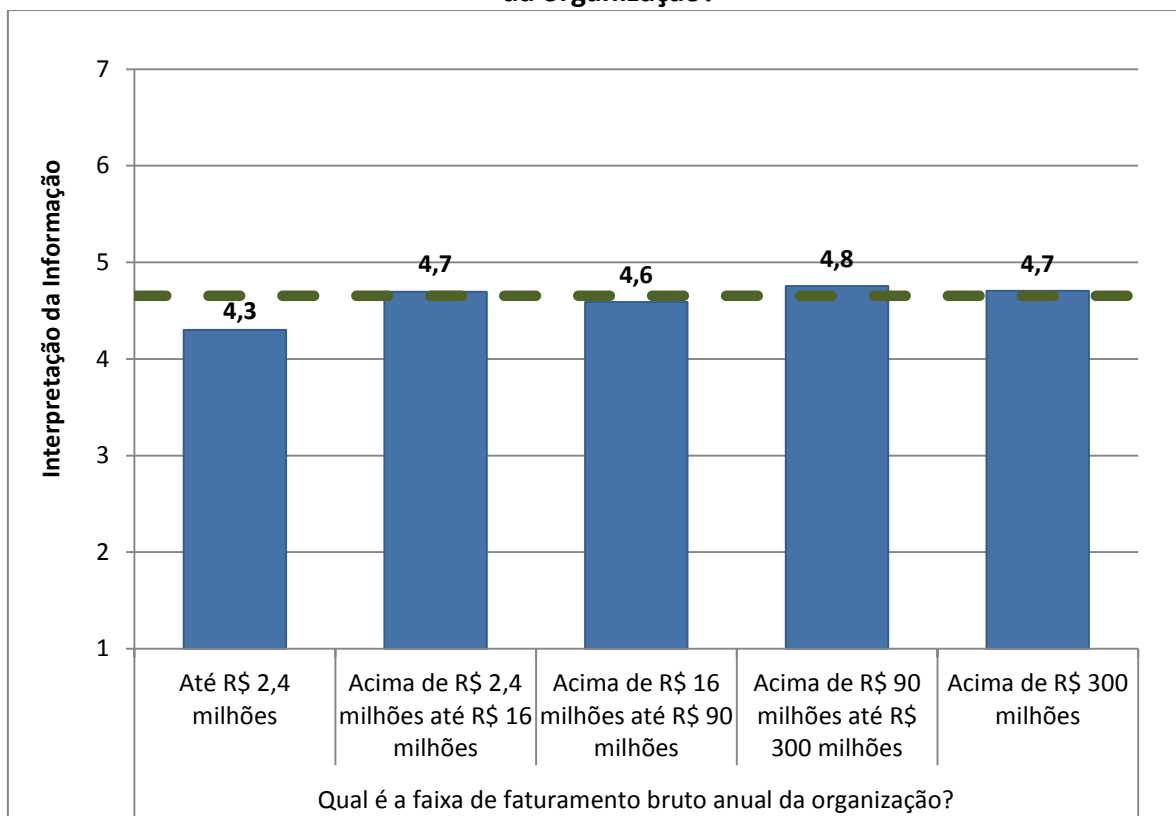
**Gráfico 30 - 'a. Nossos gestores incentivam o uso de metodologias e ferramentas que auxiliam na tomada de decisões' por 'Grande Setor'**



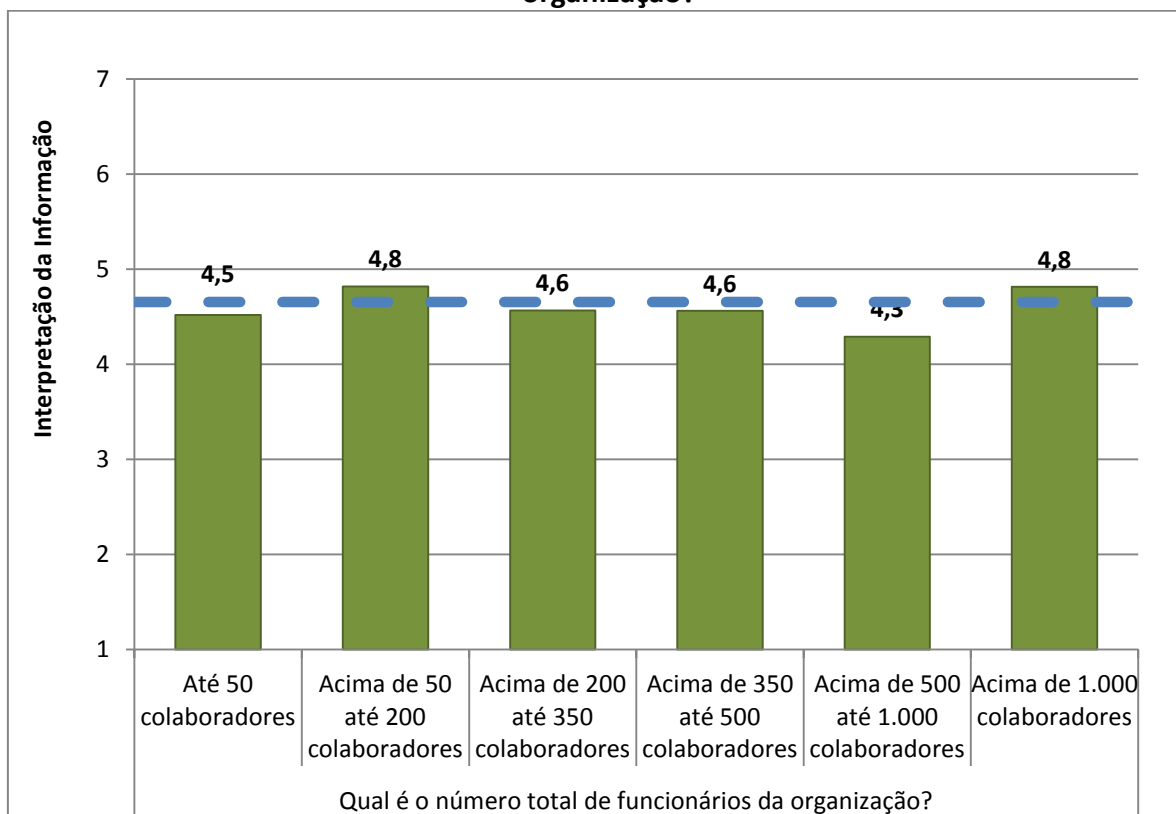
**Gráfico 31 - 'g. Nossa organização é ágil para reagir às mudanças tecnológicas' por 'Região'**



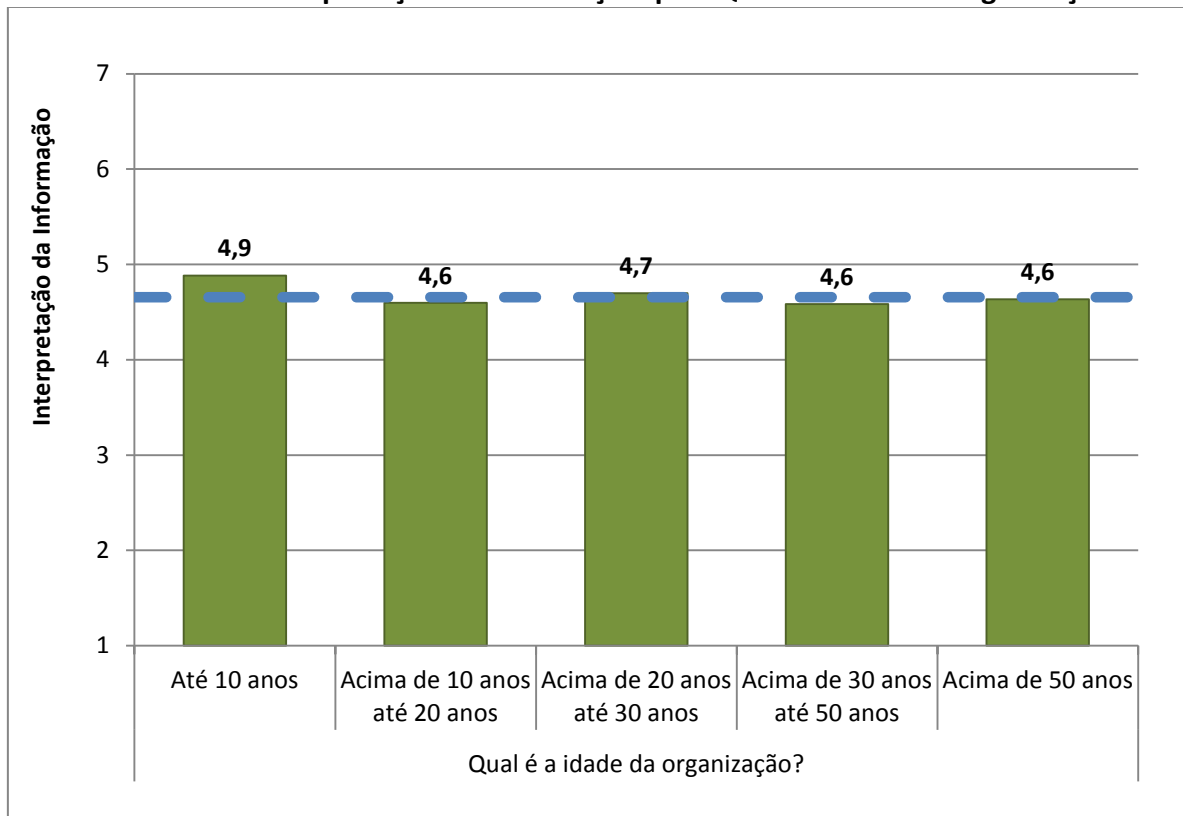
**Gráfico 32 - 'Interpretação da Informação' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'**



**Gráfico 33 - 'Interpretação da Informação' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'**



**Gráfico 34 - 'Interpretação da Informação' por 'Qual é a idade da organização?'**



**Gráfico 35 - 'Interpretação da Informação' por 'Tempo no PAEX'**

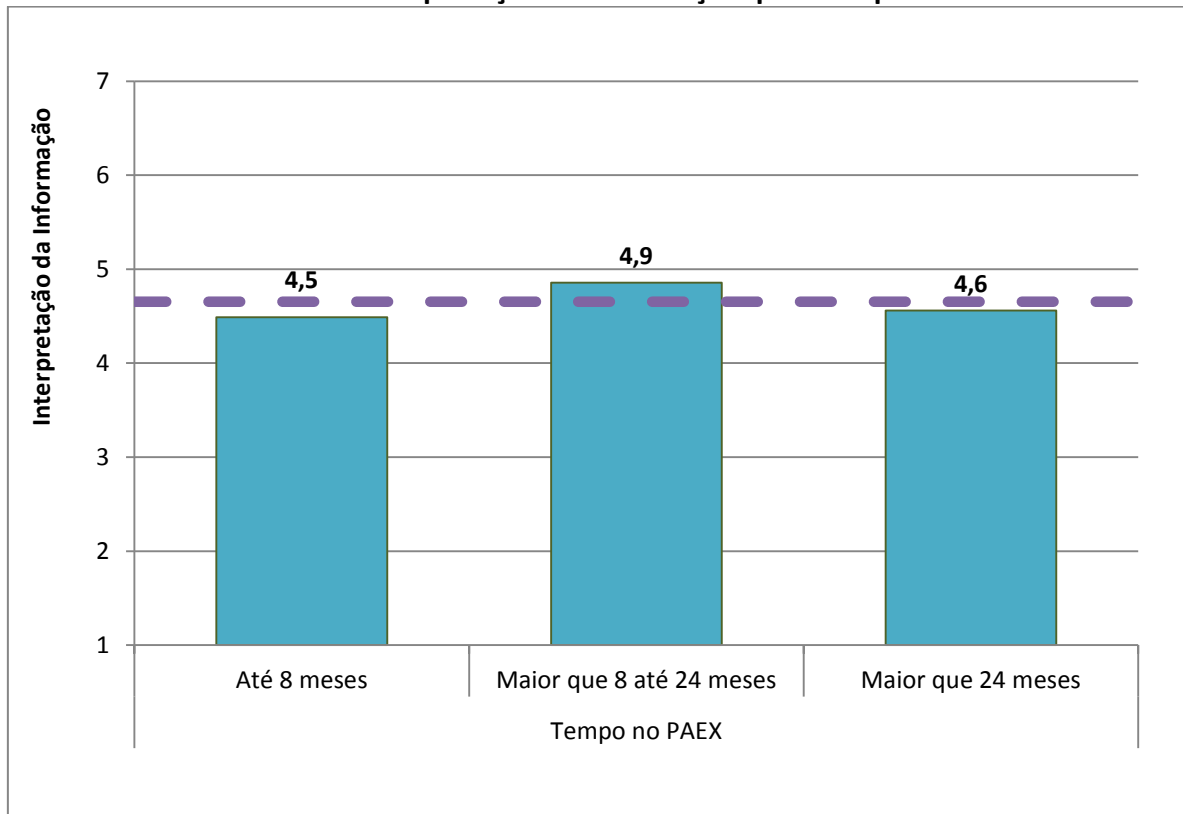


Gráfico 36 - 'Interpretação da Informação' por 'Região'

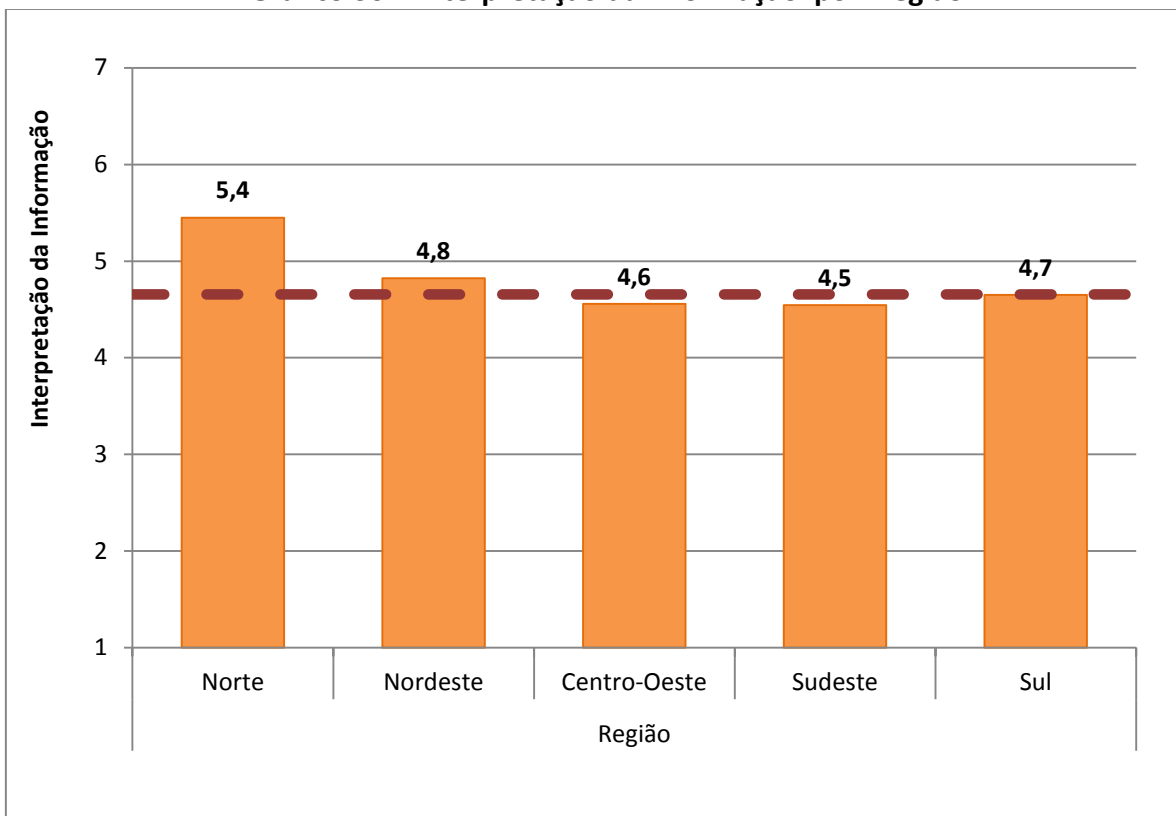
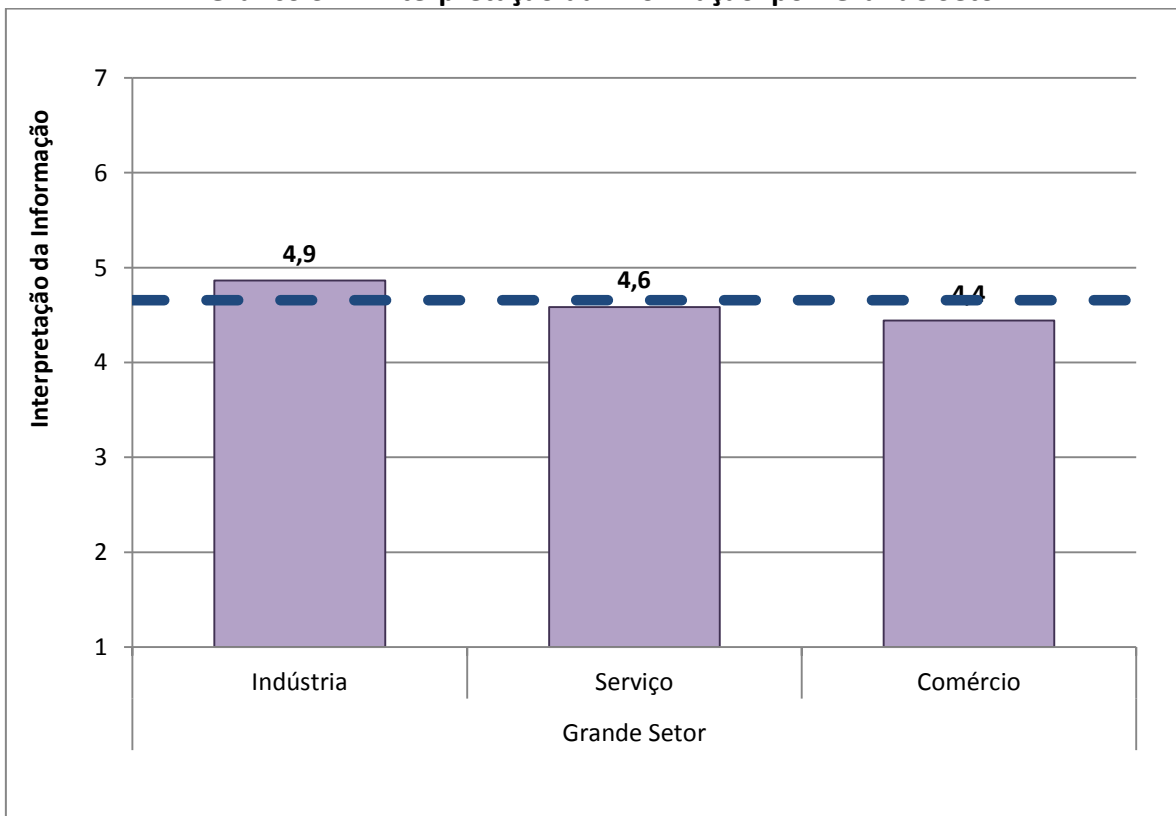
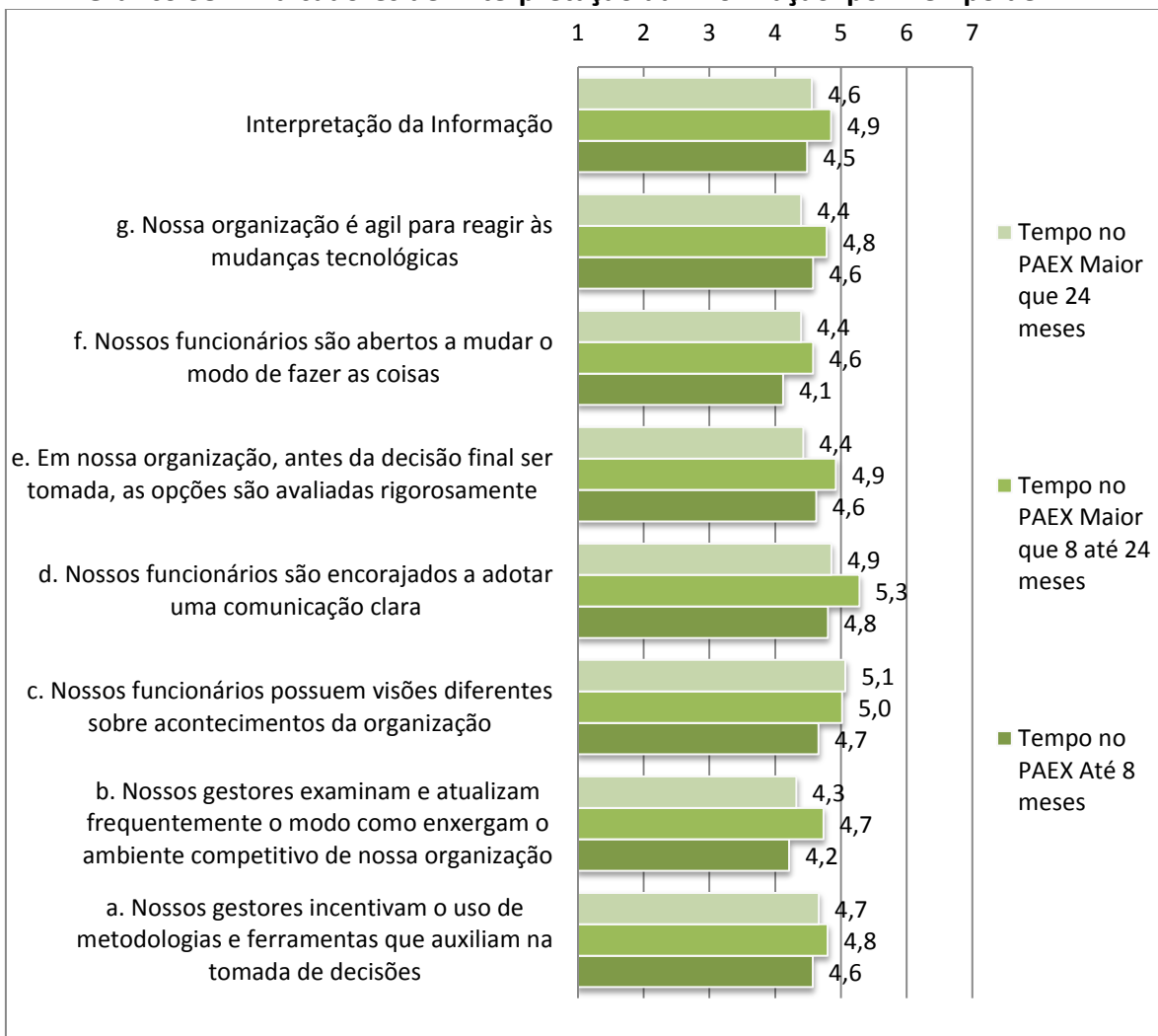


Gráfico 37 - 'Interpretação da Informação' por 'Grande Setor'





**Gráfico 38 – Indicadores de 'Interpretação da Informação' por 'Tempo de PAEX'**



## 5.5 Memória da Organização

**Tabela 19 – Medidas descritivas do subconstruto Memória da Organização (MO) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
a. Nossa organização mantém informações detalhadas para guiar suas operações	4,4	4,7	4,4	4,8	4,9	4,3	4,7	4,5	4,5	4,6	4,9	4,4	4,3	4,8	4,7	4,9	4,7
b. Nossos funcionários buscam informações armazenadas quando tomam decisões	4,3	4,3	4,4	4,5	4,8	4,8	4,5	4,4	4,4	4,3	4,6	4,5	4,2	4,6	4,5	4,7	4,5
c. Nossa organização mantém uma combinação de diferentes habilidades no seu quadro de funcionários	4,8	4,7	4,9	5,1	5,0	5,5	4,9	5,0	4,9	4,7	4,9	5,2	4,8	4,9	4,9	5,0	4,9
d. Nossa organização capacita internamente seus especialistas	4,7	5,1	4,8	4,9	4,7	4,8	4,9	5,0	4,9	4,6	5,0	5,2	5,0	4,8	4,8	4,9	4,9
e. Nossa organização faz muito uso de informações oriundas de outras empresas (ex: fornecedores, parceiros, clientes, escolas de negócios, etc.)	4,4	4,4	4,4	4,8	4,7	4,6	4,6	4,4	4,4	4,7	4,6	4,8	4,8	4,4	4,4	4,5	4,6
<b>Memória da Organização</b>	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>

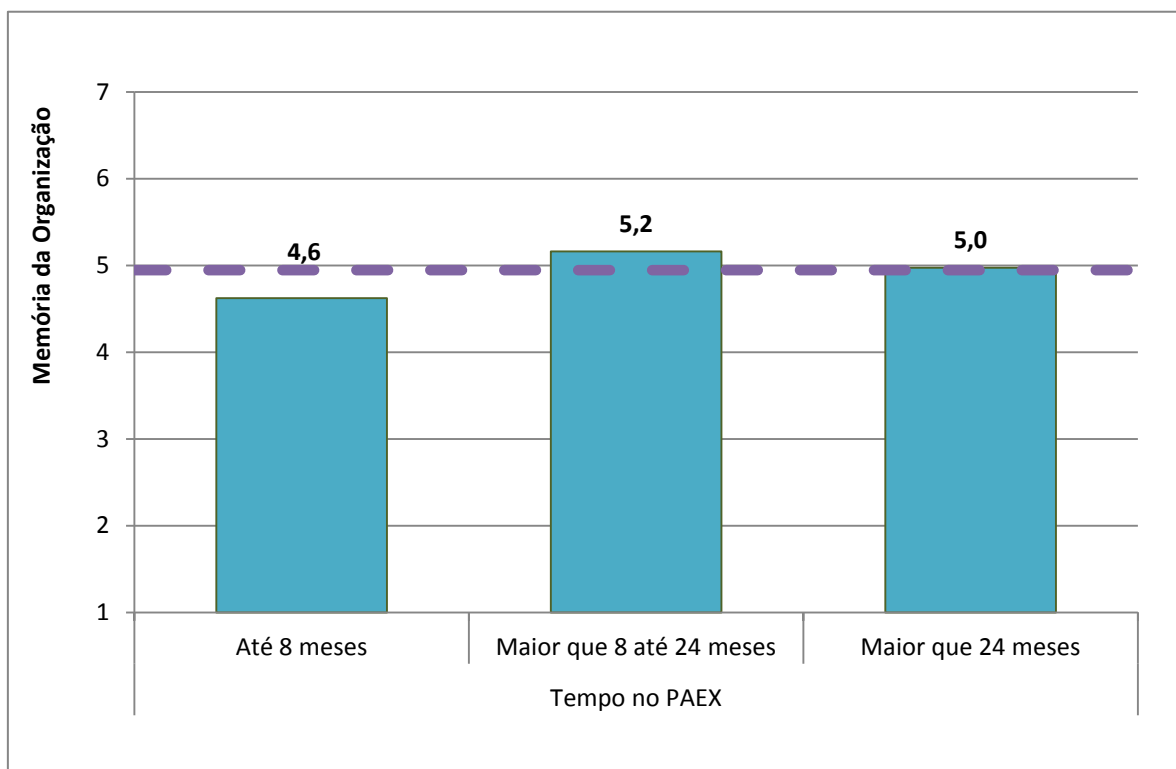
OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

**Tabela 20 – Medidas descritivas do subconstruto Memória da Organização (MO) pelo perfil organizacional: parte II**

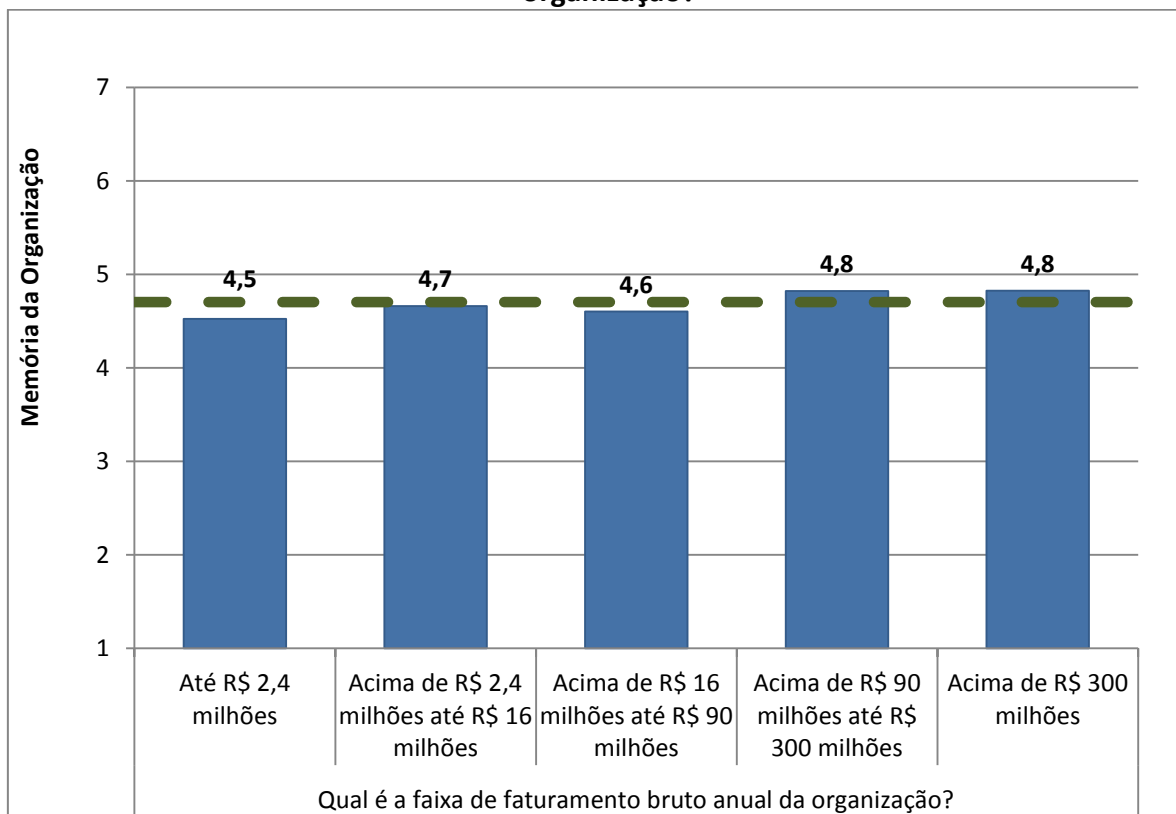
Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
a. Nossa organização mantém informações detalhadas para guiar suas operações	4,5	4,8	4,6	5,5	4,7	4,4	4,6	4,7	4,6	4,6	4,8	4,7
b. Nossos funcionários buscam informações armazenadas quando tomam decisões	4,2	4,7	4,4	5,3	4,4	4,4	4,5	4,5	4,6	4,4	4,4	4,5
c. Nossa organização mantém uma combinação de diferentes habilidades no seu quadro de funcionários	4,6	<b>5,2a</b>	5,0	5,1	4,9	4,7	4,9	5,0	5,0	5,0	4,7	4,9
d. Nossa organização capacita internamente seus especialistas	4,7	5,1	4,8	5,4	4,9	5,0	4,7	5,1	5,0	5,1	4,4	4,9
e. Nossa organização faz muito uso de informações oriundas de outras empresas (ex: fornecedores, parceiros, clientes, escolas de negócios, etc.)	4,4	4,7	4,6	4,5	4,7	4,7	4,3	4,7	4,6	4,5	4,6	4,6
<b>Memória da Organização</b>	<b>4,5</b>	<b>4,9a</b>	<b>4,7</b>	<b>5,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 2) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).  
 ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

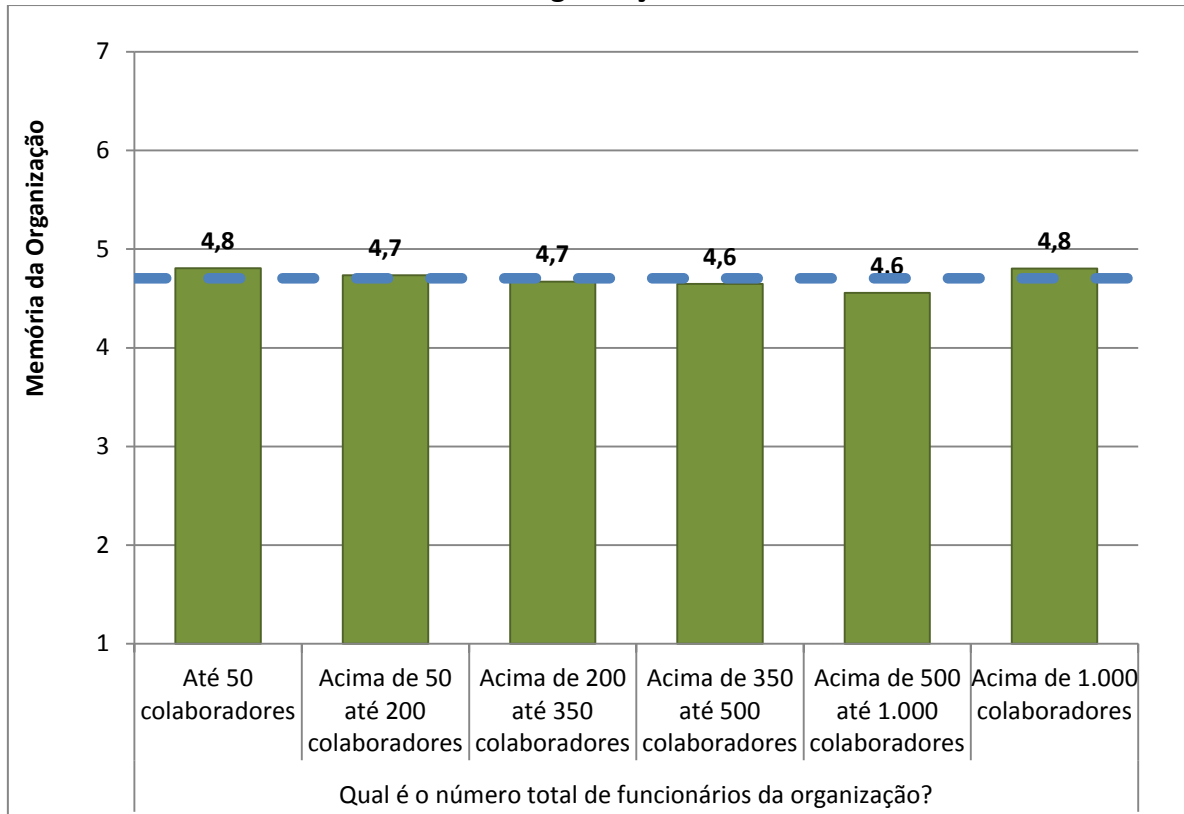
**Gráfico 39 - 'c. Nossa organização mantém uma combinação de diferentes habilidades no seu quadro de funcionários' por 'Tempo no PAEX'**



**Gráfico 40 - 'Memória da Organização' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'**



**Gráfico 41 - 'Memória da Organização' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'**



**Gráfico 42 - 'Memória da Organização' por 'Qual é a idade da organização?'**

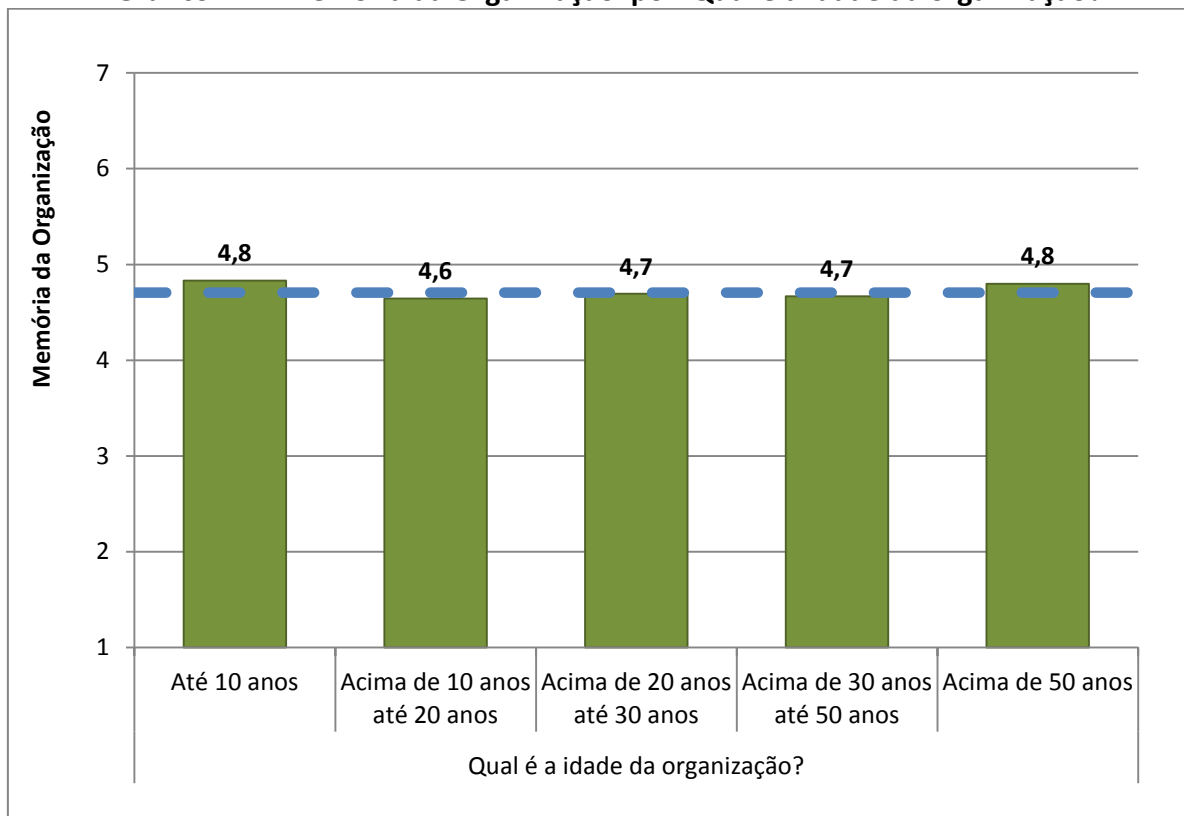


Gráfico 43 - 'Memória da Organização' por 'Tempo no PAEX'

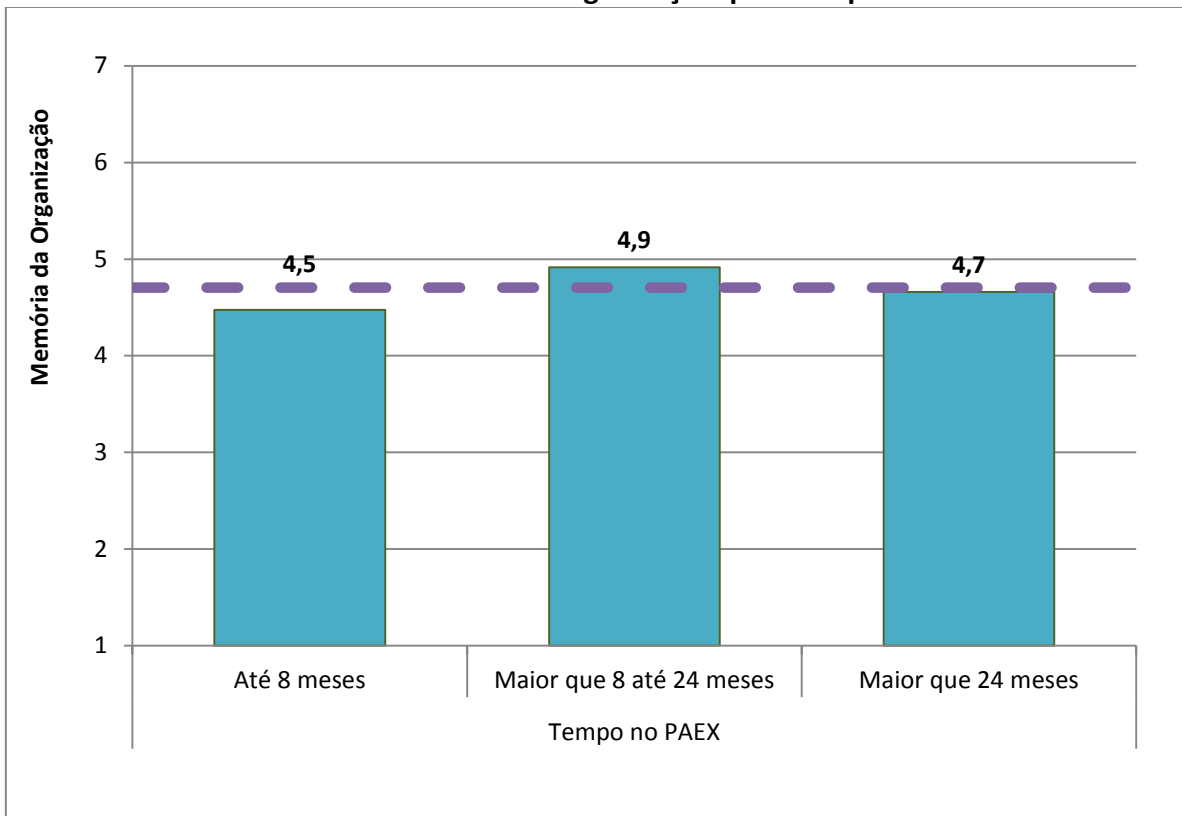
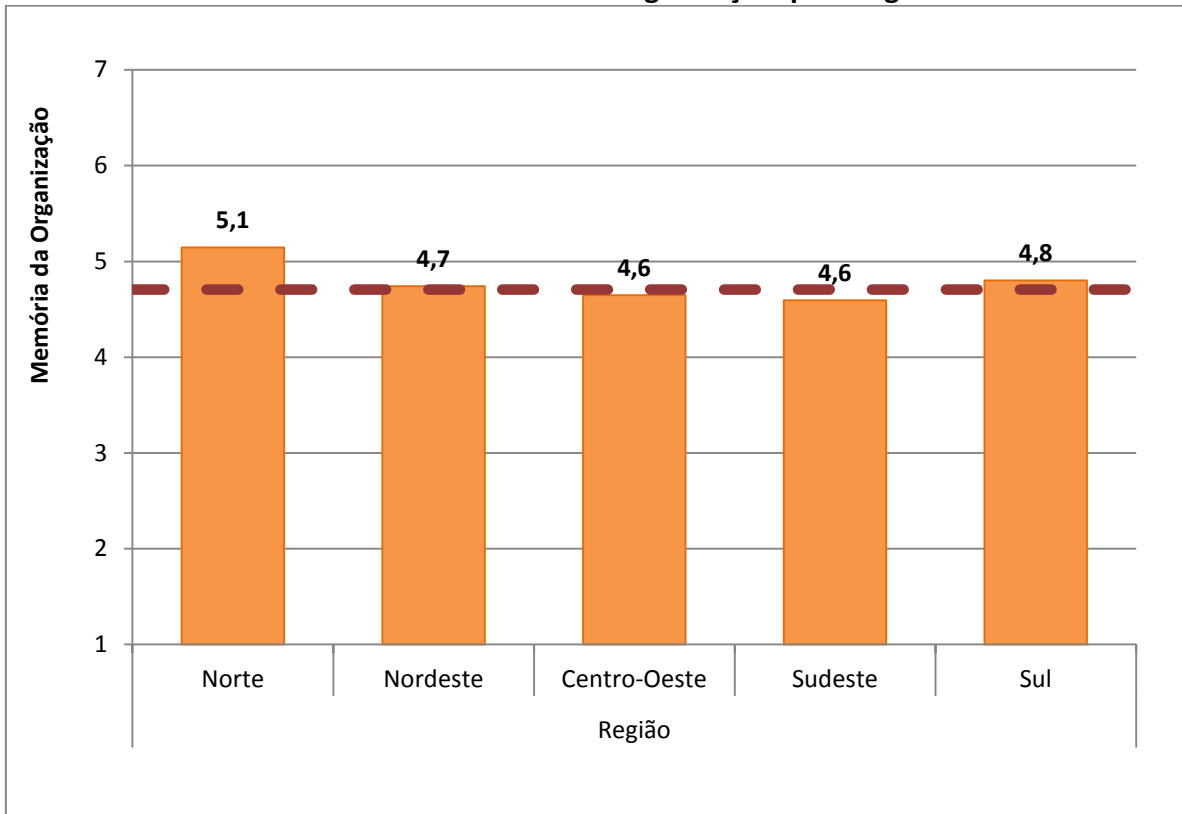
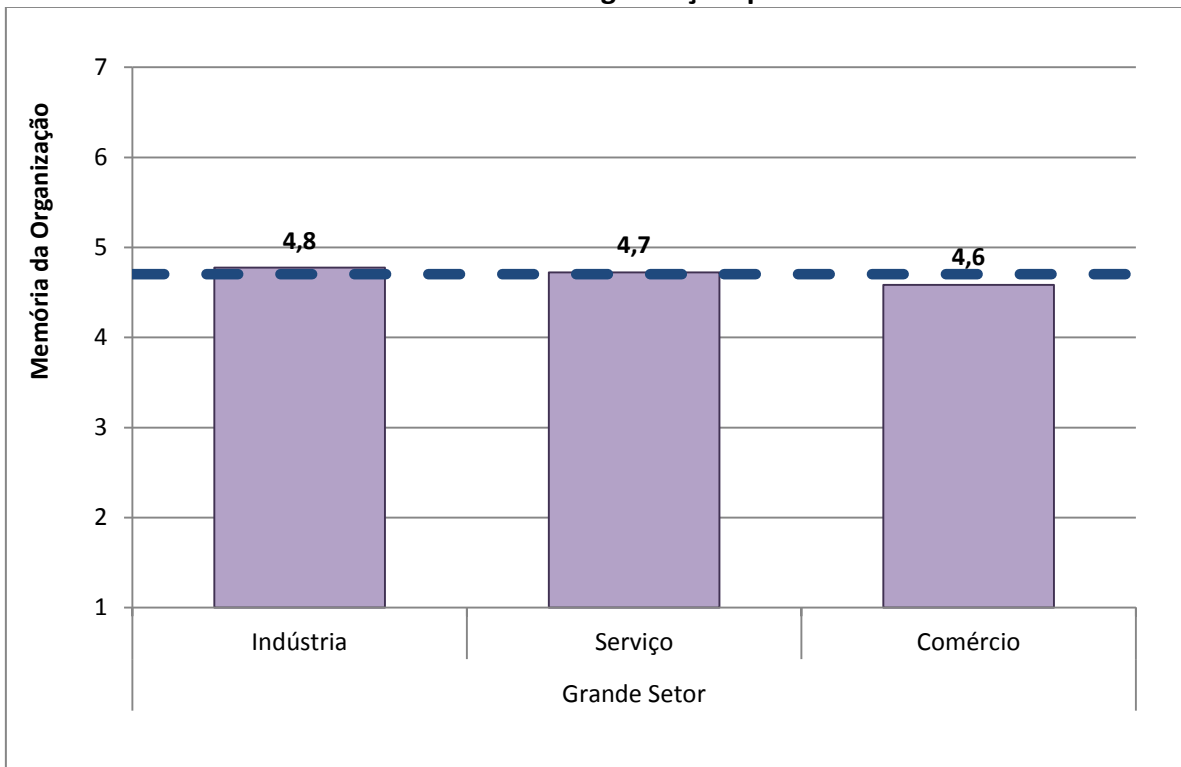


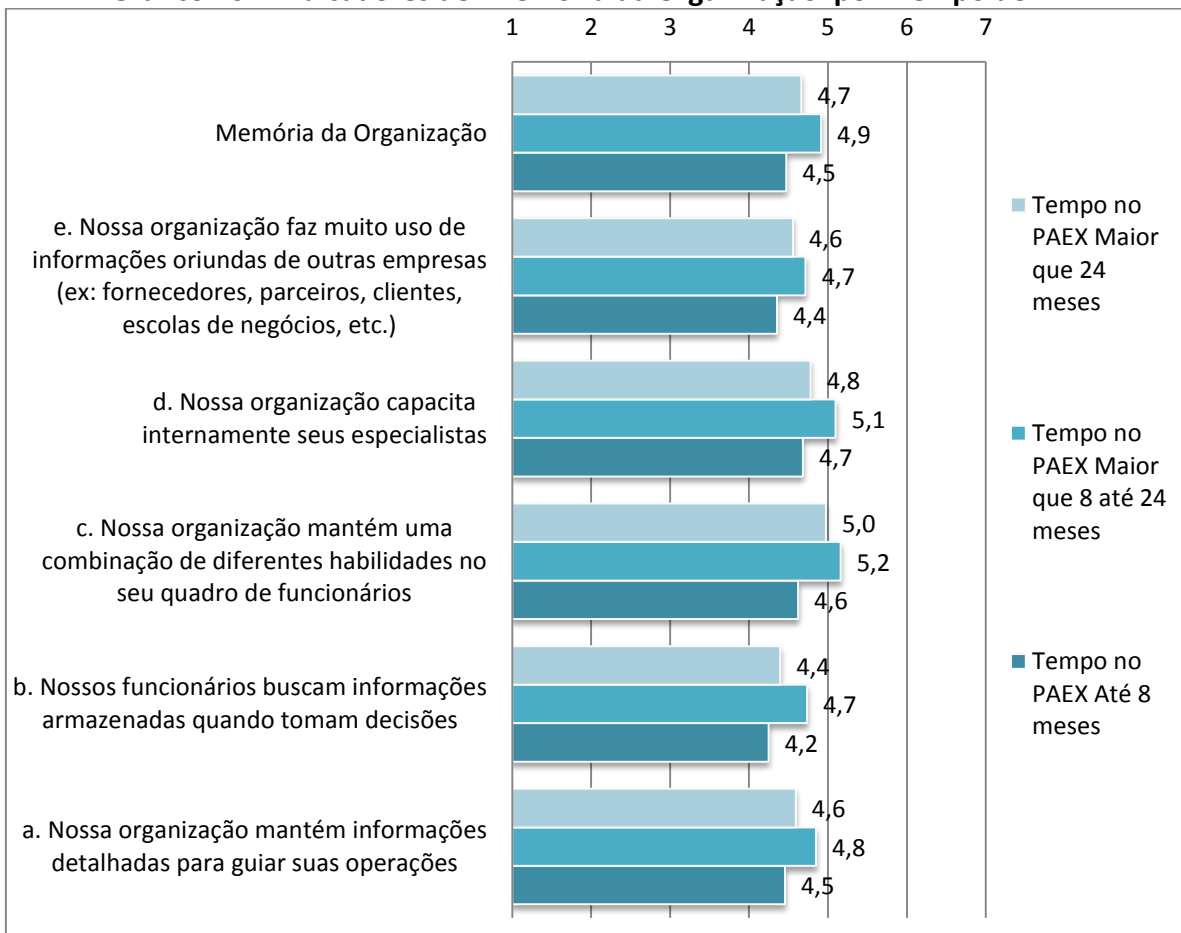
Gráfico 44 - 'Memória da Organização' por 'Região'



**Gráfico 45 - 'Memória da Organização' por 'Grande Setor'**



**Gráfico 46 – Indicadores de 'Memória da Organização' por 'Tempo de PAEX'**



## 5.6 Aprendizagem Organizacional

**Tabela 21 – Medidas descritivas do construto Aprendizagem Organizacional (AO) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E		
Aquisição de Conhecimentos	4,5	4,7	4,6	4,7	4,9	4,4	4,8	4,7	4,6	4,5	4,8	4,8	4,6	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
Distribuição da Informação	4,0	4,7	4,7	4,9	4,9	4,8	4,9	4,6	4,8	4,5	4,9	5,2	4,7	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8
Interpretação da Informação	4,3	4,7	4,6	4,8	4,7	4,5	4,8	4,6	4,6	4,3	4,8	4,9	4,6	4,7	4,6	4,6	4,6	4,7
Memória da Organização	4,5	4,7	4,6	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,6	4,6	4,8	4,8	4,6	4,7	4,7	4,8	4,8	4,7
<b>Aprendizagem</b>	<b>4,4</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

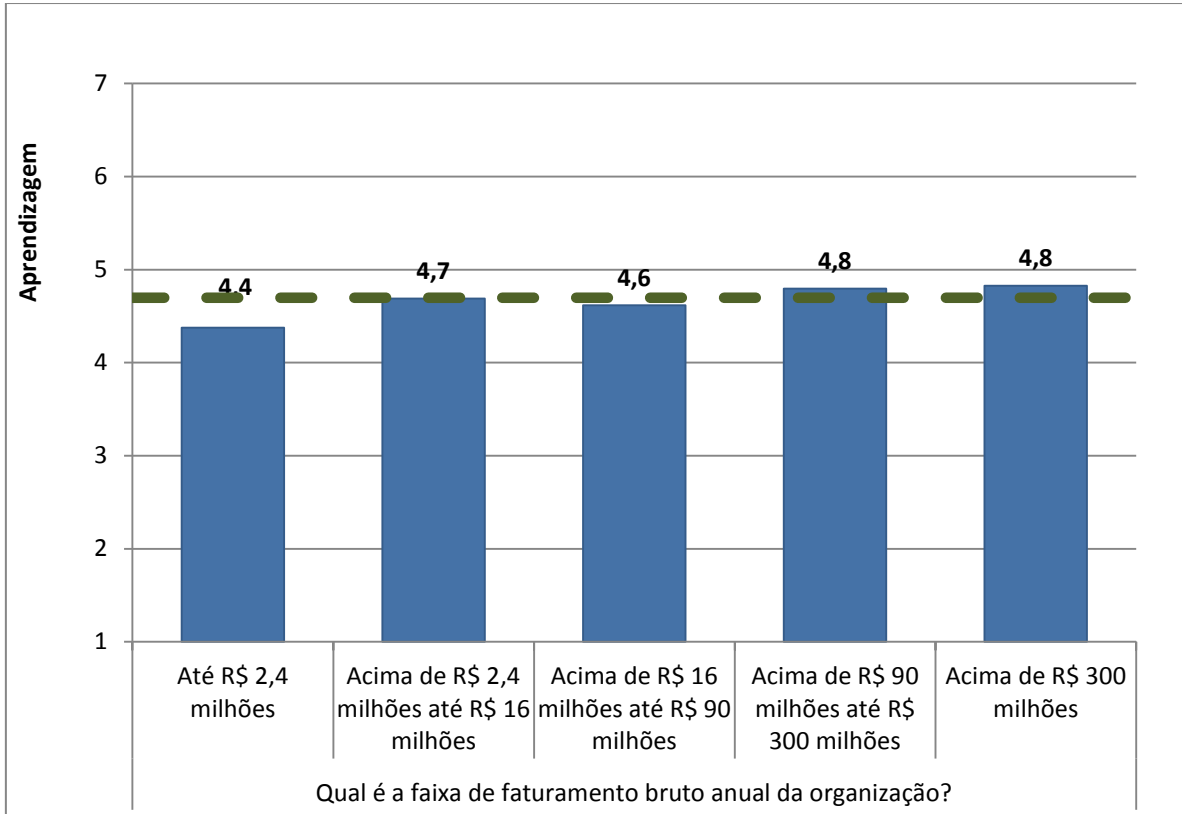


**Tabela 22 – Medidas descritivas do construto Aprendizagem Organizacional (AO) pelo perfil organizacional: parte II**

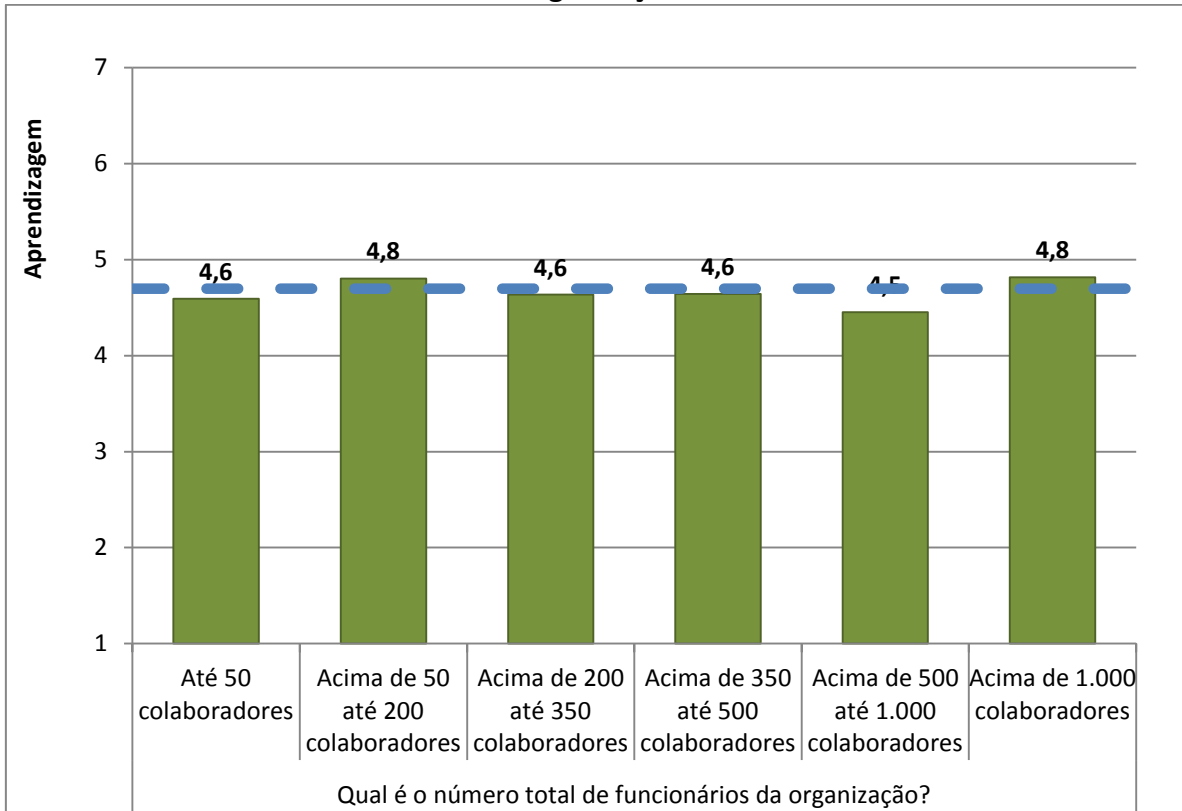
Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
Aquisição de Conhecimentos	4,6	4,9	4,6	5,1	4,7	4,7	4,6	4,8	4,8	4,6	4,7	4,7
Distribuição da Informação	4,5	<b>5,0a</b>	4,8	5,0	4,7	4,5	4,7	4,9	5,0	4,6	4,7	4,8
Interpretação da Informação	4,5	4,9	4,6	5,4	4,8	4,6	4,5	4,7	4,9	4,6	4,4	4,7
Memória da Organização	4,5	<b>4,9a</b>	4,7	5,1	4,7	4,6	4,6	4,8	4,8	4,7	4,6	4,7
<b>Aprendizagem</b>	<b>4,5</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>5,2</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 2) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).  
 ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

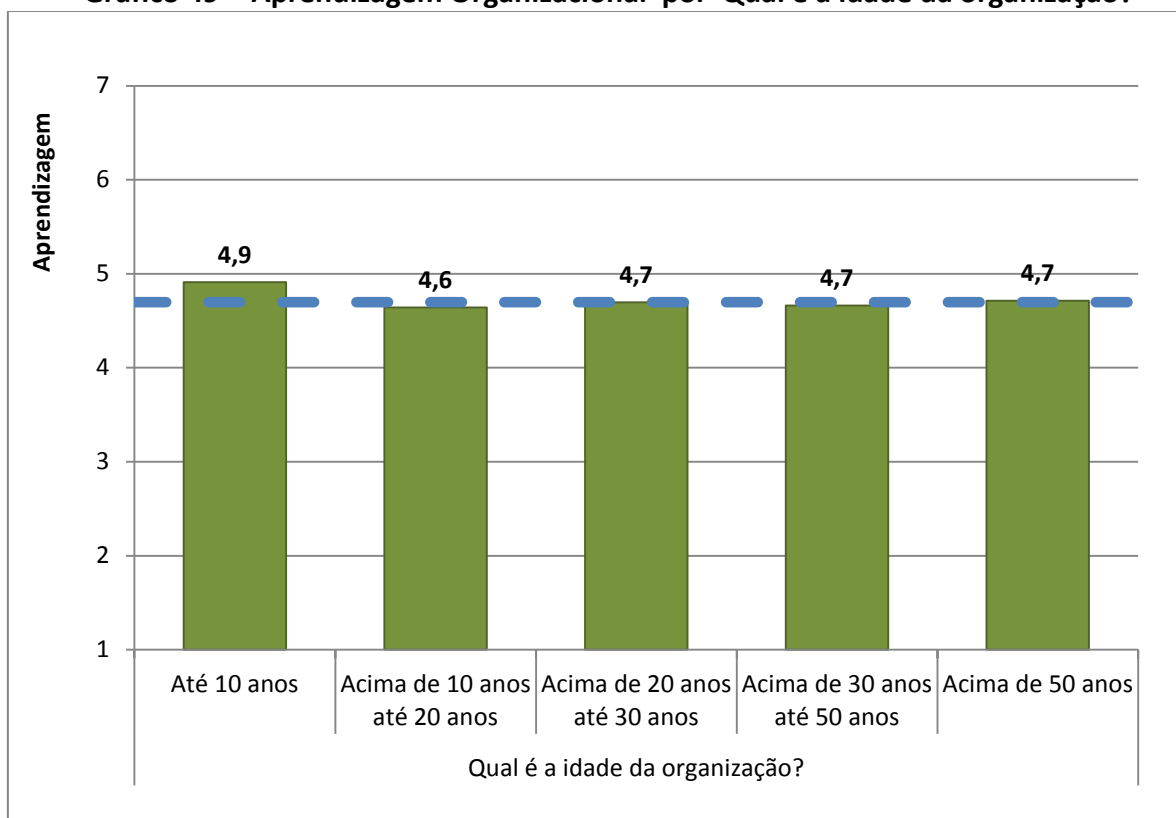
**Gráfico 47 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'**



**Gráfico 48 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'**



**Gráfico 49 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Qual é a idade da organização?'**



**Gráfico 50 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Tempo no PAEX'**

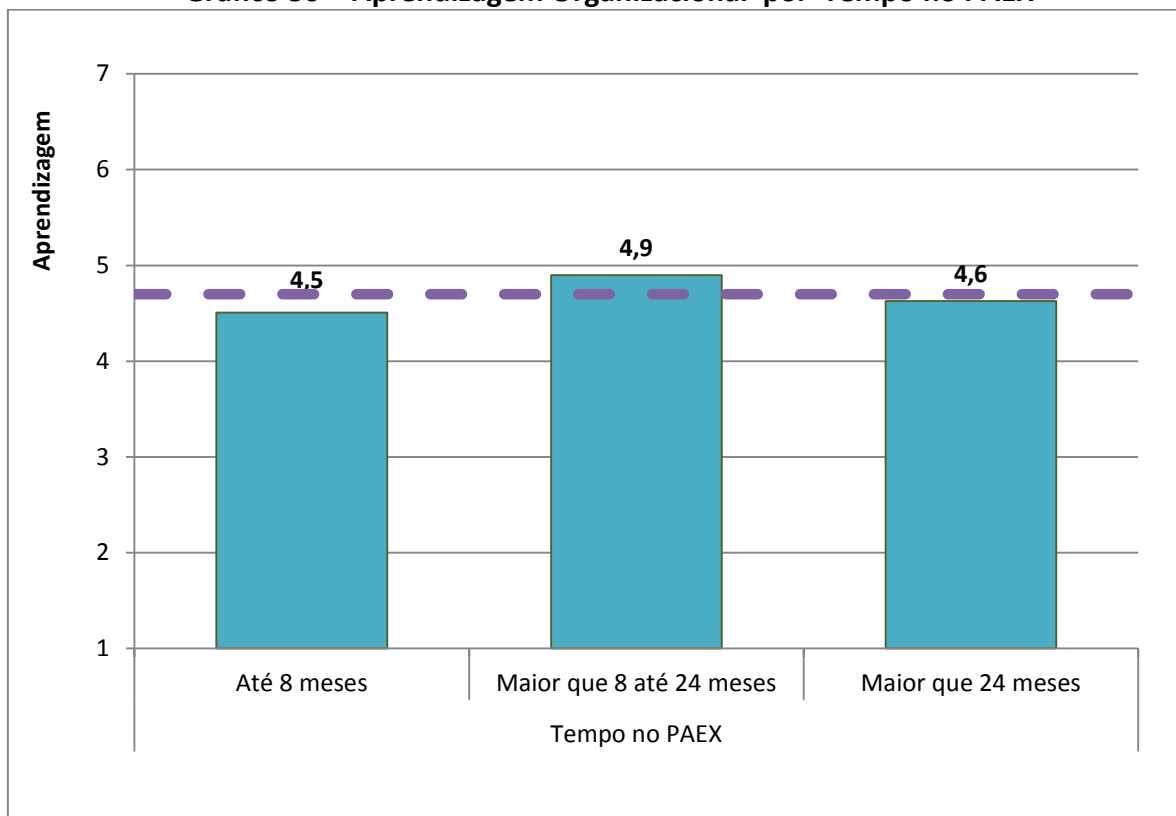


Gráfico 51 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Região'

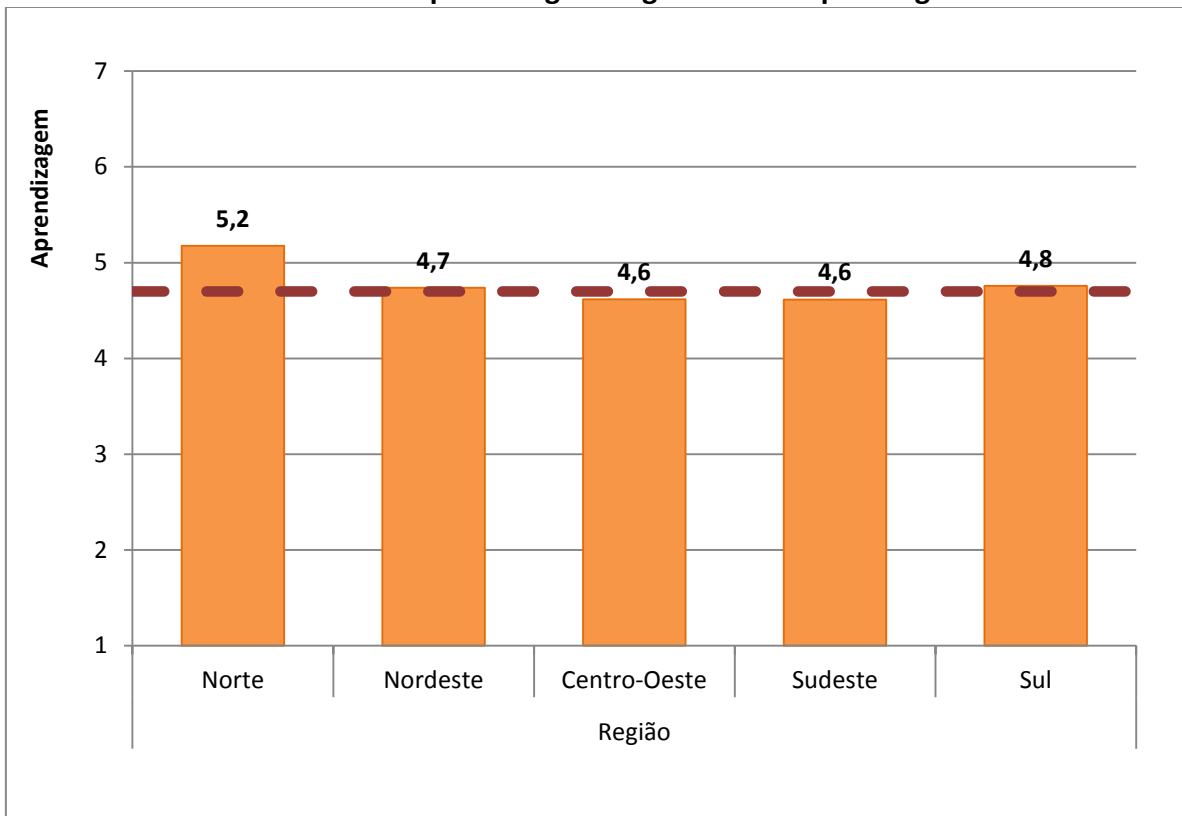
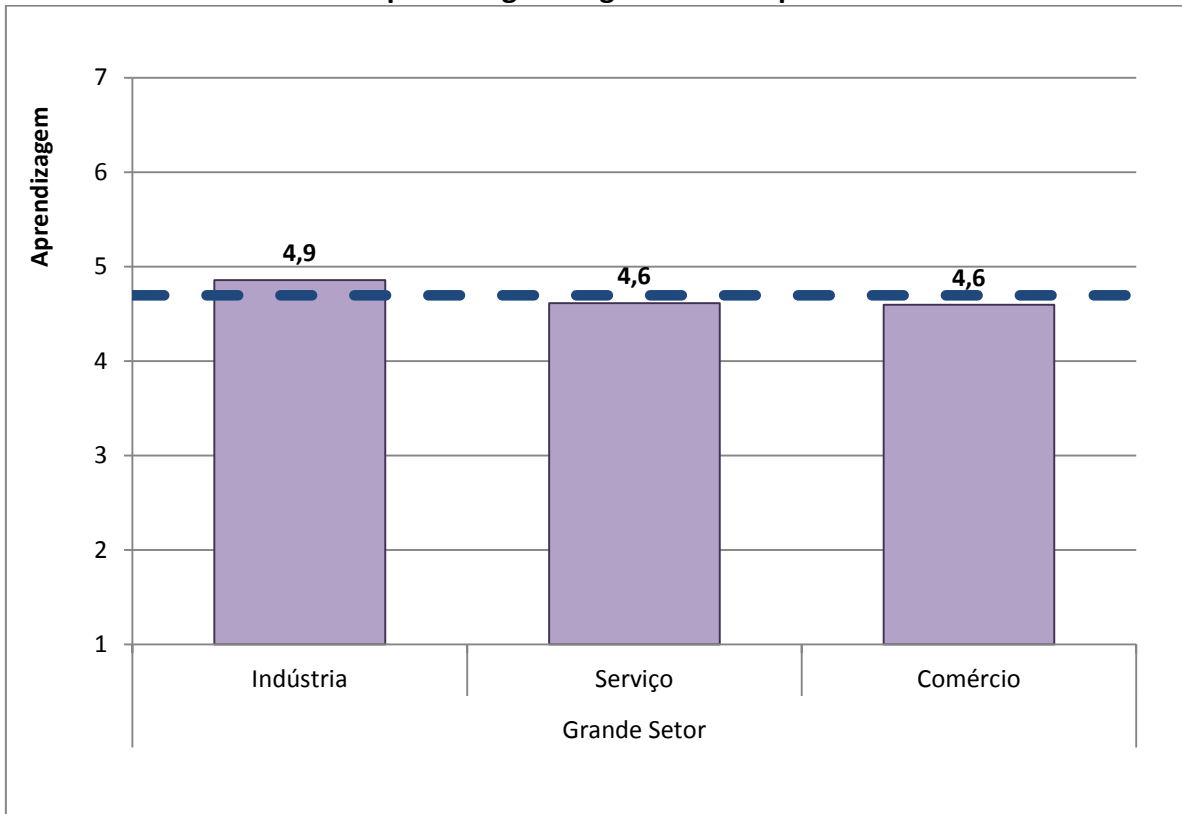


Gráfico 52 - 'Aprendizagem Organizacional' por 'Grande Setor'



## 5.6.1 Ranking por nível de aprendizagem geral

**Tabela 23 - Ranking por nível de aprendizagem geral**

CNPJ	Razão social	Rank	Aprendizagem organizacional
9110878000154	Laccheng Engenharia Ltda. - Me	1	6,60
35917970000130	Unimed de Volta Redonda Cooperativa de Trabalho Médico	2	6,60
8628629000192	Concórdia Logística S.A.	3	6,59
86530318000280	Cerâmica Urussanga S.A.	4	6,50
71353015000181	Agrocerrado Produtos Agrícolas e Assistência Técnica Ltda.	5	6,35
17247925000134	Soc.de Rádio e TV Alterosa Ltda.	6	6,31
8019835000103	Llm Empreendimentos Imobiliários Ltda.	7	6,26
10485559000102	Tritex Indústria Têxtil Ltda.	8	6,24
2952466000112	Icofort Agroindustrial Ltda.	9	6,22
84978485000182	Kidasen Indústria E Comércio de Antenas Ltda.	10	6,20
79379491000183	Havan Lojas de Deptos Ltda.	11	6,17
6004860000180	Bem Brasil Alimentos Ltda.	12	6,15
16933590000226	Minasligas - Companhia Ferroligas Minas Gerais	13	6,04
5018981000118	Clínica Radiológica Dr. Octávio Lobo S C Ltda.	14	6,00
4532167000154	Bmb Mode Center Indústria, Comércio E Serviços Ltda.	15	5,96
31479710000170	Mp Publicidade Ltda.	16	5,95
79942272000160	Tiscoski Distribuidora Comercial Ltda.	17	5,92
58900754000188	Landis+Gyr Equip.de Medição Ltda.	18	5,90
45967890000143	Indústria E Comércio de Auto Peças Rei Ltda.	19	5,85
32440968000125	Unimed Sul Capixaba - Cooperativa de Trabalho Médico	20	5,84
6007513000100	Pro Shows Comércio de Eletro Eletrônicos S.A.	21	5,81
84501873000178	Tutiplast Indústria E Comércio Ltda.	22	5,76
595154000173	First Tech Tecnologia Ltda.	23	5,71
17013459000122	Tropical Food MacHinery Ltda.	24	5,70
17217670000167	Junta de Educação da Convenção Batista Mineira	25	5,60
73778144000147	Triunfante Paraná Alimentos Ltda.	26	5,58
84125681000104	Frigorífico Vitello Ltda.	27	5,56
10483444000189	Cbl Alimentos S.A.	28	5,51
8672299000132	Restaurantes Del Primo Ltda.	29	5,49
3681777000157	Redebrasil Gestão de Ativos Ltda.	30	5,46
2943482000149	Associação de Combate Ao Câncer Infante-Juvenil	31	5,44
89530174000170	Marco Projetos E Construções Ltda.	32	5,37
78958717000138	Romagnole Produtos Elétricos S.A.	33	5,34
11493623000160	Cia. Magnetron Indústria E Comércio de Componentes	34	5,33
65514192000108	Campofert Guaira Comércio Ind. Exportação Importação Ltda.	35	5,32
3951809000510	Petrosynergy Ltda.	36	5,30

CNPJ	Razão social	Rank	Aprendizagem organizacional
80462138000141	Posthaus Ltda.	37	5,29
1175068000174	Data Traffic S.A.	38	5,27
1768859000108	Andrade & Câmara Advogados Associados	39	5,26
3845717002176	Realmar Distribuidora Ltda.	40	5,25
10416729000105	Swi Consultoria E Sistemas Ltda.	41	5,23
61097317000182	MacRon Indústria Gráfica Ltda.	42	5,23
73846347000123	Daniela Tombini Indústria E Comércio de Confeccões Ltda.	43	5,20
27244680000145	Cedisa Central de Aço S.A.	44	5,18
3753945000172	Andrade Distribuidor Ltda.	45	5,16
75190983000175	Famossul Móveis S.A.	46	5,16
83729004000132	Ind.e Com.de Confec.Damyller Ltda.	47	5,16
3031662000117	Prolind Industrial Ltda.	48	5,15
75487058000100	Arxo Industrial do Brasil Ltda.	49	5,15
94479532000105	Sirtec Sistemas Elétricos Ltda.	50	5,15
84828003000108	Delta Fertilizantes Ltda.	51	5,14
53513230000110	Plastamp Indústria E Comércio de Plásticos Ltda.	52	5,13
9585929000102	Tbc Soluções Em Gestão Ltda.	53	5,08
44094894000100	Indab Indústria Metalúrgica Ltda.	54	5,06
3672857000146	Marka Engenharia Ltda.	55	5,04
72949449000101	Interprise Instrumentos Analíticos Ltda.	56	5,04
92232081000173	Processor Informática S.A.	57	5,03
130132000138	Ibrap/Esaf Indústria Brasileira de Alumínio E Plástico S.A.	58	5,02
58507468000904	Multieixo Implementos Rodoviários Ltda.	59	5,02
3025881000274	EBM Desenvolvimento Urbano e Incorporações S.A.	60	5,01
3282301000143	Pole Alimentos Ltda.	61	5,01
5444666001477	Ótica Avenida Ltda.	62	5,01
39630041000105	Città Engenharia Ltda.	63	5,00
83056960000109	Fezer S.A. Indústrias Mecânicas	64	5,00
21228754000173	Expresso Lamounier Ltda.	65	4,99
38056024000135	Stylos Engenharia S.A.	66	4,99
65354649000156	Atex do Brasil Locação de Equipamentos Ltda.	67	4,98
82645862000136	Haco Etiquetas Ltda.	68	4,98
65135956000146	Sei Consultoria de Projetos Ltda.	69	4,97
41781949000153	Unimed Poços de Caldas - Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico Ltda.	70	4,94
3855423000181	Tagma Brasil Indústria E Comércio de Produtos Químicos Ltda.	71	4,88
950001000105	Bravo Serviços Logísticos Ltda.	72	4,87
84430024000170	Indústria de Artefatos de Borracha Wolf Ltda.	73	4,87
21759758000188	Farmax - Distribuidora Amaral Ltda.	74	4,86
399603000612	Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações Ltda.	75	4,85
7216054000219	J. Sleiman & Cia Ltda.	76	4,85

CNPJ	Razão social	Rank	Aprendizagem organizacional
45972312000103	Emibra Indústria E Comércio de Embalagens Ltda.	77	4,85
81303463000124	Têxtil Farbe Ltda.	78	4,84
33193996000158	Mip Engenharia S.A.	79	4,83
90724261000147	Oniz Distribuidora Ltda.	80	4,83
17562075000169	Cifarma Científica Farmacêutica Ltda.	81	4,81
44952703000195	Engebasa Mecânica E Usinagem Ltda.	82	4,81
95799201000107	Adlin Plásticos Ltda.	83	4,81
4527335000113	Emgea - Empresa Gestora de Ativos	84	4,79
42934489000119	N. Minas Transportes e Locações Ltda.	85	4,78
83649830000171	SATC - Assoc. Beneficente da Indústria Carbonífera de SC	86	4,78
7032688000130	Realengo Alimentos Ltda.	87	4,76
17157264000156	Ical Indústria de Calcinação Ltda.	88	4,76
94270345000109	Indústria de Cuecas Janimar Ltda.	89	4,76
3457085000120	Bograntex Ind. do Vestuário Ltda.	90	4,74
5789313000194	Enxuto Supermercados Ltda.	91	4,73
27171883000159	Politintas Ltda.	92	4,69
288403000188	Fretcar Transportes, Locação E Turismo Ltda.	93	4,63
84228105000192	Wanke S.A.	94	4,63
4528408000191	Betha Espaço Imóveis Ltda.	95	4,62
84294487000152	Serviços Médicos Clínica São Lucas Ltda.	96	4,61
39010418000115	Consinco S.A.	97	4,59
91292987000110	Libraga Brandão & Cia Ltda.	98	4,58
4453459000100	Axismed - Gestão Preventiva da Saúde S.A.	99	4,56
5554082000130	CEU Indústria e Comércio de Produtos Eletrônicos Ltda.	100	4,56
52045697000110	Sasazaki Indústria e Comércio Ltda.	101	4,56
2284585000144	Distribuidora Tabocão Ltda.	102	4,54
7226794000155	Companhia Águas de Joinville	103	4,54
1580338000122	Engenharia de Instalações Selten Ltda.	104	4,53
20651683000154	Mineração João Vaz Sobrinho Ltda.	105	4,44
13131370000100	São Lucas Médico Hospitalar Ltda.	106	4,43
375614000158	Jaguara Empreendimentos Imobiliários Ltda.	107	4,42
4218335000131	Diários do Pará Ltda.	108	4,42
5963175000118	Enox Publicidade S.A.	109	4,42
17159229000176	Laboratório Teuto Brasileiro S.A.	110	4,42
82845322000104	Softplan Planejamento e Sistemas Ltda.	111	4,41
67706853000114	IMC SASTE - Construções, Serviços e Comércio Ltda.	112	4,40
8178370000125	Giga Indústria E Comércio de Produtos Mecânicos E Eletrônicos Ltda.	113	4,39
5353545000103	Normatel Engenharia Ltda.	114	4,32
88628805000125	Susin Francescutti Metalúrgica Ltda.	115	4,32
5133740000110	2r Serviços Técnicos Ltda.	116	4,28
13016092000140	S.A. Hospital Aliança	117	4,28
594807000361	Adn Tecnologia de Sistemas Ltda.	118	4,26

CNPJ	Razão social	Rank	Aprendizagem organizacional
904375000186	Condomínio Flamboyant Shopping Center	119	4,26
482840000138	Liderança Limpeza E Conservação Ltda.	120	4,24
7875912000156	Adivel Caminhões E Ônibus Ltda.	121	4,24
5069718000158	Perfil Alumínio do Brasil S.A.	122	4,23
7222185000209	Jorge Batista & Cia. Ltda.	123	4,23
45050663000159	Marimex - Despachos Transportes E Serviços Ltda.	124	4,23
11181400000167	Sul Invest Securitizadora S.A.	125	4,22
4356309000170	Antonio Rodrigues & Cia. Ltda.	126	4,21
37100880000188	Torreão Braz Advogados	127	4,19
76641448000156	Tv - Técnica Viária Construções Ltda.	128	4,13
20022992000165	Laboratório de Patologia Clínica E Análises Clínicas Carlos	129	4,09
819694000193	Laser Associados E Diagnósticos Médicos Ltda.	130	4,07
17852997000100	Construtora Etapa Ltda.	131	4,07
8074032000143	Facema - Faculdade de Ciências E Tecnologia do Maranhão Ltda.	132	4,05
39299870000149	Adcos Indústria E Comércio Ltda.	133	4,04
71738132000163	Mtel Tecnologia S.A.	134	4,03
626863000179	Inst. de Pesq. E Proj. Em Educação Comecinho de Vida	135	4,02
79985479000112	Rudegon Repr.e Com.de Madeiras Ltda.	136	4,02
12217832000224	Industrial Porto Rico S.A.	137	4,01
76080738000178	Eucatur - Empresa União Cascavel de Transporte e Turismo Ltda.	138	3,99
1468594000122	Lg Informática Ltda.	139	3,98
7195183000197	Sert Engenharia de Instalações Ltda.	140	3,98
2690906000100	Orthofix do Brasil Ltda.	141	3,96
18540179000135	Rádio Manchester Ltda.	142	3,95
12607842000195	Usina Santa Clotilde S.A.	143	3,94
12229753000152	Coop. de Coloniz.Agropec.E Ind. Pindorama Ltda.	144	3,93
78218765000190	Supermercado Central Ltda.	145	3,93
42772319000185	Fumsoft - Sociedade Mineira de Software	146	3,83
8819326000157	Modas Super M Indústria E Comércio Ltda.	147	3,81
97231393000267	Cambionet Corretora de Câmbio Ltda.	148	3,78
57036782000136	Sociedade Escolar Barão do Rio Branco	149	3,62
2736595000173	Copra Indústria Alimentícia Ltda.	150	3,58
41587502000148	Lanlink Informática Ltda.	151	3,53
7679404000100	Banco Topázio S.A.	152	3,52
7199167000172	Renovagro - Agricultura Renovável Ltda.	153	3,49
22320881000160	Tradimaq Ltda.	154	3,46
25322868000139	Decisão Comercial Ltda.	155	3,39
25863341000111	Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Varginha Ltda.	156	3,32
532740000179	Parex Construções Industriais Ltda.	157	3,29
535681000192	Compagas - Companhia Paranaense de Gás	158	3,26



CNPJ	Razão social	Rank	Aprendizagem organizacional
16516296000138	Labtest Diagnóstica S.A.	159	3,21
2656196000283	B. D. Vest Confecções Ltda.	160	3,18
47257902000171	Mauricio de Sousa Produções Ltda.	161	3,16
1097636000247	In Press Assessoria de Imprensa E Promoções Ltda.	162	3,06
29366549000186	Ricardo Rodrigues E Marenizia B. S. Rodrigues Consultórios Ltda.	163	3,04
18170894000123	Clínica Vera Cruz Ltda.	164	2,99
95805941000109	Giassi Indústria E Comércio de Confecções Ltda.	165	2,83
3880277000730	Diementz Comércio de Eletrodomésticos Ltda.	166	2,61
28154847000301	Realcafé Solúvel do Brasil S.A.	167	2,49
560559000176	Indústria E Comércio de Salgados Gladstone Ltda.	168	2,26
29160000163	Agro Comercial da Vargem Ltda.	169	1,96

## 5.6.2 Ranking por nível de aprendizagem por região

Tabela 24 - Ranking por nível de aprendizagem por região

Razão social	Região	Aprendizagem organizacional	Rank
Data Traffic S.A.	Centro-Oeste	5,27	1
Tbc Soluções Em Gestão Ltda.	Centro-Oeste	5,08	2
EBM Desenvolvimento Urbano e Incorporações S.A.	Centro-Oeste	5,01	3
Stylos Engenharia S.A.	Centro-Oeste	4,99	4
Cifarma Científica Farmacêutica Ltda.	Centro-Oeste	4,81	5
Emgea - Empresa Gestora de Ativos	Centro-Oeste	4,79	6
Distribuidora Tabocão Ltda.	Centro-Oeste	4,54	7
Laboratório Teuto Brasileiro S.A.	Centro-Oeste	4,42	8
Condomínio Flamboyant Shopping Center	Centro-Oeste	4,26	9
Torreão Braz Advogados	Centro-Oeste	4,19	10
Laser Associados E Diagnósticos Médicos Ltda.	Centro-Oeste	4,07	11
Lg Informática Ltda.	Centro-Oeste	3,98	12
Llm Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Nordeste	6,26	1
Tritex Indústria Têxtil Ltda.	Nordeste	6,24	2
Icofort Agroindustrial Ltda.	Nordeste	6,22	3
Cbl Alimentos S.A.	Nordeste	5,51	4
Restaurantes Del Primo Ltda.	Nordeste	5,49	5
Associação de Combate Ao Câncer Infante-Juvenil	Nordeste	5,44	6
Petrosynergy Ltda.	Nordeste	5,30	7
Andrade Distribuidor Ltda.	Nordeste	5,16	8
Marka Engenharia Ltda.	Nordeste	5,04	9
Pole Alimentos Ltda.	Nordeste	5,01	10
J. Sleiman & Cia Ltda.	Nordeste	4,85	11
Fretcar Transportes, Locação E Turismo Ltda.	Nordeste	4,63	12

Razão social	Região	Aprendizagem organizacional	Rank
São Lucas Médico Hospitalar Ltda.	Nordeste	4,43	13
Normatel Engenharia Ltda.	Nordeste	4,32	14
2r Serviços Técnicos Ltda.	Nordeste	4,28	15
S.A. Hospital Aliança	Nordeste	4,28	16
Jorge Batista & Cia. Ltda.	Nordeste	4,23	17
Facema - Faculdade de Ciências E Tecnologia do Maranhão Ltda.	Nordeste	4,05	18
Industrial Porto Rico S.A.	Nordeste	4,01	19
Sert Engenharia de Instalações Ltda.	Nordeste	3,98	20
Usina Santa Clotilde S.A.	Nordeste	3,94	21
Coop. de Coloniz.Agropec.E Ind. Pindorama Ltda.	Nordeste	3,93	22
Copra Indústria Alimentícia Ltda.	Nordeste	3,58	23
Lanlink Informática Ltda.	Nordeste	3,53	24
Clínica Radiológica Dr. Octávio Lobo S C Ltda.	Norte	6,00	1
Tutiplast Indústria E Comércio Ltda.	Norte	5,76	2
Frigorífico Vitello Ltda.	Norte	5,56	3
Andrade & Câmara Advogados Associados	Norte	5,26	4
Ótica Avenida Ltda.	Norte	5,01	5
Diários do Pará Ltda.	Norte	4,42	6
Antonio Rodrigues & Cia. Ltda.	Norte	4,21	7
Laccheng Engenharia Ltda. - Me	Sudeste	6,60	1
Unimed de Volta Redonda Cooperativa de Trabalho Médico	Sudeste	6,60	2
Agrocerrado Produtos Agrícolas e Assistência Técnica Ltda.	Sudeste	6,35	3
Soc.de Rádio e TV Alterosa Ltda.	Sudeste	6,31	4
Bem Brasil Alimentos Ltda.	Sudeste	6,15	5
Minasligas - Companhia Ferroligas Minas Gerais	Sudeste	6,04	6
Bmb Mode Center Indústria, Comércio E Serviços Ltda.	Sudeste	5,96	7
Mp Publicidade Ltda.	Sudeste	5,95	8
Indústria E Comércio de Auto Peças Rei Ltda.	Sudeste	5,85	9
Unimed Sul Capixaba - Cooperativa de Trabalho Médico	Sudeste	5,84	10
First Tech Tecnologia Ltda.	Sudeste	5,71	11
Tropical Food Machinery Ltda.	Sudeste	5,70	12
Junta de Educação da Convenção Batista Mineira	Sudeste	5,60	13
Campofert Guaira Comércio Ind. Exportação Importação Ltda.	Sudeste	5,32	14
Realmar Distribuidora Ltda.	Sudeste	5,25	15
Swi Consultoria E Sistemas Ltda.	Sudeste	5,23	16
MacRon Indústria Gráfica Ltda.	Sudeste	5,23	17
Cedisa Central de Aço S.A.	Sudeste	5,18	18
Prolind Industrial Ltda.	Sudeste	5,15	19
Plastamp Indústria E Comércio de Plásticos Ltda.	Sudeste	5,13	20
Indab Indústria Metalúrgica Ltda.	Sudeste	5,06	21
Interprise Instrumentos Analíticos Ltda.	Sudeste	5,04	22
Multieixo Implementos Rodoviários Ltda.	Sudeste	5,02	23
Città Engenharia Ltda.	Sudeste	5,00	24

Razão social	Região	Aprendizagem organizacional	Rank
Expresso Lamounier Ltda.	Sudeste	4,99	25
Atex do Brasil Locação de Equipamentos Ltda.	Sudeste	4,98	26
Sei Consultoria de Projetos Ltda.	Sudeste	4,97	27
Unimed Poços de Caldas - Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico Ltda.	Sudeste	4,94	28
Tagma Brasil Indústria E Comércio de Produtos Químicos Ltda.	Sudeste	4,88	29
Bravo Serviços Logísticos Ltda.	Sudeste	4,87	30
Farmax - Distribuidora Amaral Ltda.	Sudeste	4,86	31
Emibra Indústria E Comércio de Embalagens Ltda.	Sudeste	4,85	32
Mip Engenharia S.A.	Sudeste	4,83	33
Engebasa Mecânica E Usinagem Ltda.	Sudeste	4,81	34
N. Minas Transportes e Locações Ltda.	Sudeste	4,78	35
Ical Indústria de Calcinação Ltda.	Sudeste	4,76	36
Enxuto Supermercados Ltda.	Sudeste	4,73	37
Politintas Ltda.	Sudeste	4,69	38
Betha Espaço Imóveis Ltda.	Sudeste	4,62	39
Consinco S.A.	Sudeste	4,59	40
Axismed - Gestão Preventiva da Saúde S.A.	Sudeste	4,56	41
CEU Indústria e Comércio de Produtos Eletrônicos Ltda.	Sudeste	4,56	42
Sasazaki Indústria e Comércio Ltda.	Sudeste	4,56	43
Engenharia de Instalações Selten Ltda.	Sudeste	4,53	44
Mineração João Vaz Sobrinho Ltda.	Sudeste	4,44	45
Jaguara Empreendimentos Imobiliários Ltda.	Sudeste	4,42	46
Enox Publicidade S.A.	Sudeste	4,42	47
IMC SASTE - Construções, Serviços e Comércio Ltda.	Sudeste	4,40	48
Giga Indústria E Comércio de Produtos Mecânicos E Eletrônicos Ltda.	Sudeste	4,39	49
Adn Tecnologia de Sistemas Ltda.	Sudeste	4,26	50
Adivel Caminhões E Ônibus Ltda.	Sudeste	4,24	51
Perfil Alumínio do Brasil S.A.	Sudeste	4,23	52
Marimex - Despachos Transportes E Serviços Ltda.	Sudeste	4,23	53
Laboratório de Patologia Clínica E Análises Clínicas Carlos	Sudeste	4,09	54
Construtora Etapa Ltda.	Sudeste	4,07	55
Adcos Indústria E Comércio Ltda.	Sudeste	4,04	56
Mtel Tecnologia S.A.	Sudeste	4,03	57
Inst. de Pesq. E Proj. Em Educação Comecinho de Vida	Sudeste	4,02	58
Orthofix do Brasil Ltda.	Sudeste	3,96	59
Rádio Manchester Ltda.	Sudeste	3,95	60
Fumsoft - Sociedade Mineira de Software	Sudeste	3,83	61
Modas Super M Indústria E Comércio Ltda.	Sudeste	3,81	62
Sociedade Escolar Barão do Rio Branco	Sudeste	3,62	63
Renovagro - Agricultura Renovável Ltda.	Sudeste	3,49	64
Tradimaq Ltda.	Sudeste	3,46	65
Decisão Comercial Ltda.	Sudeste	3,39	66

Razão social	Região	Aprendizagem organizacional	Rank
Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Varginha Ltda.	Sudeste	3,32	67
Parex Construções Industriais Ltda.	Sudeste	3,29	68
Labtest Diagnóstica S.A.	Sudeste	3,21	69
Mauricio de Sousa Produções Ltda.	Sudeste	3,16	70
In Press Assessoria de Imprensa E Promoções Ltda.	Sudeste	3,06	71
Ricardo Rodrigues E Marenizia B. S. Rodrigues Consultórios Ltda.	Sudeste	3,04	72
Clínica Vera Cruz Ltda.	Sudeste	2,99	73
Realcafé Solúvel do Brasil S.A.	Sudeste	2,49	74
Agro Comercial da Vargem Ltda.	Sudeste	1,96	75
Concórdia Logística S.A.	Sul	6,59	1
Cerâmica Urussanga S.A.	Sul	6,50	2
Kidasen Indústria E Comércio de Antenas Ltda.	Sul	6,20	3
Havan Lojas de Deptos Ltda.	Sul	6,17	4
Tiscoski Distribuidora Comercial Ltda.	Sul	5,92	5
Landis+Gyr Equip.de Medição Ltda.	Sul	5,90	6
Pro Shows Comércio de Eletro Eletrônicos S.A.	Sul	5,81	7
Triunfante Paraná Alimentos Ltda.	Sul	5,58	8
RedeBrasil Gestão de Ativos Ltda.	Sul	5,46	9
Marco Projetos E Construções Ltda.	Sul	5,37	10
Romagnole Produtos Elétricos S.A.	Sul	5,34	11
Cia. Magnetron Indústria E Comércio de Componentes	Sul	5,33	12
Posthaus Ltda.	Sul	5,29	13
Daniela Tombini Indústria E Comércio de Confecções Ltda.	Sul	5,20	14
Famossul Móveis S.A.	Sul	5,16	15
Ind.e Com.de Confec.Damyller Ltda.	Sul	5,16	16
Arxo Industrial do Brasil Ltda.	Sul	5,15	17
Sirtec Sistemas Elétricos Ltda.	Sul	5,15	18
Delta Fertilizantes Ltda.	Sul	5,14	19
Processor Informática S.A.	Sul	5,03	20
Ibrap/Esaf Indústria Brasileira de Alumínio E Plástico S.A.	Sul	5,02	21
Fezer S.A. Indústrias Mecânicas	Sul	5,00	22
Haco Etiquetas Ltda.	Sul	4,98	23
Indústria de Artefatos de Borracha Wolf Ltda.	Sul	4,87	24
Imaginarium Comércio de Presentes e Decorações Ltda.	Sul	4,85	25
Têxtil Farbe Ltda.	Sul	4,84	26
Oniz Distribuidora Ltda.	Sul	4,83	27
Adlin Plásticos Ltda.	Sul	4,81	28
SATC - Assoc. Beneficente da Indústria Carbonífera de SC	Sul	4,78	29
Realengo Alimentos Ltda.	Sul	4,76	30
Indústria de Cuecas Janimar Ltda.	Sul	4,76	31
Bograntex Ind. do Vestuário Ltda.	Sul	4,74	32
Wanke S.A.	Sul	4,63	33
Serviços Médicos Clínica São Lucas Ltda.	Sul	4,61	34

Razão social	Região	Aprendizagem organizacional	Rank
Libraga Brandão & Cia Ltda.	Sul	4,58	35
Companhia Águas de Joinville	Sul	4,54	36
Softplan Planejamento e Sistemas Ltda.	Sul	4,41	37
Susin Francescutti Metalúrgica Ltda.	Sul	4,32	38
Liderança Limpeza E Conservação Ltda.	Sul	4,24	39
Sul Invest Securitizadora S.A.	Sul	4,22	40
Tv - Técnica Viária Construções Ltda.	Sul	4,13	41
Rudegon Repr.e Com.de Madeiras Ltda.	Sul	4,02	42
Eucatur - Empresa União Cascavel de Transporte e Turismo Ltda.	Sul	3,99	43
Supermercado Central Ltda.	Sul	3,93	44
Cambionet Corretora de Câmbio Ltda.	Sul	3,78	45
Banco Topázio S.A.	Sul	3,52	46
Compagas - Companhia Paranaense de Gás	Sul	3,26	47
B. D. Vest Confecções Ltda.	Sul	3,18	48
Giassi Indústria E Comércio de Confecções Ltda.	Sul	2,83	49
Diementz Comércio de Eletrodomésticos Ltda.	Sul	2,61	50
Indústria E Comércio de Salgados Gladstone Ltda.	Sul	2,26	51

### 5.6.3 Correlações entre aprendizagem organizacional e construtos do estudo

Tabela 25 – Correlações entre os construtos e subconstrutos do estudo

Construtos	Estatísticas	Aquisição de conhecimentos	Distribuição da informação	Interpretação da informação	Memória da organização	Aprendizagem	Perfil do orientador técnico	Práticas do PAEX	Perfil do principal gestor
Aquisição de Conhecimentos	Correlação de Pearson	1	0,752(**)	0,840(**)	0,810(**)	0,936(**)	0,297(**)	0,549(**)	0,576(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	169	169	169	169	169	165	169	144
Distribuição da Informação	Correlação de Pearson	0,752(**)	1	0,828(**)	0,761(**)	0,888(**)	0,307(**)	0,459(**)	0,513(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	169	169	169	169	169	165	169	144
Interpretação da Informação	Correlação de Pearson	0,840(**)	0,828(**)	1	0,837(**)	0,951(**)	0,383(**)	0,575(**)	0,576(**)
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	169	169	169	169	169	165	169	144
Memória da Organização	Correlação de Pearson	0,810(**)	0,761(**)	0,837(**)	1	0,917(**)	0,341(**)	0,495(**)	0,569(**)
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	169	169	169	169	169	165	169	144
Aprendizagem	Correlação de Pearson	0,936(**)	0,888(**)	0,951(**)	0,917(**)	1	0,359(**)	0,569(**)	0,607(**)
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	169	169	169	169	169	165	169	144
Perfil do Orientador Técnico	Correlação de Pearson	0,297(**)	0,307(**)	0,383(**)	0,341(**)	0,359(**)	1	0,553(**)	0,362(**)
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	165	165	165	165	165	165	165	140
Práticas do Paex	Correlação de Pearson	0,549(**)	0,459(**)	0,575(**)	0,495(**)	0,569(**)	0,553(**)	1	0,539(**)
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	169	169	169	169	169	165	169	144
Perfil do Principal Gestor	Correlação de Pearson	0,576(**)	0,513(**)	0,576(**)	0,569(**)	0,607(**)	0,362(**)	0,539(**)	1
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	144	144	144	144	144	140	144	144

\*\* Correlação significativa a 1% bicaudal.

## 5.7 Práticas PAEX

**Tabela 26 – Medidas descritivas do subconstruto Práticas PAEX (PP) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
1. Desenho do Projeto Empresarial	5,7	5,7	5,6	5,7	5,5	5,3	5,8	5,6	5,9	5,3	5,7	5,8	5,8	5,5	5,8	5,3	5,6
2. Contrato de Resultados	4,6	5,0	4,9	5,0	4,8	5,0	4,9	4,9	5,6	4,9	4,8	4,6	5,2	4,9	4,8	4,7	4,9
3. Avaliações Gerenciais Mensais	5,5	5,6	5,7	5,7	5,5	4,9	5,9	5,7	5,3	5,4	5,7	5,9	5,9	5,4	5,8	5,4	5,6
4. Monitorias/Metodologias	5,7	5,6	5,5	5,6	5,2	6,1	5,7	5,2	5,7	5,4	5,4	5,3	5,7	5,4	5,7	5,3	5,5
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	5,7	6,0	5,9	5,8	5,8	6,3	6,0	5,7	5,7	5,7	5,9	5,9	6,1	5,7	5,8	5,9	5,9
6. Programa de Des. de Dirigentes Avançado – PDDA	6,0	5,4	5,7	5,1	5,3	6,0	5,4	5,7	5,9	5,0	5,3	5,5	5,4	5,4	5,7	5,1	5,4
7. Encontro anual da rede	6,3	5,3	5,5	4,8	5,0	6,3	5,5	5,2	6,0	4,7	4,8	5,6	5,1	5,2	5,5	4,7	5,2
8. Comitê de presidentes	6,2	5,5	5,5	5,4	5,4	6,5	5,6	5,3	6,0	5,3	5,4	6,0	5,3	5,4	5,6	5,5	5,5
9. Grupo de dirigentes	6,0	5,5	5,5	5,4	5,3	5,5	5,7	5,3	5,4	5,6	5,2	5,9	5,3	5,4	5,5	5,4	5,4
<b>Práticas do Paex</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>	<b>5,4</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,3</b>	<b>5,6</b>	<b>5,3</b>	<b>5,5</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

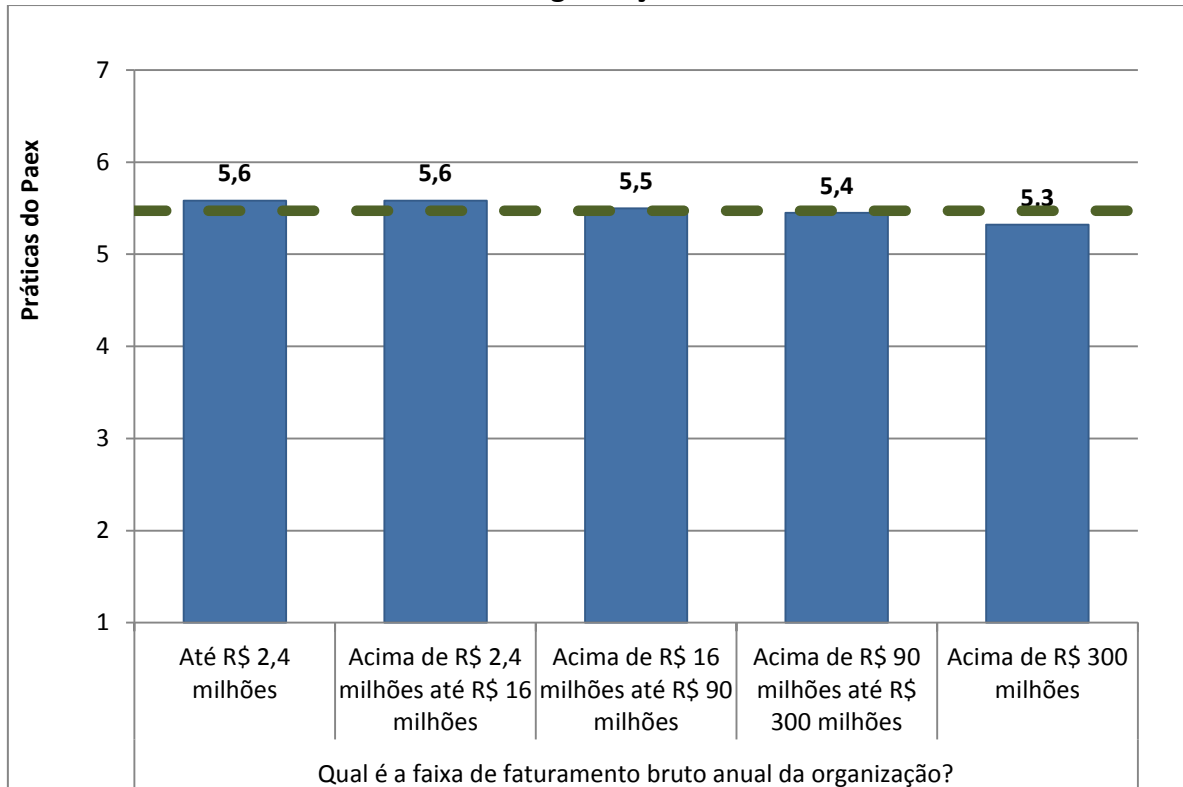
**Tabela 27 – Medidas descritivas do subconstruto Práticas PAEX (PP) pelo perfil organizacional: parte II**

Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
1. Desenho do Projeto Empresarial	5,6	5,7	5,7	6,6	5,7	5,3	5,6	5,6	5,7	5,7	5,6	5,6
2. Contrato de Resultados	4,9	5,0	4,8	5,9	4,5	4,5	5,0	4,9	5,0	5,0	4,8	4,9
3. Avaliações Gerenciais Mensais	5,4	5,7	5,8	6,6	6,0	5,2	5,4	5,9	5,7	5,7	5,5	5,6
4. Monitorias/Metodologias	5,5	5,4	5,7	6,2	5,6	5,5	5,4	5,5	5,6	5,5	5,5	5,5
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	5,9	5,9	5,7	6,5	5,9	5,9	5,7	5,9	6,0	5,7	5,9	5,9
6. Programa de Des. de Dirigentes Avançado – PDDA	5,6	5,5	5,2	6,5	4,5	6,0	5,4	5,6	5,6	5,4	5,0	5,4
7. Encontro anual da rede	5,6	5,1	5,0	5,3	5,0	5,4	5,5	4,9	5,2	5,3	4,8	5,2
8. Comitê de presidentes	5,5	5,6	5,4	6,0	5,4	5,6	5,5	5,4	5,6	5,5	5,2	5,5
9. Grupo de dirigentes	5,5	5,5	5,3	6,3	5,5	5,2	5,4	5,4	5,5	5,5	5,4	5,4
<b>Práticas do Paex</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,4</b>	<b>6,3</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>	<b>5,5</b>

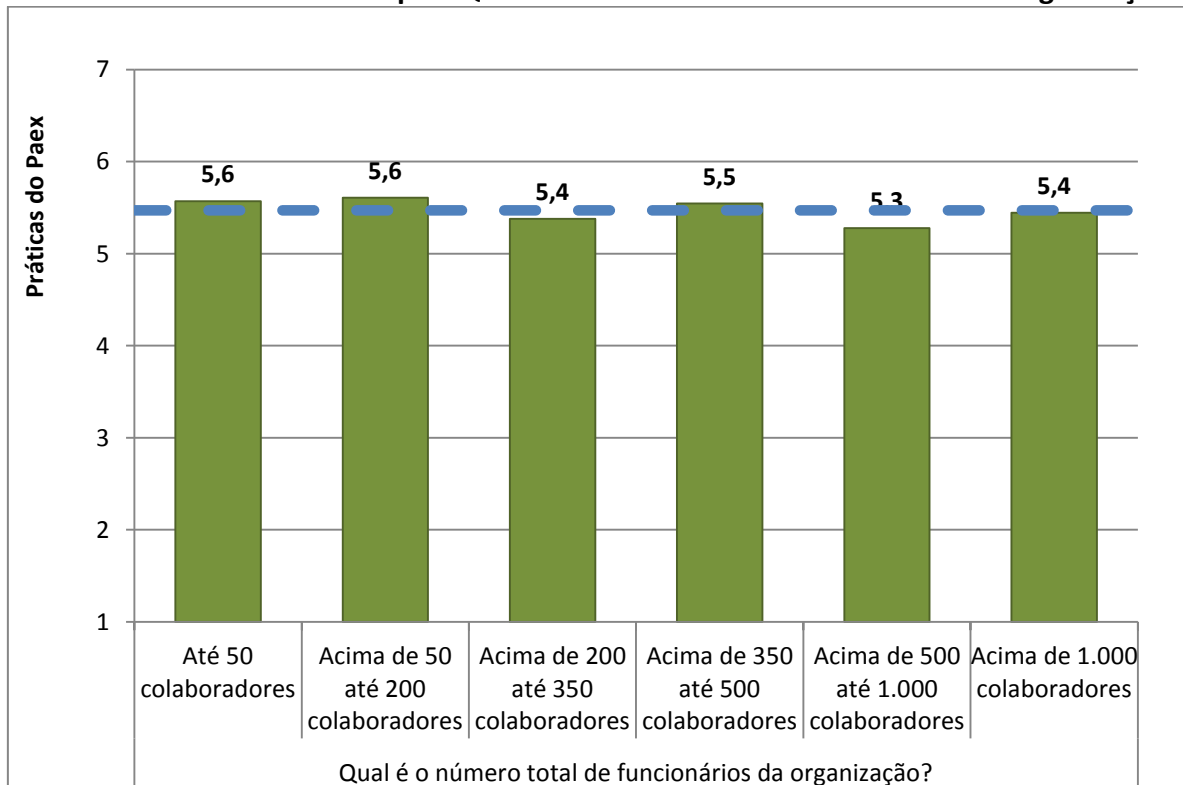
OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 2) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).  
ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.



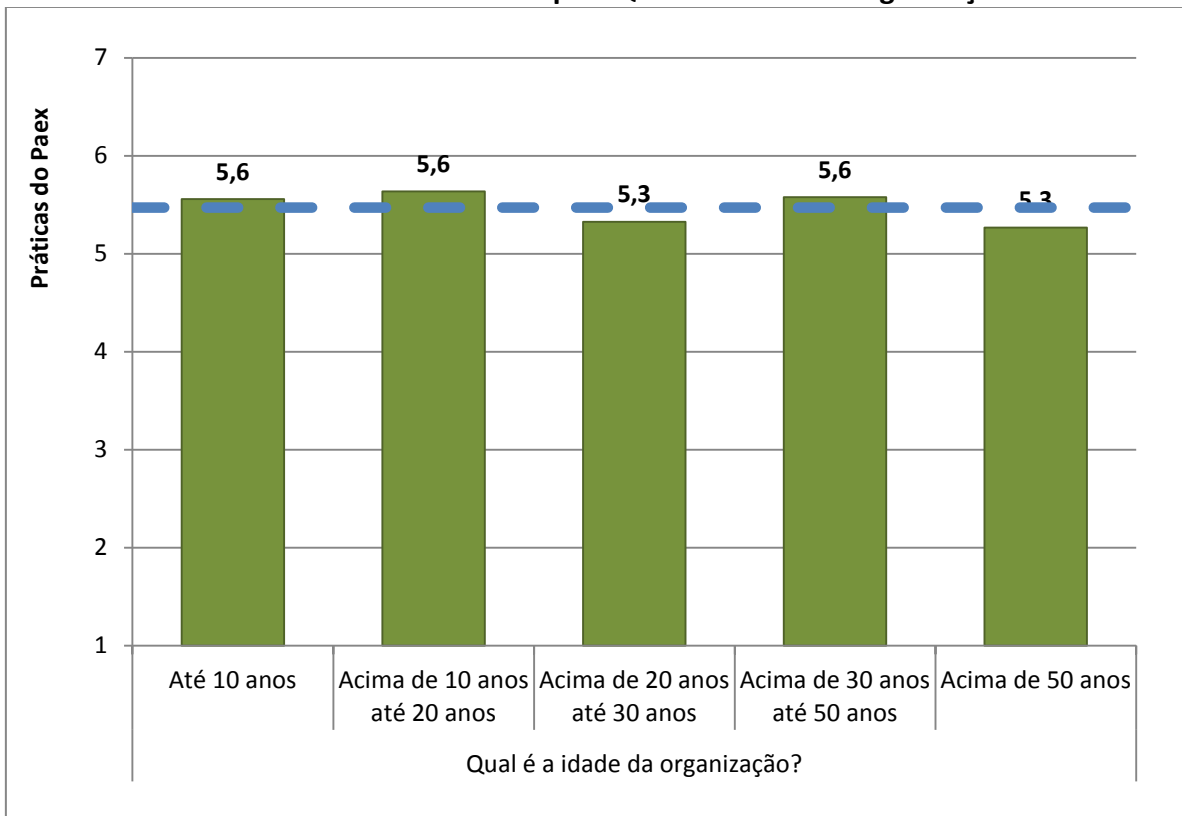
**Gráfico 53 - 'Práticas PAEX' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'**



**Gráfico 54 - 'Práticas PAEX' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'**



**Gráfico 55 - 'Práticas PAEX' por 'Qual é a idade da organização?'**



**Gráfico 56 - 'Práticas PAEX' por 'Tempo no PAEX'**

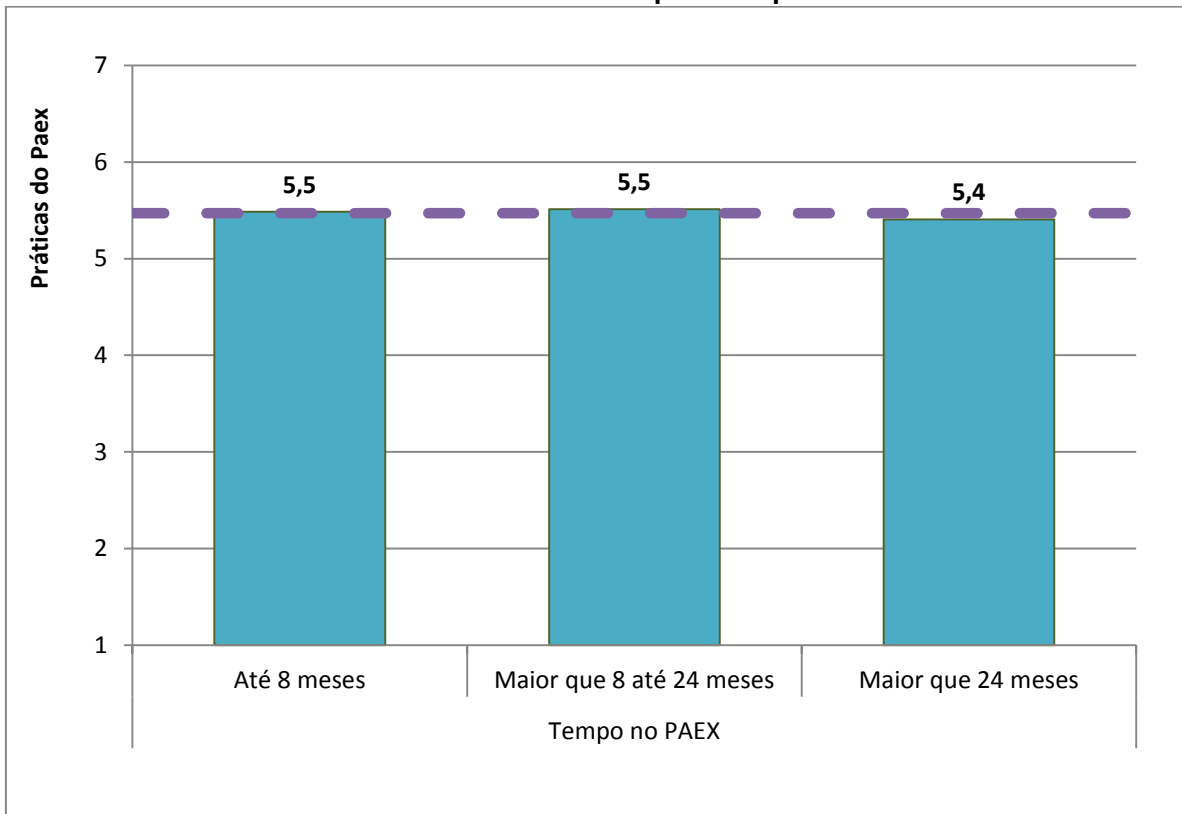


Gráfico 57 - 'Práticas PAEX' por 'Região'

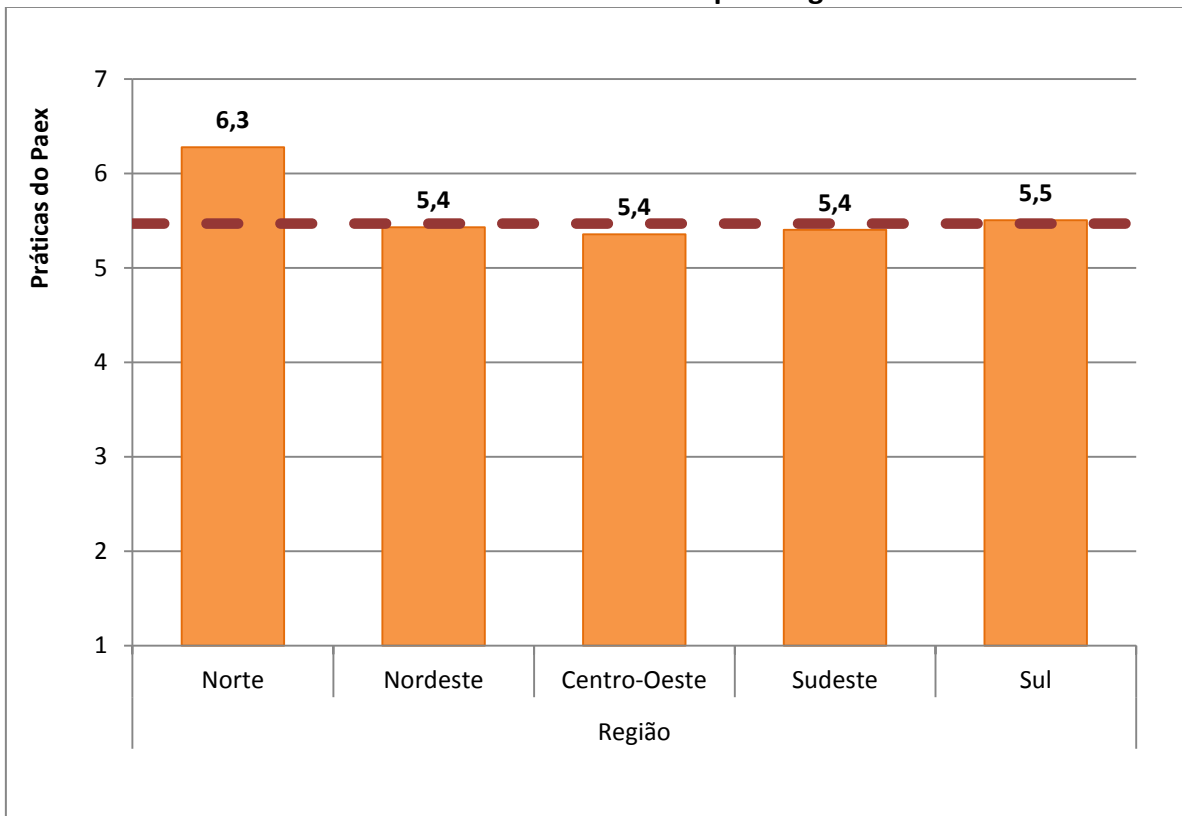
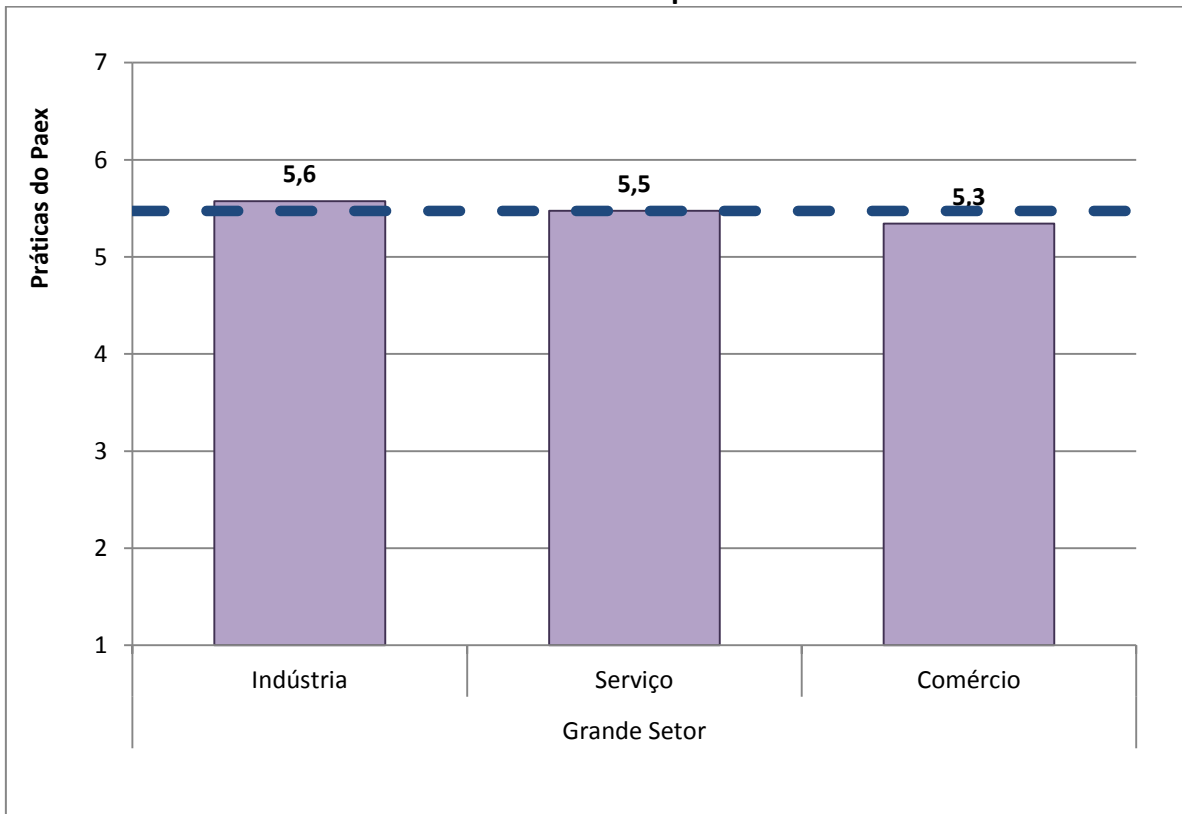
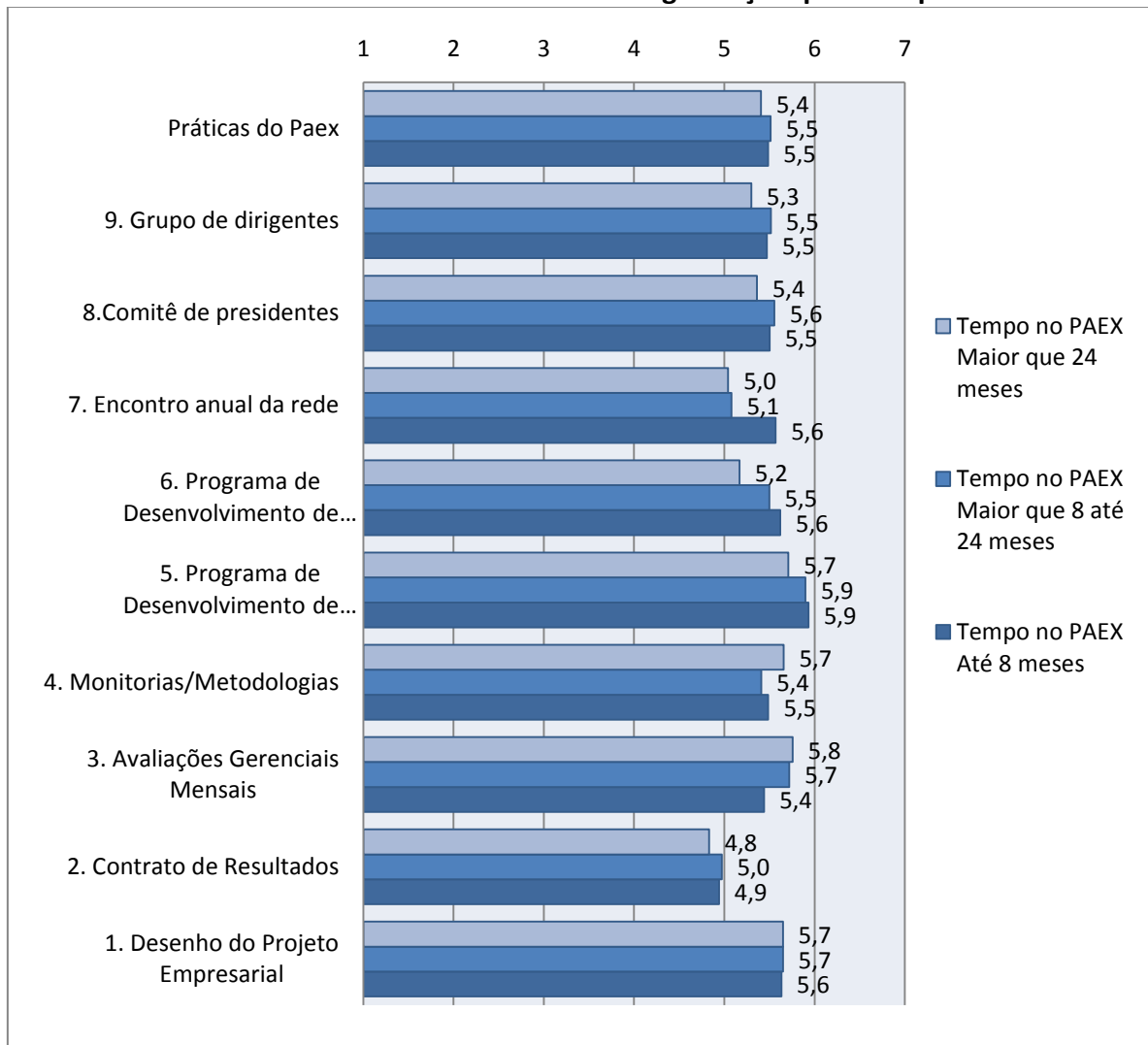


Gráfico 58 - 'Práticas PAEX' por 'Grande Setor'



**Gráfico 59 – Indicadores de 'Práticas da Organização' por 'Tempo de PAEX'**



## 5.7.1 Práticas PAEX e Aprendizagem Organizacional

**Tabela 28 – Correlações entre os indicadores de práticas do PAEX e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional**

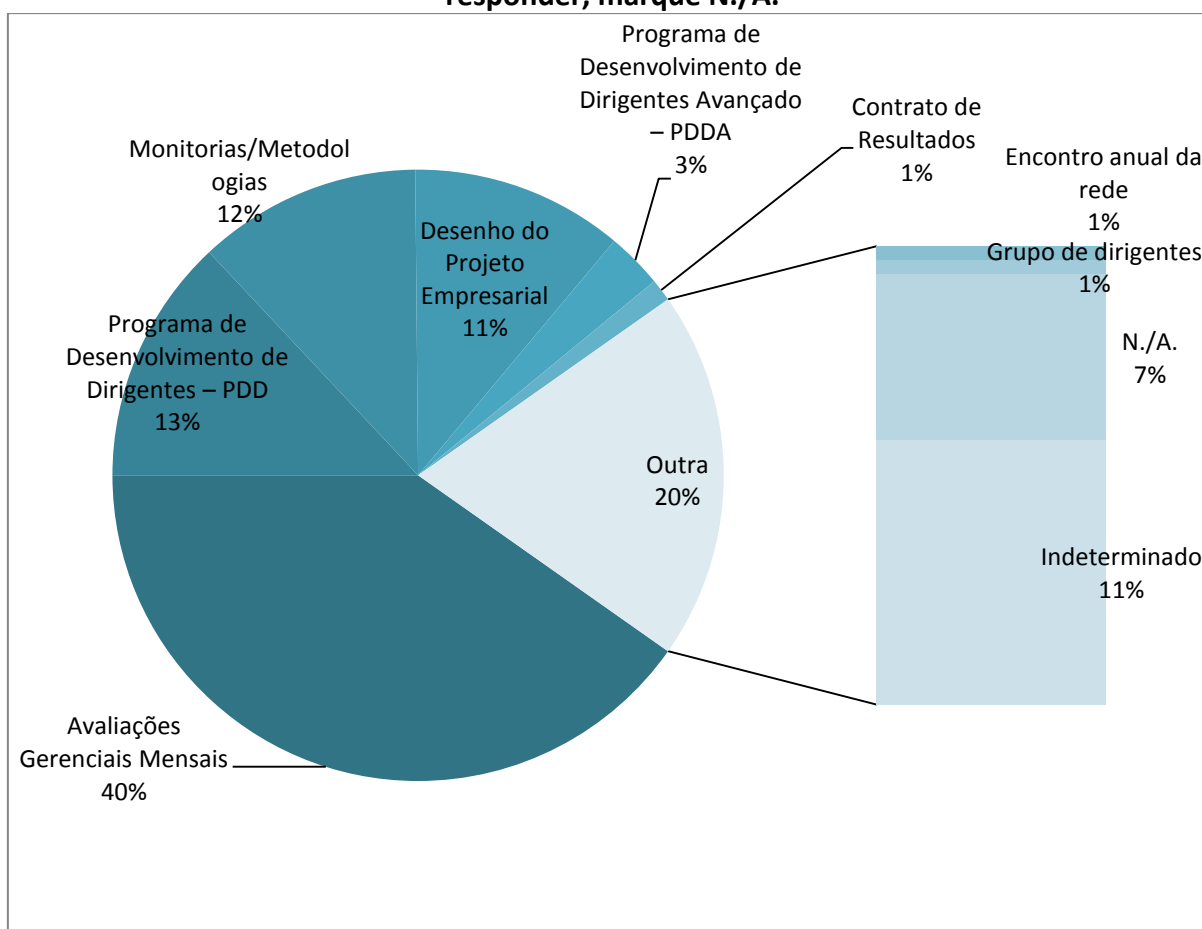
VARIÁVEIS		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Aquisição de Conhecimentos	r	0,404	0,433	0,419	0,407	0,492	0,368	0,305	0,475	0,471
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000
	N	163	152	167	165	166	84	107	116	114
Distribuição da Informação	r	0,411	0,329	0,398	0,418	0,471	0,287	0,310	0,381	0,408
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000
	N	163	152	167	165	166	84	107	116	114
Interpretação da Informação	r	0,482	0,399	0,487	0,469	0,493	0,357	0,344	0,459	0,494
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	163	152	167	165	166	84	107	116	114
Memória da Organização	r	0,424	0,363	0,453	0,455	0,425	0,273	0,342	0,452	0,441
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000
	N	163	152	167	165	166	84	107	116	114
Aprendizagem	r	0,469	0,418	0,477	0,466	0,505	0,359	0,346	0,473	0,491
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	163	152	167	165	166	84	107	116	114

Obs: A=1. Desenho do Projeto Empresarial; B=2. Contrato de Resultados; C=3. Avaliações Gerenciais Mensais; D=4. Monitorias/Metodologias; E=5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD; F=6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA; G=7. Encontro anual da rede; H=8. Comitê de presidentes; I=9. Grupo de dirigentes.

**Tabela 29 – Rank das correlações das práticas do PAEX com a aprendizagem**

Práticas do PAEX	Correlação
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	0,505
9. Grupo de dirigentes	0,491
3. Avaliações Gerenciais Mensais	0,477
8. Comitê de presidentes	0,473
1. Desenho do Projeto Empresarial	0,469
4. Monitorias/Metodologias	0,466
2. Contrato de Resultados	0,418
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	0,359
7. Encontro anual da rede	0,346

**Gráfico 60 - Em sua opinião, qual dessas práticas do Paex tem contribuído mais para o desenvolvimento de sua organização? Caso não possua informações suficientes para responder, marque N./A.**

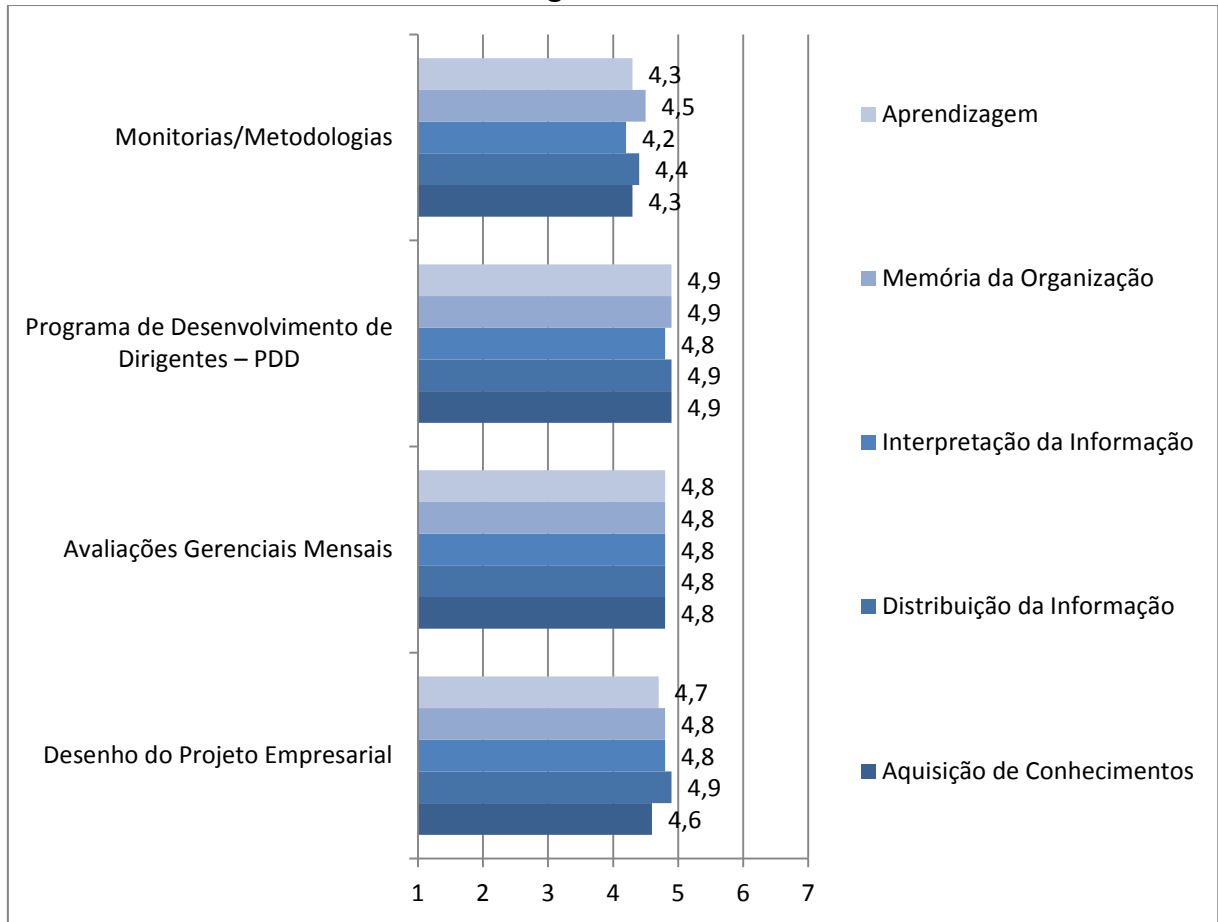


**Tabela 30 – Práticas do PAEX e subconstrutos de Aprendizagem Organizacional**

Práticas do PAEX	AC	DI	II	MO	AO	N
Desenho do Projeto Empresarial	4,6	4,9	4,8	4,8	4,7	19
Contrato de Resultados	4,6	5,6	5,7	5,7	5,3	2
Avaliações Gerenciais Mensais	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	68
Monitorias/Metodologias	4,3	4,4	4,2	4,5	4,3	20
Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	22
Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	4,9	5,0	4,8	4,7	4,9	5
Encontro anual da rede	4,8	4,4	4,4	4,5	4,5	1
Comitê de presidentes	.	.	.	.	.	0
Grupo de dirigentes	6,8	7,0	7,0	5,4	6,6	1

OBS: AC=Aquisição de Conhecimentos; DI=Distribuição da Informação; II=Interpretação da Informação; MO=Memória da Organização; AO=Aprendizagem. Não existem diferenças significativas entre práticas e aprendizagem.

**Gráfico 61 – Práticas do PAEX mais escolhidas e subconstrutos de Aprendizagem Organizacional**



## 5.8 Perfil do Orientador Técnico

**Tabela 31 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Orientador Técnico (POT) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.	5,7	5,5	5,8	5,9	5,3	5,8	5,7	5,7	5,5	6,0	5,7	6,0	5,8	5,4	6,0	5,7	5,7
Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos	4,8	5,1	5,4	5,4	4,7	5,0	5,2	5,1	5,0	5,4	5,3	5,8	5,1	5,0	5,5	5,0	5,2
Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas	5,3	5,0	5,4	5,6	4,9	5,6	5,3	5,3	5,2	5,7	5,2	5,7	5,4	5,1	5,5	5,3	5,3
Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados	5,7	5,4	6,0	6,0	5,5	5,7	5,8	5,9	5,8	6,1	5,8	6,1	5,9	5,7	5,9	5,8	5,9
Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho	5,5	5,5	5,8	5,9	5,7	5,6	5,8	5,8	5,6	6,0	5,9	6,1	5,8	5,6	5,9	5,7	5,8
Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia.	5,6	5,5	5,7	6,0	5,5	5,7	5,7	5,7	5,5	5,8	5,8	6,0	5,6	5,6	5,9	5,6	5,7
Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização	5,6	5,4	5,9	5,9	5,2	5,8	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	6,2	5,6	5,5	6,0	5,4	5,7
Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização	5,7	5,4	5,8	5,7	5,4	5,3	5,7	5,5	5,6	5,7	5,8	5,9	5,6	5,5	5,9	5,5	5,7
<b>Perfil do Orientador Técnico</b>	<b>5,5</b>	<b>5,4</b>	<b>5,7</b>	<b>5,8</b>	<b>5,2</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>6,0</b>	<b>5,6</b>	<b>5,4</b>	<b>5,8</b>	<b>5,5</b>	<b>5,6</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

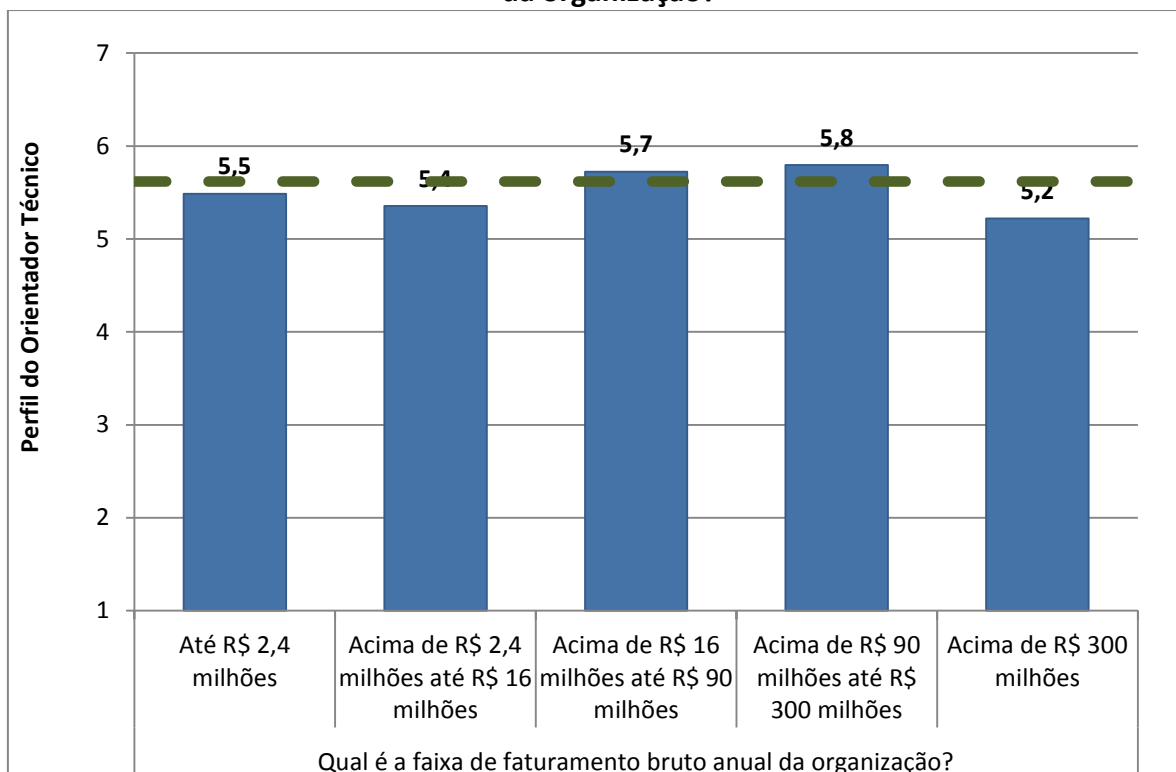


**Tabela 32 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Orientador Técnico (POT) pelo perfil organizacional: parte II**

Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.	5,5	5,9	5,7	6,3	5,7	5,3	5,6	6,0	5,9	5,7	5,5	5,7
Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos	4,9	5,4	5,3	6,0	5,1	4,9	5,1	5,4	5,4	5,2	4,9	5,2
Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas	5,1	5,5	5,2	5,8	5,2	5,1	5,3	5,4	<b>5,6c</b>	5,3	<b>4,9</b>	5,3
Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados	5,7	6,0	5,9	6,8	5,6	5,5	5,9	5,9	5,9	5,9	5,7	5,9
Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho	5,6	5,9	5,7	6,2	6,0	5,3	5,6	6,0	5,8	5,8	5,8	5,8
Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia.	5,5	5,9	5,7	6,5	5,7	5,2	5,5	6,0	5,9	5,6	5,6	5,7
Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização	5,6	5,8	5,7	6,3	5,5	5,3	5,6	5,9	5,8	5,7	5,4	5,7
Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização	5,5	5,7	5,7	<b>6,5c</b>	5,7	<b>4,9</b>	5,6	5,8	5,7	5,7	5,5	5,7
<b>Perfil do Orientador Técnico</b>	5,4	5,8	5,6	6,3	5,6	5,2	5,5	5,8	5,7	5,6	5,4	5,6

OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 2) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas). ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

**Gráfico 62 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'**



**Gráfico 63 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'**

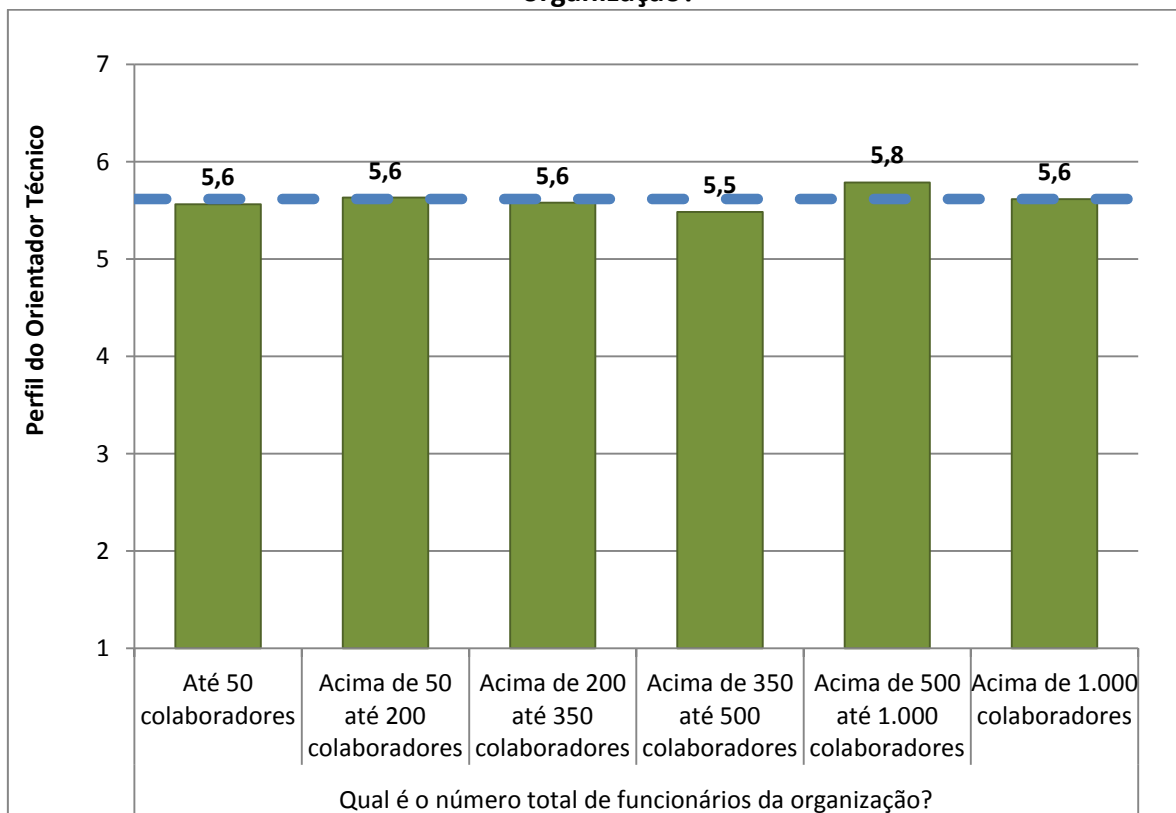


Gráfico 64 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Qual é a idade da organização?'

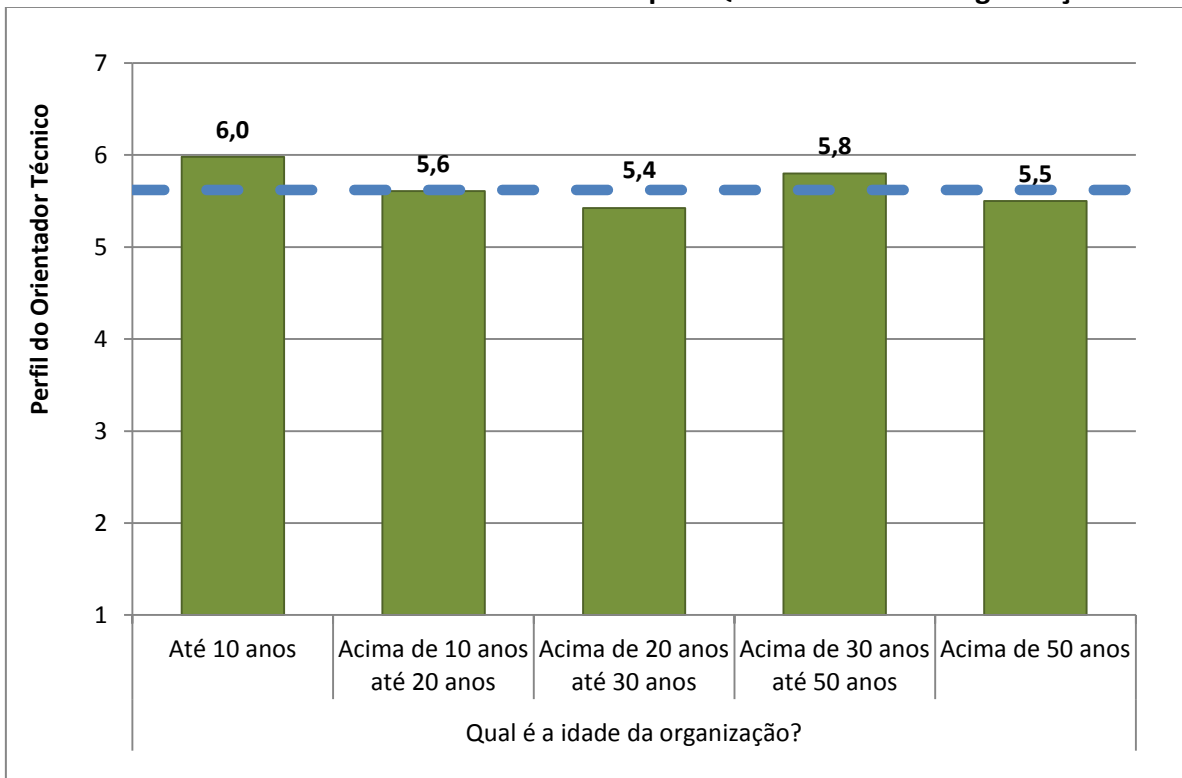


Gráfico 65 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Tempo no PAEX'

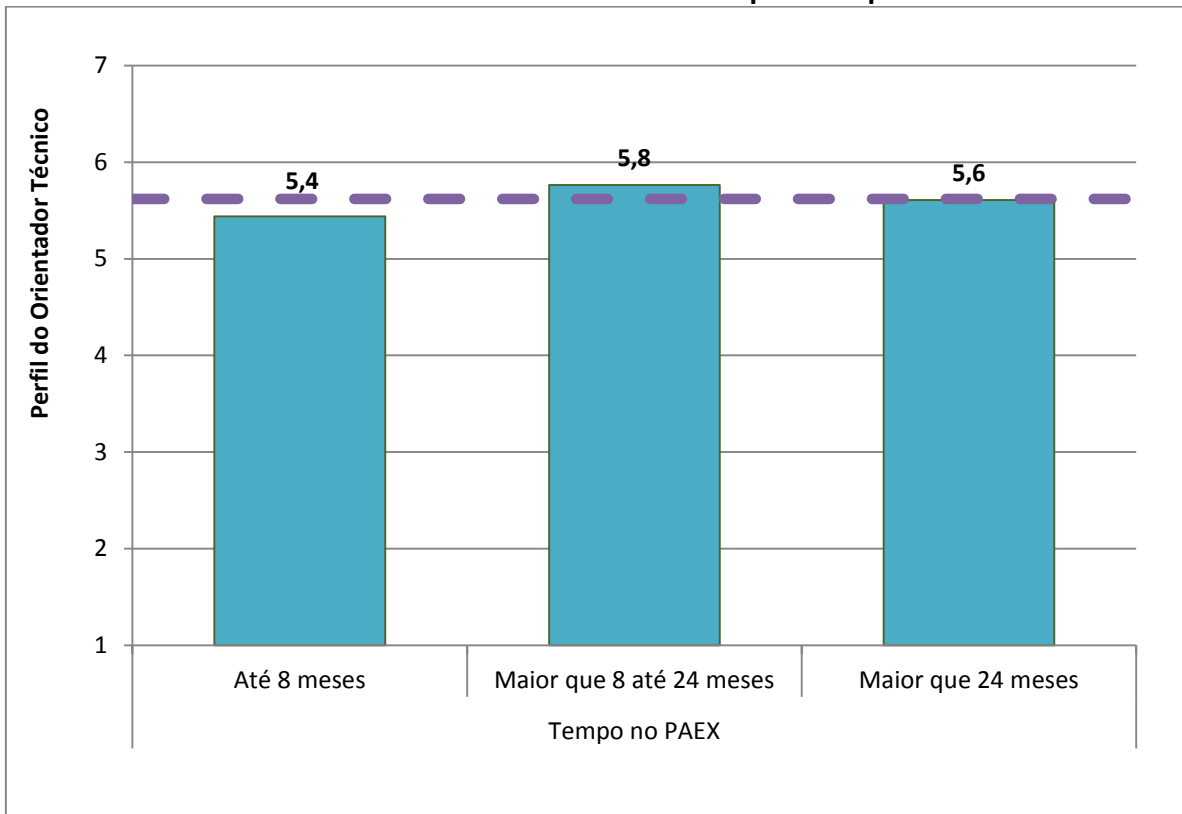


Gráfico 66 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Região'

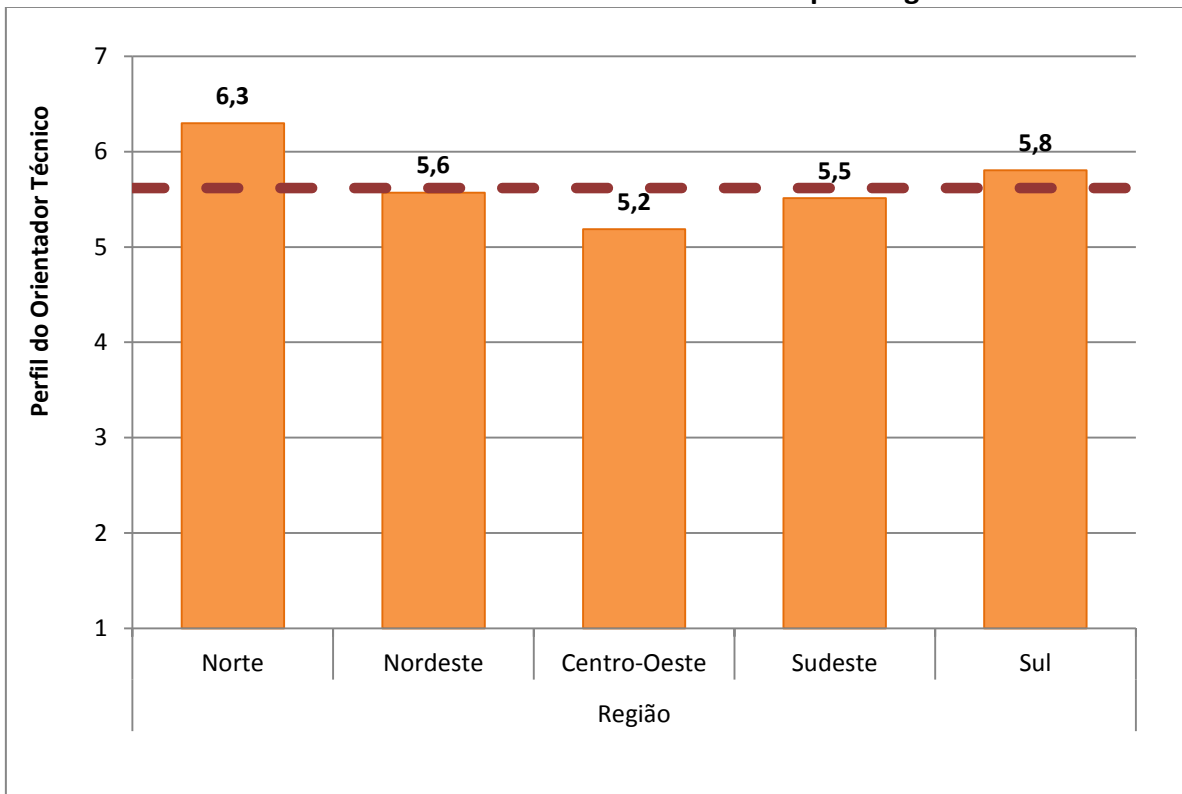
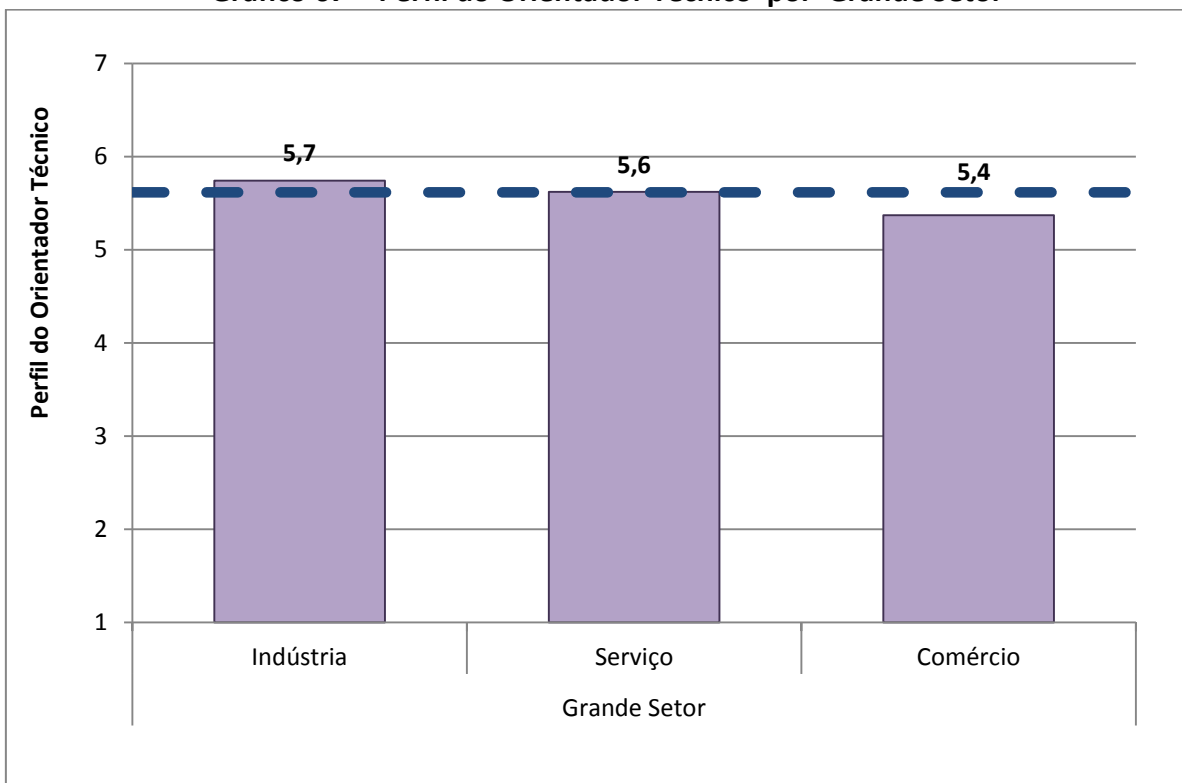
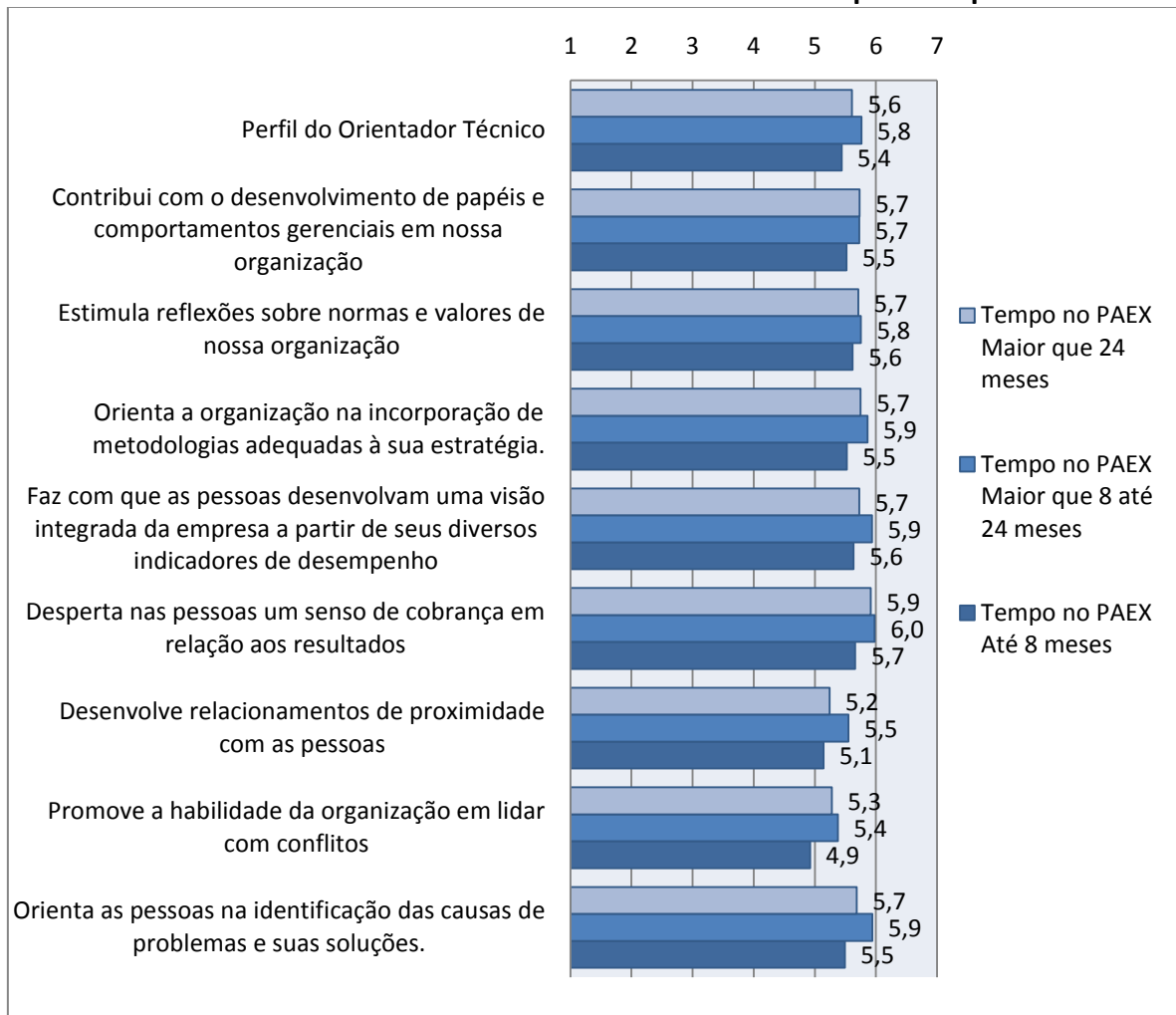


Gráfico 67 - 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Grande Setor'



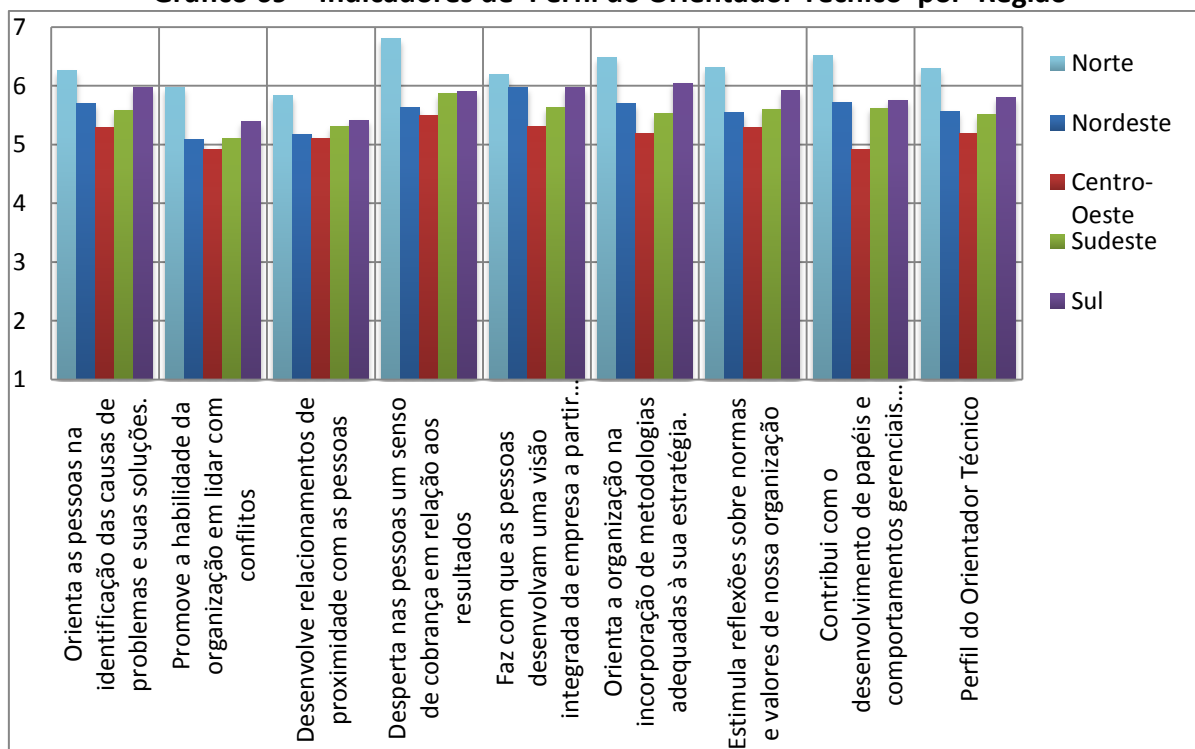
**Gráfico 68 – Indicadores de 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Tempo de PAEX'**



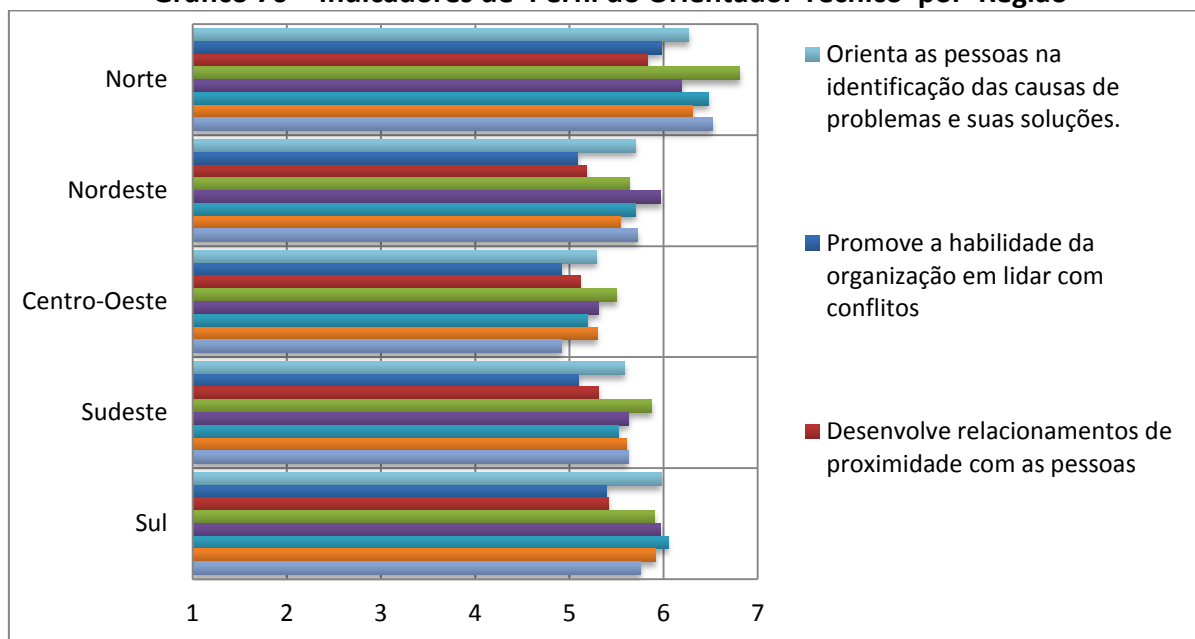
### 5.8.1 Perfil do Orientador Técnico por região

Neste tópico se explora a relação entre no perfil do orientador técnico por região. Inicialmente se apresenta as médias dos itens da questão 14 em relação às regiões (Gráfico 70 e gráfico).

**Gráfico 69 – Indicadores de 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Região'**



**Gráfico 70 – Indicadores de 'Perfil do Orientador Técnico' por 'Região'**



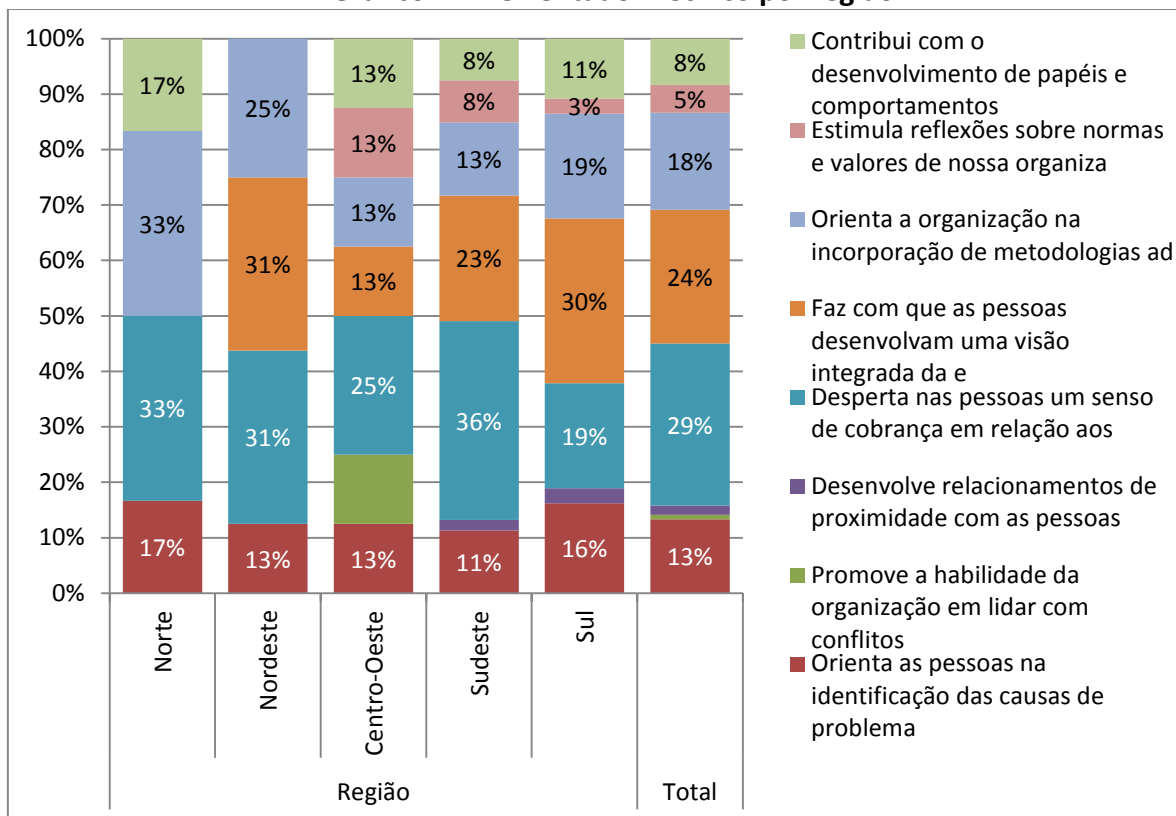
A análise dos gráficos precedentes demonstra que o perfil predominante nas regiões Norte, Centro-Oeste e Sudeste corresponde a *“Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados”*. Na região nordeste seria *“Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho”* e na região sul *“Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia”*. Utilizando os dados da questão 15, a partir de critérios de desempate por empresa<sup>1</sup>

**Tabela 33 - Em sua opinião, qual dessas características melhor descreve o perfil desse orientador técnico?**

CATEGORIAS	Região					Total
	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	
Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.	17%	13%	13%	11%	16%	13%
Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos	0%	0%	13%	0%	0%	1%
Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas	0%	0%	0%	2%	3%	2%
Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>25%</b>	<b>36%</b>	<b>19%</b>	29%
Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho	0%	<b>31%</b>	13%	<b>23%</b>	<b>30%</b>	24%
Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia.	<b>33%</b>	25%	13%	13%	<b>19%</b>	18%
Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização	0%	0%	13%	8%	3%	5%
Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização	17%	0%	13%	8%	11%	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Amostra Válida</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>37</b>	<b>120</b>

<sup>1</sup> Para identificar o perfil típico de cada orientador técnico por organização, empregou-se o número de vezes que o mesmo foi escolhido na questão 15. No caso de empate este valor foi desempatado de acordo com a média na questão 14. Se mesmo assim permanecesse empate, o dado foi excluído da análise.

**Gráfico 71 – Orientador Técnico por região**



O conjunto de dados válidos para a conjunção de dados para conjunção de região e categoria de respostas produz 33 (82,5%) células com frequência esperada inferior a 5, condições inapropriadas para realização de testes de aderência entre variáveis. Sendo assim, propôs-se a análise da correlação entre a avaliação do perfil do orientador (questão 14) e aprendizagem organizacional por região, sabendo que, o poder de teste (capacidade de encontrar correlações significativas) é reduzido, em especial nas regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste. Dado o possível impacto de casos aberrantes (outliers), ausência de normalidade e reduzido tamanho amostral, esta análise foi feita por meio do coeficiente de correlação não paramétrica de Spearman.



**Tabela 34 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional por região**

Região	Aprendizagem		A	B	C	D	E	F	G	H
Norte	Aquisição de Conhecimentos	r	0,512	0,618	0,445	0,401	-0,150	0,386	0,296	0,571
		Sig.	0,240	0,139	0,317	0,373	0,749	0,393	0,518	0,180
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Distribuição da Informação	r	0,020	0,273	-0,185	-0,267	-0,674	0,000	0,148	0,079
		Sig.	0,967	0,554	0,691	0,562	0,097	1,000	0,751	0,867
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Interpretação da Informação	r	0,571	0,709	0,408	0,089	-0,075	0,463	0,074	0,433
		Sig.	0,180	0,074	0,364	0,849	0,873	0,296	0,875	0,331
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Memória da Organização	r	0,512	0,618	0,445	0,401	0,056	0,231	0,148	0,433
		Sig.	0,240	0,139	0,317	0,373	0,905	0,618	0,751	0,331
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
Aprendizagem	r	0,512	0,618	0,445	0,401	-0,150	0,386	0,296	0,571	
	Sig.	0,240	0,139	0,317	0,373	0,749	0,393	0,518	0,180	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	
Nordeste	Aquisição de Conhecimentos	r	0,088	0,183	-0,077	0,156	0,189	0,218	0,079	0,144
		Sig.	0,691	0,403	0,726	0,477	0,388	0,318	0,719	0,511
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	Distribuição da Informação	r	0,181	0,277	0,105	0,261	0,029	0,024	0,124	-0,053
		Sig.	0,407	0,200	0,634	0,230	0,896	0,915	0,573	0,812
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	Interpretação da Informação	r	0,159	0,369	0,150	0,353	0,176	0,201	0,107	0,097
		Sig.	0,468	0,083	0,493	0,098	0,421	0,357	0,628	0,660
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
	Memória da Organização	r	0,060	0,174	-0,144	0,303	0,131	0,178	0,076	0,136
		Sig.	0,787	0,427	0,513	0,160	0,551	0,416	0,732	0,537
		N	23	23	23	23	23	23	23	23
Aprendizagem	r	0,146	0,287	-0,004	0,275	0,186	0,218	0,128	0,134	
	Sig.	0,507	0,184	0,986	0,204	0,396	0,318	0,559	0,541	
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	
Centro-Oeste	Aquisição de Conhecimentos	r	-0,004	-0,127	-0,092	0,046	-0,261	0,144	-0,039	-0,183
		Sig.	0,991	0,694	0,777	0,886	0,412	0,656	0,905	0,568
		N	12	12	12	12	12	12	12	12
	Distribuição da Informação	r	-0,410	-0,304	-0,289	-0,414	-0,326	-0,347	-0,453	<b>-0,670</b>
		Sig.	0,186	0,337	0,363	0,180	0,301	0,269	0,139	<b>0,017</b>
		N	12	12	12	12	12	12	12	12
	Interpretação da Informação	r	-0,284	-0,406	-0,113	-0,068	-0,341	-0,246	0,095	-0,508
		Sig.	0,372	0,190	0,727	0,834	0,278	0,442	0,769	0,092
		N	12	12	12	12	12	12	12	12
	Memória da Organização	r	-0,361	-0,417	-0,261	-0,111	-0,551	-0,249	-0,158	<b>-0,688</b>
		Sig.	0,249	0,177	0,413	0,732	0,063	0,435	0,623	<b>0,013</b>
		N	12	12	12	12	12	12	12	12
Aprendizagem	r	-0,305	-0,382	-0,218	-0,100	-0,421	-0,151	-0,056	-0,536	
	Sig.	0,336	0,221	0,495	0,757	0,173	0,640	0,862	0,072	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	

Região	Aprendizagem		A	B	C	D	E	F	G	H
Sudeste	Aquisição de Conhecimentos	r	0,203	<b>0,344</b>	<b>0,353</b>	<b>0,238</b>	<b>0,511</b>	<b>0,343</b>	<b>0,313</b>	<b>0,309</b>
		Sig.	0,089	<b>0,003</b>	<b>0,003</b>	<b>0,043</b>	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>	<b>0,008</b>	<b>0,009</b>
		N	71	71	71	73	72	72	72	71
	Distribuição da Informação	r	<b>0,398</b>	<b>0,403</b>	<b>0,381</b>	<b>0,371</b>	<b>0,554</b>	<b>0,461</b>	<b>0,422</b>	<b>0,488</b>
		Sig.	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
		N	71	71	71	73	72	72	72	71
	Interpretação da Informação	r	<b>0,404</b>	<b>0,457</b>	<b>0,457</b>	<b>0,330</b>	<b>0,545</b>	<b>0,486</b>	<b>0,492</b>	<b>0,453</b>
		Sig.	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,004</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
		N	71	71	71	73	72	72	72	71
	Memória da Organização	r	<b>0,368</b>	<b>0,395</b>	<b>0,461</b>	<b>0,314</b>	<b>0,507</b>	<b>0,429</b>	<b>0,464</b>	<b>0,422</b>
		Sig.	<b>0,002</b>	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,007</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
		N	71	71	71	73	72	72	72	71
Aprendizagem	r	<b>0,374</b>	<b>0,430</b>	<b>0,451</b>	<b>0,347</b>	<b>0,568</b>	<b>0,473</b>	<b>0,460</b>	<b>0,458</b>	
	Sig.	<b>0,001</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,003</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	
	N	71	71	71	73	72	72	72	71	
Sul	Aquisição de Conhecimentos	r	0,214	0,148	0,148	0,238	0,226	0,125	0,110	0,097
		Sig.	0,135	0,305	0,311	0,096	0,115	0,387	0,449	0,501
		N	50	50	49	50	50	50	50	50
	Distribuição da Informação	r	<b>0,296</b>	0,227	0,189	0,270	0,189	0,271	0,100	0,066
		Sig.	<b>0,037</b>	0,113	0,193	0,058	0,189	0,057	0,488	0,649
		N	50	50	49	50	50	50	50	50
	Interpretação da Informação	r	<b>0,334</b>	<b>0,312</b>	0,203	<b>0,336</b>	<b>0,316</b>	0,273	0,161	0,145
		Sig.	<b>0,018</b>	<b>0,027</b>	0,163	<b>0,017</b>	<b>0,025</b>	0,055	0,264	0,316
		N	50	50	49	50	50	50	50	50
	Memória da Organização	r	<b>0,352</b>	0,241	0,219	<b>0,338</b>	<b>0,302</b>	<b>0,345</b>	0,148	0,114
		Sig.	<b>0,012</b>	0,091	0,131	<b>0,016</b>	<b>0,033</b>	<b>0,014</b>	0,307	0,430
		N	50	50	49	50	50	50	50	50
Aprendizagem	r	<b>0,342</b>	<b>0,300</b>	0,251	<b>0,348</b>	<b>0,317</b>	0,278	0,173	0,148	
	Sig.	<b>0,015</b>	<b>0,035</b>	0,082	<b>0,013</b>	<b>0,025</b>	0,051	0,230	0,306	
	N	50	50	49	50	50	50	50	50	

Obs: A=Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.; B=Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos; C=Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas; D=Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados; E=Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho; F=Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia; G=Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização; H=Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização

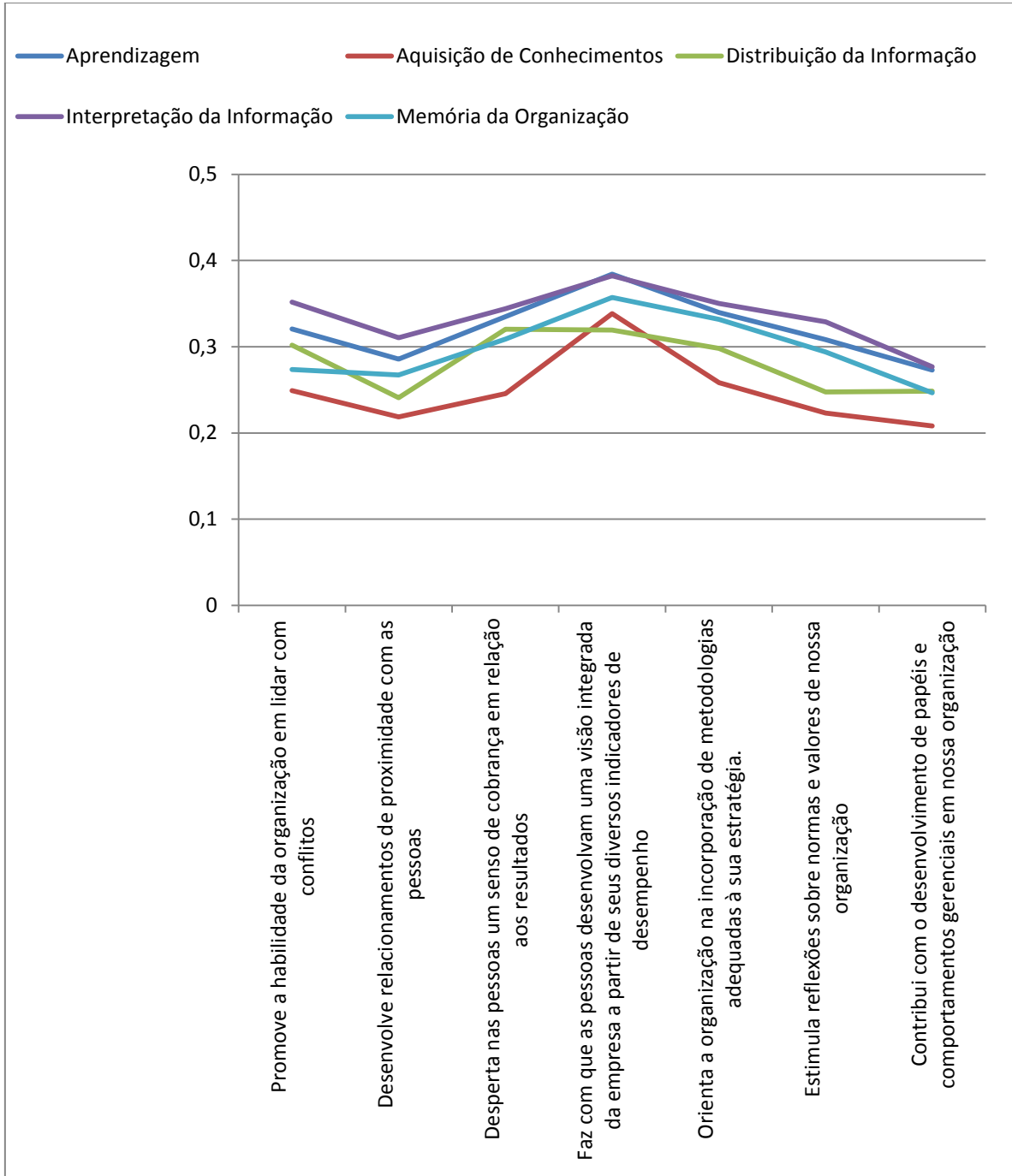
## 5.8.2 Perfil do Orientador Técnico e Aprendizagem

**Tabela 35 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional**

Aprendizagem		A	B	C	D	E	F	G	H
Aquisição de Conhecimentos	r	0,249	0,219	0,246	0,338	0,258	0,223	0,208	0,249
	Sig.	0,001	0,005	0,001	0,000	0,001	0,004	0,008	0,001
	N	163	162	165	164	164	164	163	163
Distribuição da Informação	r	0,302	0,241	0,320	0,320	0,298	0,248	0,248	0,302
	Sig.	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000
	N	163	162	165	164	164	164	163	163
Interpretação da Informação	r	0,352	0,310	0,344	0,382	0,350	0,329	0,277	0,352
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	163	162	165	164	164	164	163	163
Memória da Organização	r	0,274	0,267	0,309	0,357	0,332	0,294	0,247	0,274
	Sig.	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
	N	163	162	165	164	164	164	163	163
Aprendizagem	r	0,321	0,286	0,335	0,384	0,340	0,308	0,273	0,321
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	163	162	165	164	164	164	163	163

Obs: A=Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.; B=Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos; C=Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas; D=Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados; E=Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho; F=Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia; G=Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização; H=Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização.

**Gráfico 72 - Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os subconstrutos de Aprendizagem Organizacional**



### 5.8.3 Perfil do Orientador Técnico e Práticas do PAEX

Os cruzamentos das opções na forma de escolha forçada não foram apresentados por gerarem uma grande dispersão de respostas, que tornam inviáveis comparações e avaliações estatísticas.

**Tabela 36 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX**

PRÁTICAS PAEX		A	B	C	D	E	F	G	H
1. Desenho do Projeto Empresarial	r	0,489	0,464	0,412	0,444	0,496	0,487	0,451	0,462
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	158	158	157	160	159	159	159	158
2. Contrato de Resultados	r	0,413	0,391	0,390	0,426	0,354	0,412	0,413	0,395
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	149	149	147	149	148	148	148	148
3. Avaliações Gerenciais Mensais	r	0,513	0,440	0,391	0,458	0,532	0,526	0,421	0,481
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	160	163	162	162	162	161
4. Monitorias/Metodologias	r	0,433	0,439	0,430	0,475	0,504	0,545	0,449	0,477
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	160	163	162	162	162	161
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	r	0,324	0,291	0,299	0,300	0,397	0,375	0,293	0,308
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	161	161	160	163	162	162	162	161
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	r	0,302	0,281	0,301	0,366	0,402	0,470	0,288	0,301
	Sig.	0,005	0,010	0,005	0,001	0,000	0,000	0,008	0,005
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
7. Encontro anual da rede	r	0,329	0,353	0,370	0,360	0,319	0,377	0,373	0,440
	Sig.	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
8. Comitê de presidentes	r	0,339	0,415	0,390	0,364	0,405	0,384	0,318	0,369
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	113	113	114	115	115	115	115	114
9. Grupo de dirigentes	r	0,411	0,462	0,424	0,458	0,500	0,511	0,421	0,471
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	112	112	112	113	113	113	113	112

Obs: A=Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.; B=Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos; C=Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas; D=Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados; E=Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho; F=Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia; G=Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização; H=Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização.

**Tabela 37 – Correlações *classificadas* entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX**

Práticas PAEX	A	B	C	D	E	F	G	H
1. Desenho do Projeto Empresarial	✔0,49	✔0,46	⚠0,41	⚠0,44	✔0,50	✔0,49	⚠0,45	✔0,46
2. Contrato de Resultados	⚠0,41	⚠0,39	⚠0,39	⚠0,43	✘0,35	⚠0,41	⚠0,41	⚠0,40
3. Avaliações Gerenciais Mensais	✔0,51	⚠0,44	⚠0,39	✔0,46	✔0,53	✔0,53	⚠0,42	✔0,48
4. Monitorias/Metodologias	⚠0,43	⚠0,44	⚠0,43	✔0,47	✔0,50	✔0,54	⚠0,45	✔0,48
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	✘0,32	✘0,29	✘0,30	✘0,30	⚠0,40	⚠0,37	✘0,29	✘0,31
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	✘0,30	✘0,28	✘0,30	✘0,37	⚠0,40	✔0,47	✘0,29	✘0,30
7. Encontro anual da rede	✘0,33	✘0,35	⚠0,37	✘0,36	✘0,32	⚠0,38	⚠0,37	⚠0,44
8. Comitê de presidentes	✘0,34	⚠0,41	⚠0,39	✘0,36	⚠0,40	⚠0,38	✘0,32	⚠0,37
9. Grupo de dirigentes	⚠0,41	✔0,46	⚠0,42	✔0,46	✔0,50	✔0,51	⚠0,42	✔0,47

Obs: A=Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.; B=Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos; C=Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas; D=Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados; E=Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho; F=Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia; G=Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização; H=Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização.

## 5.9 Perfil do Principal Gestor

**Tabela 38 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Principal Gestor (PPG) pelo perfil organizacional: parte I**

Variáveis	Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?					Qual é o número total de funcionários da organização?						Qual é a idade da organização?					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	
Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre nossas rotinas de trabalho	4,6	5,6	5,1	5,2	5,6	5,2	5,2	5,0	5,9	4,6	5,7	5,0	5,1	5,4	5,4	5,0	5,0
Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre os rumos da organização	4,9	5,6	5,2	5,4	5,9	4,7	5,3	5,4	5,6	5,1	5,7	5,7	5,2	5,6	5,4	4,9	4,9
Promove ações que nos fazem mudar nossas rotinas de trabalho	4,3	5,4	4,8	5,0	5,1	4,8	5,1	4,8	5,5	4,2	5,2	5,3	5,0	5,0	5,0	4,6	4,6
Promove ações para mudar os rumos da organização	4,6	5,6	5,4	5,4	6,0	5,1	5,5	5,5	5,7	5,1	5,7	6,3	5,7	5,2	5,4	5,4	5,4
<b>Perfil do Principal Gestor</b>	<b>4,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,1</b>	<b>5,3</b>	<b>5,6</b>	<b>4,9</b>	<b>5,3</b>	<b>5,2</b>	<b>5,6</b>	<b>4,8</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,2</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização? A=Até R\$ 2,4 milhões; B=Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; C=Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; D=Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; E=Acima de R\$ 300 milhões. 2) Qual é o número total de funcionários da organização? A=Até 50 colaboradores; B=Acima de 50 até 200 colaboradores; C=Acima de 200 até 350 colaboradores; D=Acima de 350 até 500 colaboradores; E=Acima de 500 até 1.000 colaboradores; F=Acima de 1.000 colaboradores. 3) Qual é a idade da organização? A=Até 10 anos; B=Acima de 10 anos até 20 anos; C=Acima de 20 anos até 30 anos; D=Acima de 30 anos até 50 anos; E=Acima de 50 anos. ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

**Tabela 39 – Medidas descritivas do subconstruto Perfil do Principal Gestor (PPG) pelo perfil organizacional: parte II**

Variáveis	Tempo no PAEX			Região					Grande Setor			Total
	A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	
Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre nossas rotinas de trabalho	5,2	5,3	5,3	5,0	5,3	5,2	5,1	5,4	5,2	5,2	5,5	5,2
Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre os rumos da organização	5,3	5,4	5,4	5,5	5,2	5,3	5,3	5,5	5,2	5,4	5,6	5,4
Promove ações que nos fazem mudar nossas rotinas de trabalho	4,7	5,1	5,0	5,3	4,8	4,9	4,8	5,2	4,9	5,0	5,2	5,0
Promove ações para mudar os rumos da organização	5,4	5,6	5,5	5,5	5,1	5,6	5,4	5,7	5,4	5,5	5,5	5,5
<b>Perfil do Principal Gestor</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	<b>5,1</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>5,3</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>

OBS: i) As categorias são: 1) Tempo no PAEX: A=Até 8 meses; B=Maior que 8 até 24 meses; C=Maior que 24 meses. 2) Região: A=Norte; B=Nordeste; C=Centro-Oeste (Incluindo DF); D=Sudeste; E=Sul. 3) Setor de atuação: A=Indústria (Autoindústria, Bens de Capital, Eletroeletrônico, Energia, Papel e Celulose, Química e Petroquímica, Siderurgia e Metalurgia, Têxteis, Bens de Consumo, Indústria da Construção e Farmacêutico); B=Serviço (Indústria Digital, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Serviços e Transporte); C=Comércio (Atacado e Varejo). Foram desconsiderados os setores de Mineração, Produção Agropecuária e Diversos (totalizando seis (6) empresas).  
 ii) Testes de hipóteses: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.



Gráfico 73 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Qual é a faixa de faturamento bruto anual da organização?'

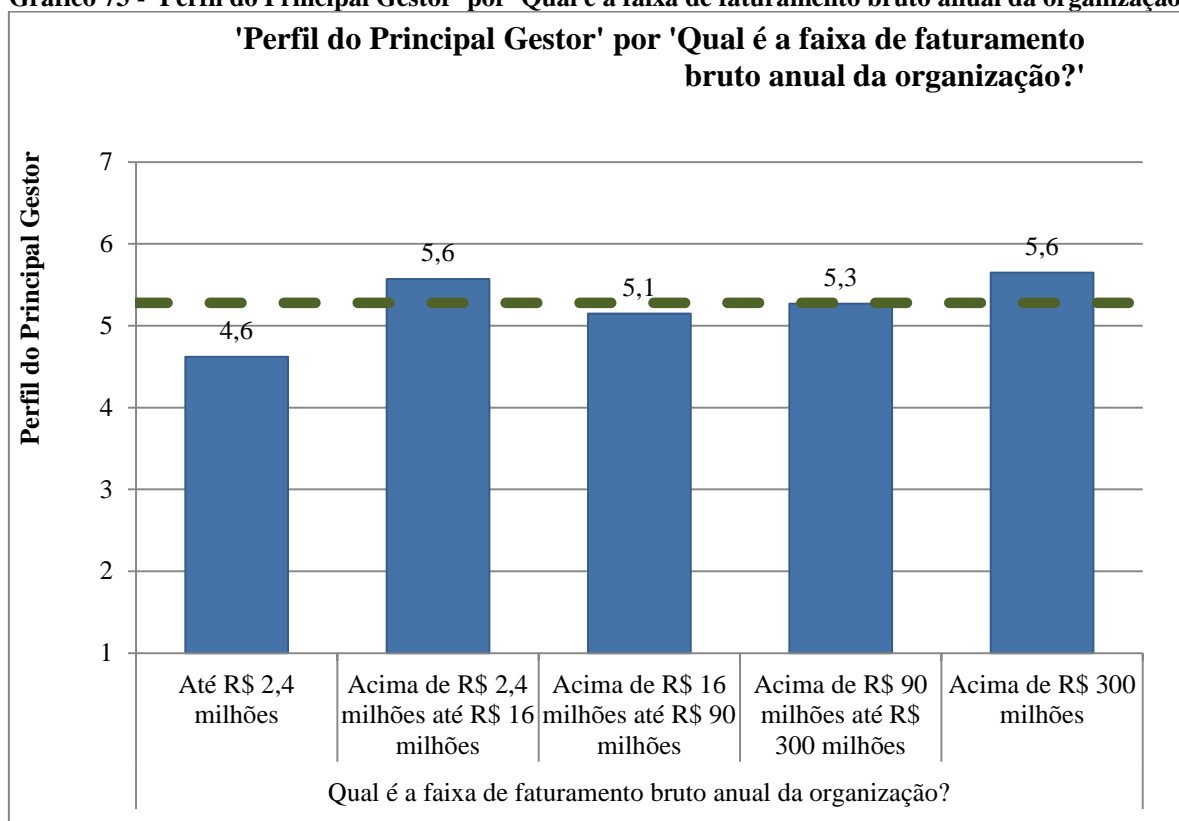


Gráfico 74 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Qual é o número total de funcionários da organização?'

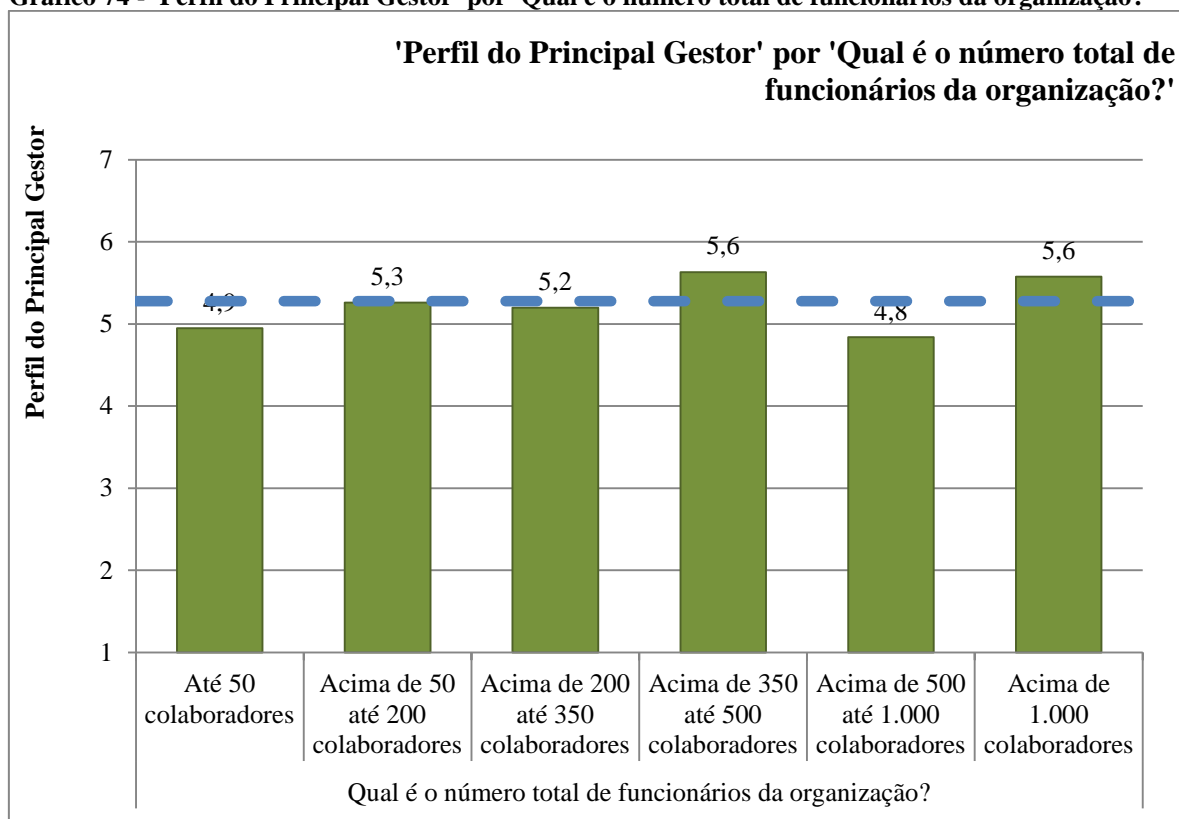


Gráfico 75 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Qual é a idade da organização?'

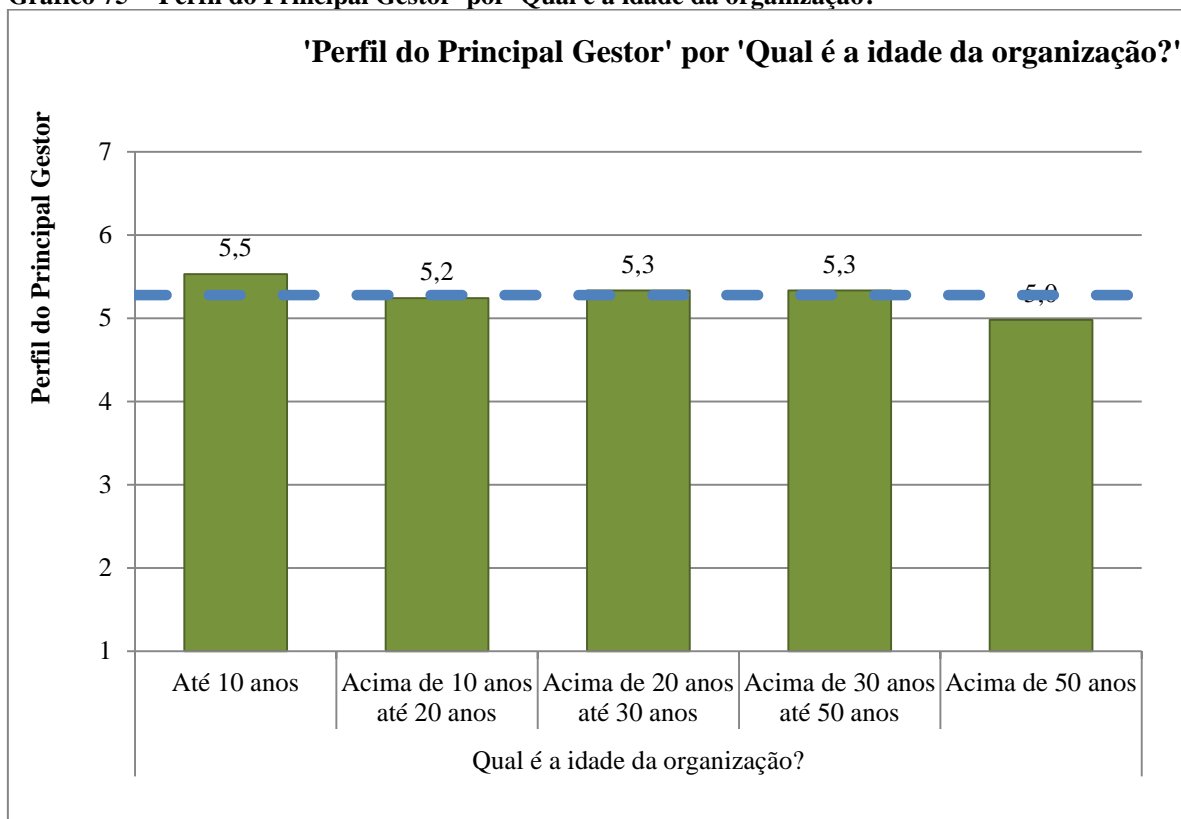


Gráfico 76 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Tempo no PAEX'

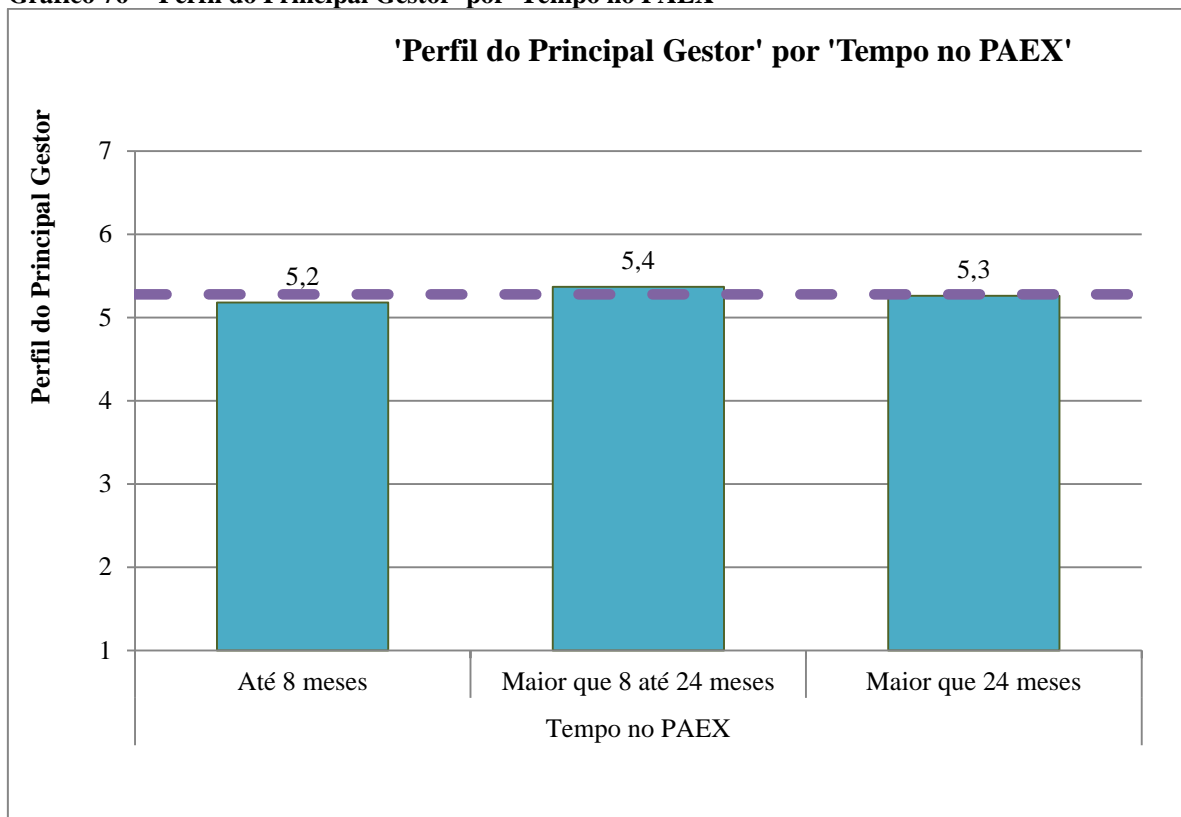


Gráfico 77 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Região'

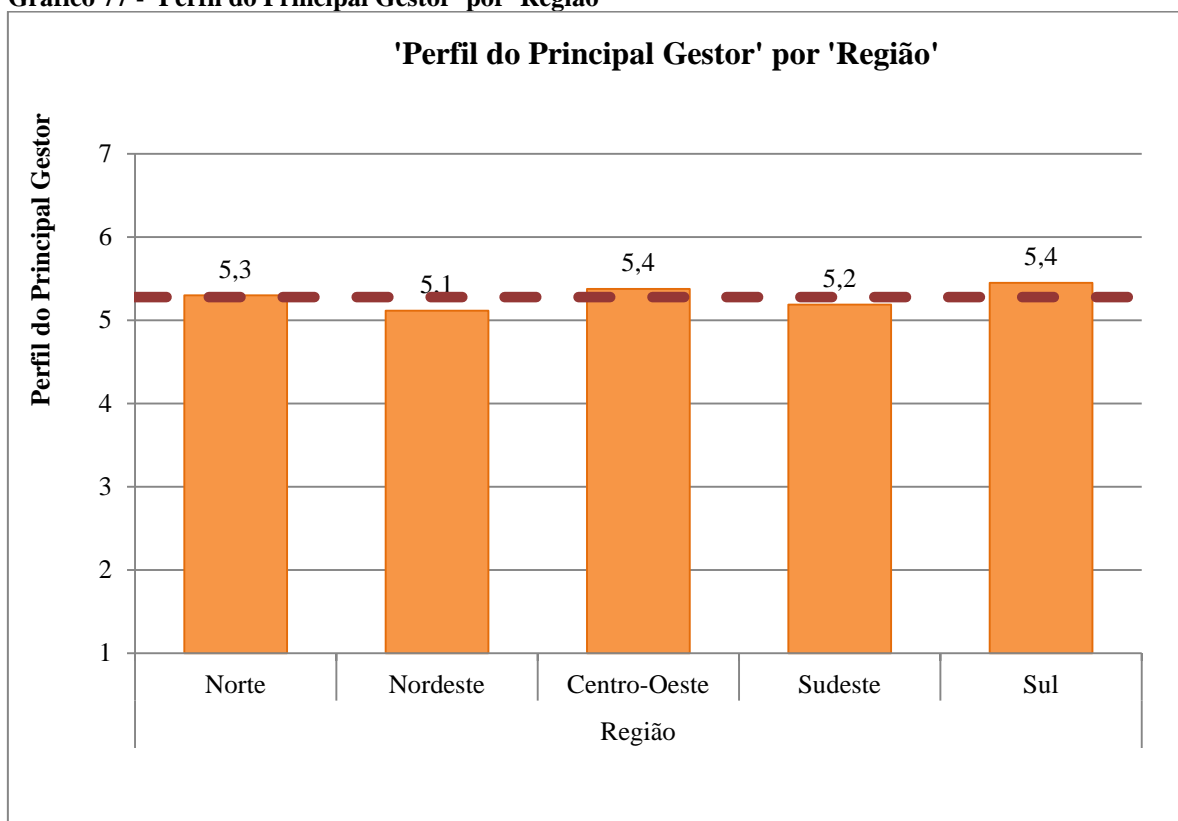
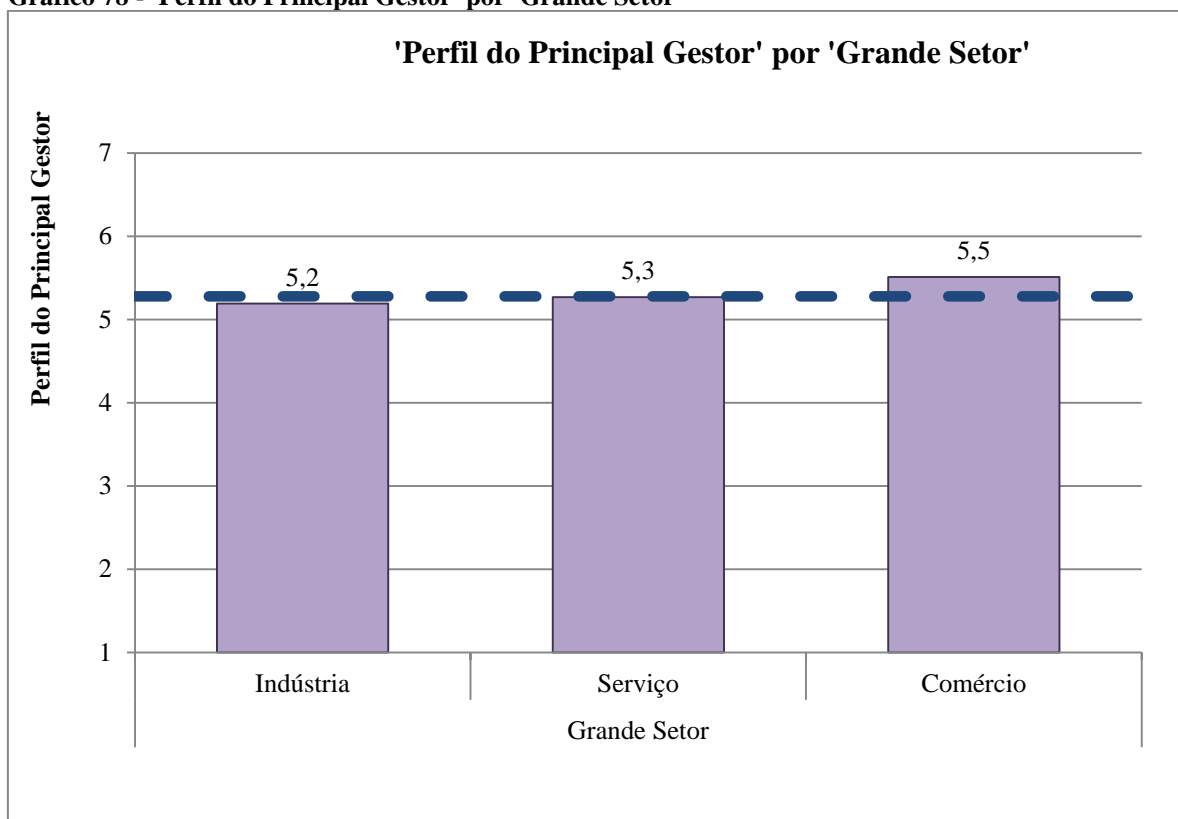
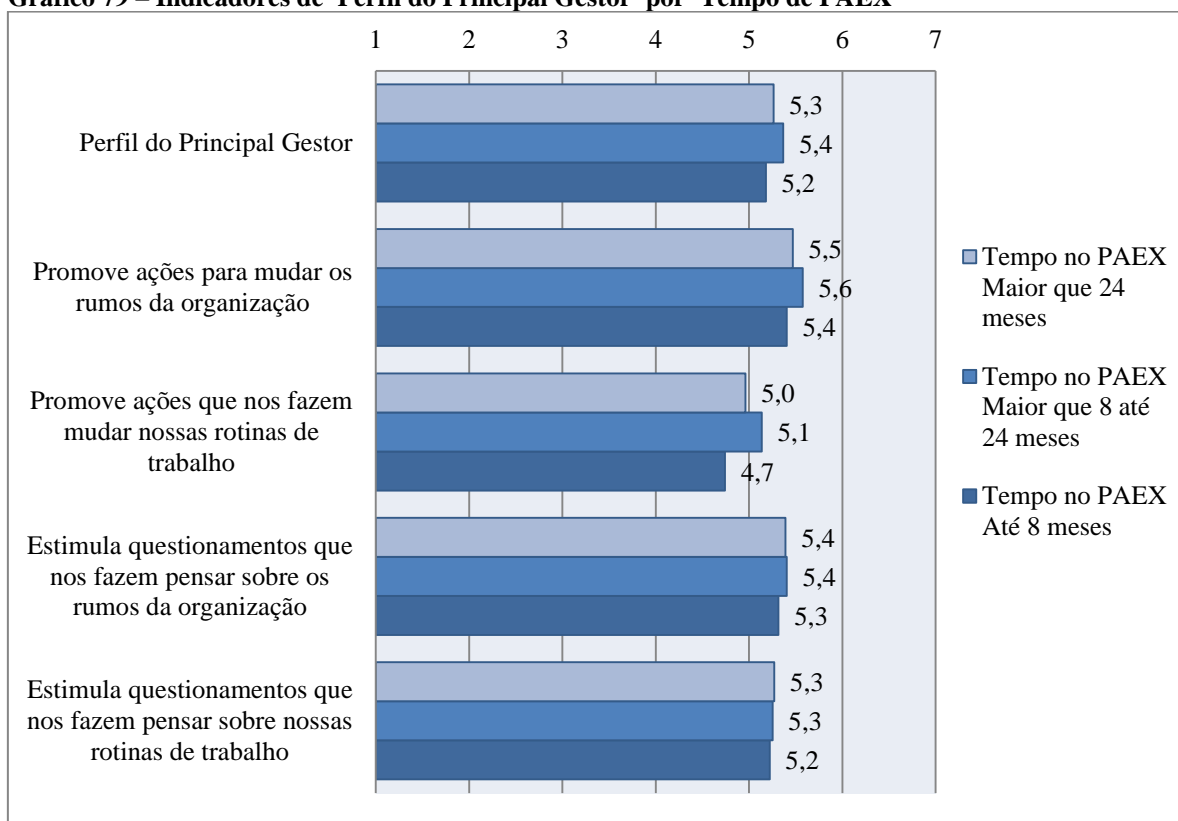


Gráfico 78 - 'Perfil do Principal Gestor' por 'Grande Setor'

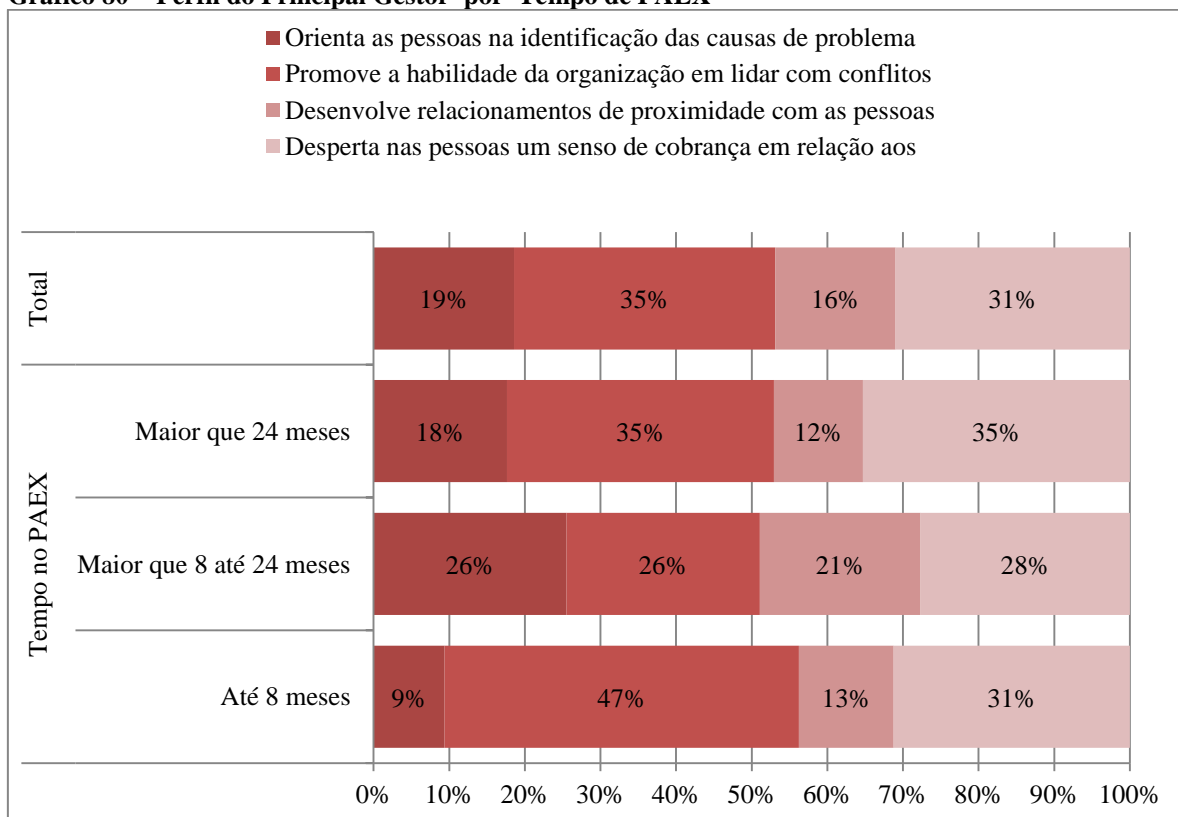




**Gráfico 79 – Indicadores de 'Perfil do Principal Gestor' por 'Tempo de PAEX'**



**Gráfico 80 – 'Perfil do Principal Gestor' por 'Tempo de PAEX'**



*1.1.1 Perfil do Principal Gestor e Práticas do PAEX*

Os cruzamentos das opções na forma de escolha forçada não foram apresentados por gerarem uma grande dispersão de respostas, que tornam inviáveis comparações e avaliações estatísticas.

**Tabela 40 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX**

<b>PRÁTICAS PAEX</b>		Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre nossas rotinas de trabalho	Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre os rumos da organização	Promove ações que nos fazem mudar nossas rotinas de trabalho	Promove ações para mudar os rumos da organização
1. Desenho do Projeto Empresarial	r	0,409	0,366	0,415	0,384
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	137	138	137	137
2. Contrato de Resultados	r	0,357	0,348	0,393	0,340
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	129	130	129	129
3. Avaliações Gerenciais Mensais	r	0,311	0,292	0,386	0,399
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	139	142	140	140
4. Monitorias/Metodologias	r	0,374	0,322	0,413	0,359
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	138	141	139	139
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	r	0,341	0,271	0,370	0,346
	Sig.	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	138	141	139	139
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	r	0,213	0,227	0,273	0,264
	Sig.	0,070	0,053	0,019	0,024
	N	73	73	73	73
7. Encontro anual da rede	r	0,239	0,210	0,071	0,124
	Sig.	0,023	0,046	0,504	0,244
	N	90	91	90	90
8. Comitê de presidentes	r	0,220	0,173	0,172	0,191
	Sig.	0,031	0,090	0,093	0,062
	N	96	97	96	96
9. Grupo de dirigentes	r	0,221	0,208	0,260	0,203
	Sig.	0,032	0,041	0,011	0,047
	N	95	97	96	96

**Tabela 41 – Correlações qualificadas entre os indicadores do Perfil do Principal Gestor e os indicadores de práticas do PAEX**

	Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre nossas rotinas de trabalho	Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre os rumos da organização	Promove ações que mudam nossas rotinas de trabalho
1. Desenho do Projeto Empresarial	✔ 0,41	✔ 0,37	✔ 0,42
2. Contrato de Resultados	✔ 0,36	✔ 0,35	✔ 0,39
3. Avaliações Gerenciais Mensais	✔ 0,31	⚠ 0,29	✔ 0,39
4. Monitorias/Metodologias	✔ 0,37	✔ 0,32	✔ 0,41
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	✔ 0,34	⚠ 0,27	✔ 0,37
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	⚠ 0,21	⚠ 0,23	⚠ 0,27
7. Encontro anual da rede	⚠ 0,24	⚠ 0,21	✘ 0,07
8. Comitê de presidentes	⚠ 0,22	✘ 0,17	✘ 0,17
9. Grupo de dirigentes	⚠ 0,22	⚠ 0,21	⚠ 0,26

### 5.9.1 Perfil do Orientador Técnico e Práticas do PAEX

Os cruzamentos das opções na forma de escolha forçada não foram apresentados por gerarem uma grande dispersão de respostas, que tornam inviáveis comparações e avaliações estatísticas.

**Tabela 42 – Correlações entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX**

PRÁTICAS PAEX		Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre nossas rotinas de trabalho	Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre os rumos da organização	Promove ações que nos fazem mudar nossas rotinas de trabalho	Promove ações para mudar os rumos da organização
1. Desenho do Projeto Empresarial	r Sig. N	0,409 0,000 137	0,366 0,000 138	0,415 0,000 137	0,384 0,000 137
2. Contrato de Resultados	r Sig. N	0,357 0,000 129	0,348 0,000 130	0,393 0,000 129	0,340 0,000 129
3. Avaliações Gerenciais Mensais	r Sig. N	0,311 0,000 139	0,292 0,000 142	0,386 0,000 140	0,399 0,000 140
4. Monitorias/Metodologias	r Sig. N	0,374 0,000 138	0,322 0,000 141	0,413 0,000 139	0,359 0,000 139
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	r Sig. N	0,341 0,000 138	0,271 0,001 141	0,370 0,000 139	0,346 0,000 139
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	r Sig. N	0,213 0,070 73	0,227 0,053 73	0,273 0,019 73	0,264 0,024 73
7. Encontro anual da rede	r Sig. N	0,239 0,023 90	0,210 0,046 91	0,071 0,504 90	0,124 0,244 90
8. Comitê de presidentes	r Sig. N	0,220 0,031 96	0,173 0,090 97	0,172 0,093 96	0,191 0,062 96
9. Grupo de dirigentes	r Sig. N	0,221 0,032 95	0,208 0,041 97	0,260 0,011 96	0,203 0,047 96



**Tabela 43 – Correlações qualificadas entre os indicadores do Perfil do Orientador Técnico e os indicadores de práticas do PAEX**

	Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre nossas rotinas de trabalho	Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre os rumos da organização	Promove ações que nos fazem mudar nossas rotinas de trabalho	Promove ações para mudar os rumos da organização
1. Desenho do Projeto Empresarial	✔ 0,41	✔ 0,37	✔ 0,42	✔ 0,38
2. Contrato de Resultados	✔ 0,36	✔ 0,35	✔ 0,39	✔ 0,34
3. Avaliações Gerenciais Mensais	✔ 0,31	⚠ 0,29	✔ 0,39	✔ 0,40
4. Monitorias/Metodologias	✔ 0,37	✔ 0,32	✔ 0,41	✔ 0,36
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	✔ 0,34	⚠ 0,27	✔ 0,37	✔ 0,35
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	⚠ 0,21	⚠ 0,23	⚠ 0,27	⚠ 0,26
7. Encontro anual da rede	⚠ 0,24	⚠ 0,21	✘ 0,07	✘ 0,12
8. Comitê de presidentes	⚠ 0,22	✘ 0,17	✘ 0,17	⚠ 0,19
9. Grupo de dirigentes	⚠ 0,22	⚠ 0,21	⚠ 0,26	⚠ 0,20

Neste tópico se apresenta a resposta individual de cada respondente da pesquisa. Neste caso uma mesma empresa pode ter mais de uma participante no estudo.

### 6.1 Ambiente geral, concorrencial e desempenho

**Tabela 44 – Medidas descritivas dos indicadores do construto Ambiente geral, concorrencial e desempenho pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
Nível de competição	5,8	5,7	5,8	5,7	5,7	5,7
Mudança do setor	5,0	4,8	5,0	4,8	4,8	4,9
Desempenho	5,1	5,2	5,1	5,2	5,3	5,2

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

## 6.2 Aquisição de conhecimentos

**Tabela 45 – Medidas descritivas do subconstruto Aquisição de Conhecimentos (AC) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
a. Nossa organização contrata profissionais especializados e bem informados	4,7	4,8	4,7	4,8	5,0	4,8
b. A gestão de nossa organização monitora importantes indicadores de desempenho organizacional	5,0	5,2	5,0	5,2	5,5	5,1
c. Os funcionários aprendem sobre os avanços da organização conversando entre si	4,6	4,5	4,5	4,5	4,6	4,5
d. Nossos gestores conhecem práticas de organizações de outros setores	4,6	4,5	4,4	4,5	4,7	4,5
e. Nossos gestores aprendem com parceiros da organização (tais como clientes, fornecedores, e escolas de negócios)	4,9	5,0	4,8	5,1	5,2	5,0
f. Nossos gestores conhecem as estratégias de concorrentes	4,2	4,4	4,1	4,5	4,5	4,3
g. Quando as capacidades internas de nossa organização são deficientes, nós as adquirimos de fontes externas	4,8	4,9	4,9	4,9	4,8	4,9
h. Nossos gestores monitoram a estratégia da organização e seu alinhamento com o ambiente competitivo	4,7	4,7	4,5	4,8	5,0	4,7
i. Nossos gestores se antecipam na solução de problemas	4,3	4,3	4,3	4,4	4,3	4,3
j. Nossos gestores aprendem novas coisas sobre a organização por meio de observação	4,8	4,8	4,7	4,8	4,5	4,8
Aquisição de Conhecimentos	4,7	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

### 6.3 Distribuição da informação

**Tabela 46 – Medidas descritivas do subconstruto Distribuição da informação (DI) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
a. Quando nossos funcionários precisam de uma informação específica, eles sabem com quem encontrar	5,1	4,7	4,9	4,7	4,6	4,8
b. Nossos funcionários são conscientes sobre a importância de seus conhecimentos para a organização	4,7	4,7	4,7	4,8	4,8	4,7
c. Nossos funcionários compartilham entre si informações (tais como dados, planos e idéias)	4,7	4,5	4,6	4,4	4,5	4,5
d. Nossa alta administração integra informações oriundas de diferentes áreas da organização	<b>5,2b</b>	4,8	5,0	4,8	4,7	4,9
Distribuição da Informação	<b>5,0b</b>	4,7	4,9	4,6	4,7	4,7

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor média aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

## 6.4 Interpretação da informação

**Tabela 47 – Medidas descritivas do subconstruto Interpretação da informação (II) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
a. Nossos gestores incentivam o uso de metodologias e ferramentas que auxiliam na tomada de decisões	4,6	4,7	4,7	4,6	4,5	4,7
b. Nossos gestores examinam e atualizam frequentemente o modo como enxergam o ambiente competitivo de nossa organização	4,3	4,5	4,3	4,5	4,6	4,4
c. Nossos funcionários possuem visões diferentes sobre acontecimentos da organização	4,7	4,9	4,8	4,9	4,9	4,9
d. Nossos funcionários são encorajados a adotar uma comunicação clara	5,2	4,8	5,1	4,8	4,7	4,9
e. Em nossa organização, antes da decisão final ser tomada, as opções são avaliadas rigorosamente	4,8	4,7	4,8	4,7	4,7	4,7
f. Nossos funcionários são abertos a mudar o modo de fazer as coisas	4,5	4,4	4,5	4,3	4,3	4,4
g. Nossa organização é ágil para reagir às mudanças tecnológicas	4,9	4,5	4,7	4,5	4,8	4,6
Interpretação da Informação	4,7	4,6	4,7	4,6	4,7	4,6

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

## 6.5 Memória da Organização

**Tabela 48 – Medidas descritivas do subconstruto Memória da Organização (MO) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
a. Nossa organização mantém informações detalhadas para guiar suas operações	4,7	4,6	4,7	4,6	4,6	4,6
b. Nossos funcionários buscam informações armazenadas quando tomam decisões	4,5	4,4	4,4	4,4	4,6	4,4
c. Nossa organização mantém uma combinação de diferentes habilidades no seu quadro de funcionários	4,8	4,9	4,9	4,9	4,8	4,9
d. Nossa organização capacita internamente seus especialistas	4,8	4,8	4,9	4,7	4,8	4,8
e. Nossa organização faz muito uso de informações oriundas de outras empresas (ex: fornecedores, parceiros, clientes, escolas de negócios, etc.)	4,6	4,5	4,6	4,4	4,5	4,5
Memória da Organização	4,7	4,6	4,7	4,6	4,7	4,7

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

## 6.6 Aprendizagem da organização

**Tabela 49 – Medidas descritivas do construto Aprendizagem Organizacional (AO) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica	Gerencial	Operacional	
Aquisição de Conhecimentos	4,7	4,7	4,7	4,6	4,7	4,7
Distribuição da Informação	4,7	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7
Interpretação da Informação	<b>5,0b</b>	4,7	4,9	4,6	4,7	4,7
Memória da Organização	4,7	4,6	4,7	4,6	4,7	4,6
<b>Aprendizagem</b>	4,7	4,6	4,7	4,6	4,7	4,7

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

## 6.7 Práticas PAEX

**Tabela 50 – Medidas descritivas do construto Práticas PAEX (PP) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
1. Desenho do Projeto Empresarial	5,7	5,6	5,6	5,5	5,7	5,6
2. Contrato de Resultados	4,7	5,0	4,6	5,0	5,3	4,9
3. Avaliações Gerenciais Mensais	5,8	5,5	5,5	5,6	5,9	5,6
4. Monitorias/Metodologias	5,4	5,5	5,4	5,4	5,8	5,5
5. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD	5,8	5,8	5,8	5,8	6,1	5,8
6. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Avançado – PDDA	5,4	5,4	5,3	5,5	5,5	5,4
7. Encontro anual da rede	5,5	5,1	5,3	5,1	5,5	5,2
8. Comitê de presidentes	5,5	5,3	5,3	5,4	5,5	5,4
9. Grupo de dirigentes	5,4	5,3	5,2	5,4	5,5	5,3
Práticas do Paex	5,5	5,3	5,3	5,4	5,4	5,4

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

## 6.8 Perfil do Orientador Técnico

**Tabela 51 – Medidas descritivas do construto Perfil do Orientador Técnico (POT) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
Orienta as pessoas na identificação das causas de problemas e suas soluções.	5,7	5,7	5,7	5,6	5,9	5,7
Promove a habilidade da organização em lidar com conflitos	5,2	5,2	5,2	5,2	5,6	5,2
Desenvolve relacionamentos de proximidade com as pessoas	5,2	5,3	5,1	5,3	5,4	5,3
Desperta nas pessoas um senso de cobrança em relação aos resultados	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Faz com que as pessoas desenvolvam uma visão integrada da empresa a partir de seus diversos indicadores de desempenho	5,9	5,7	5,7	5,7	5,9	5,7
Orienta a organização na incorporação de metodologias adequadas à sua estratégia.	5,8	5,7	5,7	5,6	5,9	5,7
Estimula reflexões sobre normas e valores de nossa organização	5,8	5,6	5,7	5,5	5,9	5,6
Contribui com o desenvolvimento de papéis e comportamentos gerenciais em nossa organização	5,8	5,6	5,7	5,6	5,6	5,7
Perfil do Orientador Técnico	5,6	5,5	5,5	5,6	5,5	5,6

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.



## 6.9 Perfil do Principal Gestor

**Tabela 52 – Medidas descritivas do construto Perfil do Principal Gestor (PPG) pela função na organização**

Variáveis	Você ocupa a posição de principal executivo(a) de sua organização?		Qual a principal natureza de sua função na organização em que atua?			Total
	Sim (A)	Não (B)	Estratégica (A)	Gerencial (B)	Operacional (C)	
Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre nossas rotinas de trabalho	NA	5,2	5,2	5,2	5,4	5,2
Estimula questionamentos que nos fazem pensar sobre os rumos da organização	NA	5,3	5,4	5,3	5,0	5,3
Promove ações que nos fazem mudar nossas rotinas de trabalho	NA	4,9	4,9	4,9	4,8	4,9
Promove ações para mudar os rumos da organização	NA	5,4	5,3	5,4	5,4	5,4
Perfil do Principal Gestor	NA	5,2	5,2	5,2	5,1	5,2

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo variâncias iguais com nível de significância 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria menor media aparece sob a categoria com maior média. Os testes são ajustados para todas as comparações entre pares dentro de uma linha de cada sub-tabela usando a correção de Bonferroni.

Foi proposto um modelo que relaciona as variáveis do estudo em uma sequência causal de causas e efeitos, conhecido como equação estrutural. A técnica foi rodada utilizando o método PLS de estimação, método robusto a violações de normalidade, tal como se constatou nos dados deste estudo. A base de dados empregada foi de empresas, desconsiderando as respostas individuais da pesquisa, balizando uma amostra de 169 casos. O **Gráfico 81** revela as relações estruturais originalmente propostas e o **Gráfico 82** demonstra as relações mantidas condicionada a sua significância estatística.

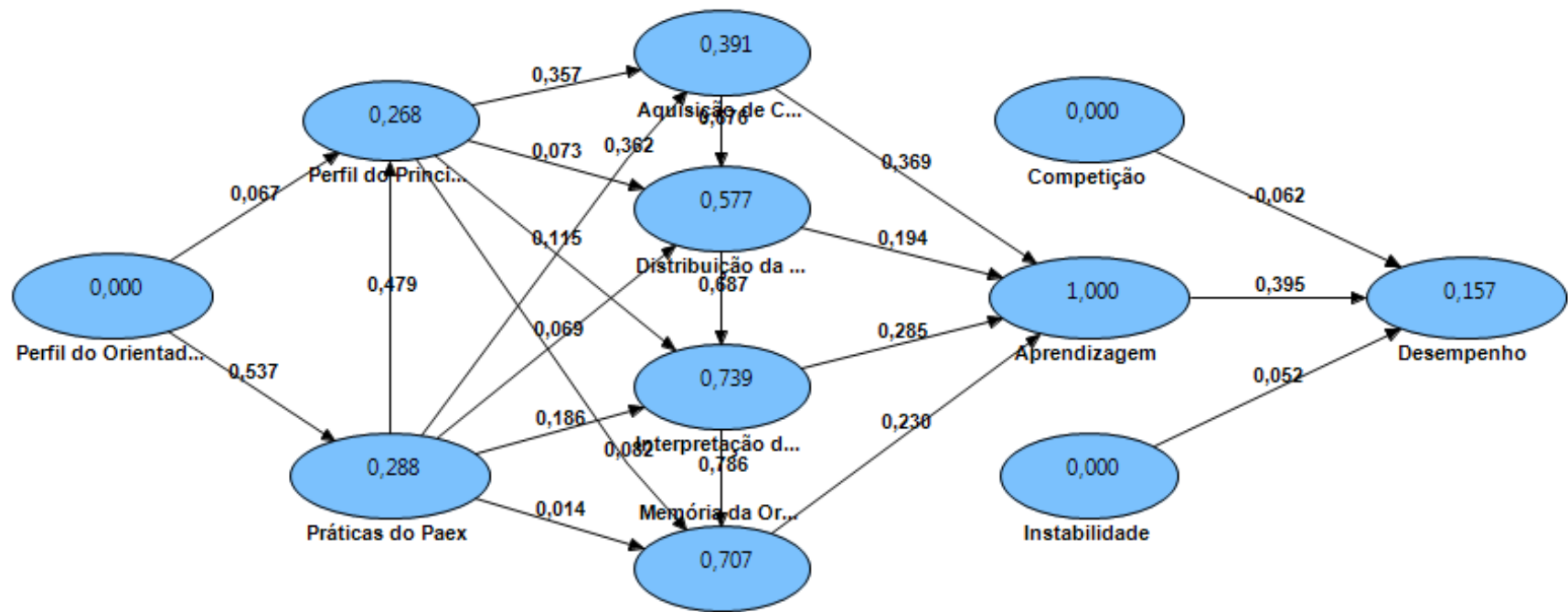


Gráfico 81 – Modelo Original De Aprendizagem

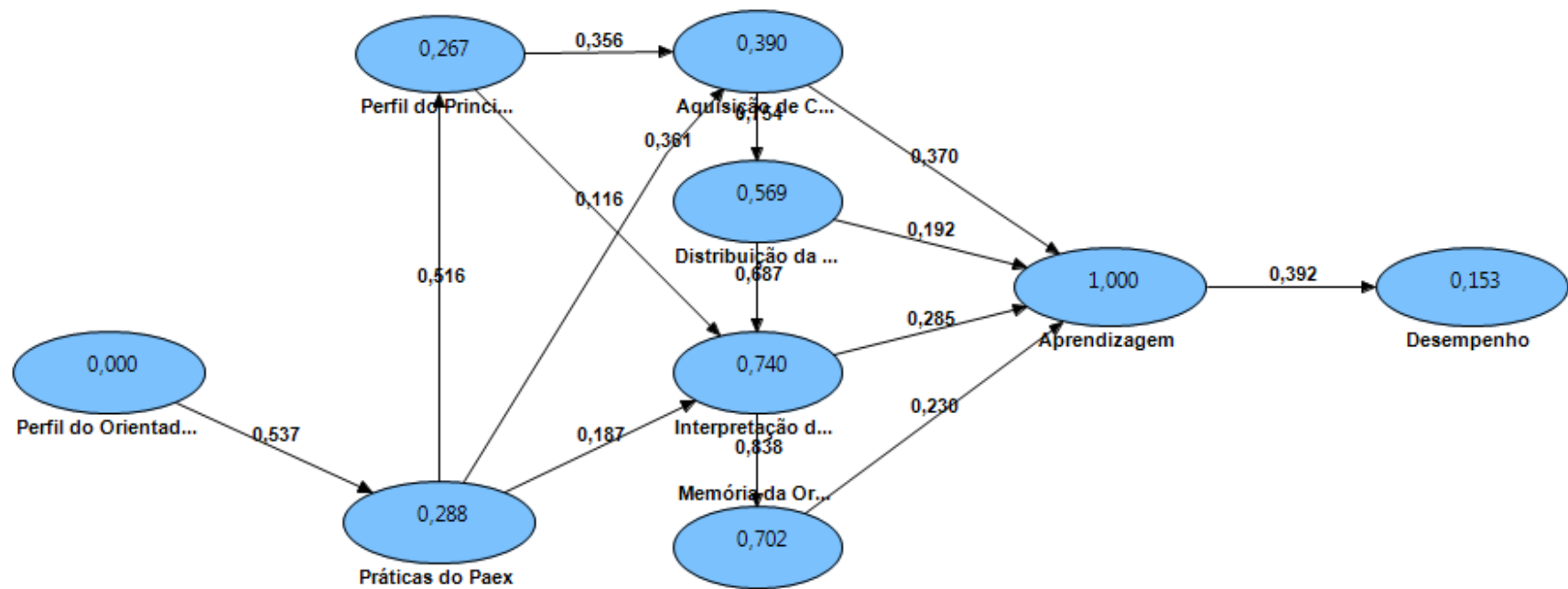


Gráfico 82 – Modelo Alternativo De Aprendizagem (somente com relações significativas). Percentual de explicação dentro dos círculos (r<sup>2</sup>)

No modelo anexo o orientador técnico é a base do processo de aprendizagem no PAEX. Ele atua como determinante do sucesso das práticas PAEX (somente as cinco primeiras práticas foram usadas. As demais têm muitos dados ausentes). O orientador técnico explica 28,6% da avaliação da contribuição das práticas do PAEX. As práticas PAEX explicam significativamente a “Aquisição de Conhecimentos” e “Interpretação da Informação”. Coloquei uma sequência temporal, um processo de aprendizagem da seguinte forma;



**Figura 1 – Relação condicional entre as dimensões de aprendizado organizacional.**

Fonte: dados da pesquisa

Nesta sequência causal todas as relações foram significativas e fortes. Por fim, o processo de aprendizagem leva ao conceito geral (fator de segunda ordem formativo) chamado “Aprendizagem Organizacional”. A aprendizagem por sua vez tem impacto no desempenho da organização em relação aos concorrentes (Questão 7). Interessante que as variáveis de competição (q5) e instabilidade (q6) não explicaram o desempenho ( $p > 0,05$ ). A tabela abaixo demonstra a significância das relações estruturais entre os construtos.

**Tabela 53 – Pesos fatoriais dos construtos**

Relações estruturais	PESO	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Aprendizagem -> Desempenho	0,40	0,06	6,19
Aquisição de Conhecimentos -> Aprendizagem	0,37	0,02	22,19
Aquisição de Conhecimentos -> Distribuição da Informação	0,70	0,05	14,32
Competição -> Desempenho	-0,06	0,08	0,81
Distribuição da Informação -> Aprendizagem	0,19	0,01	27,03
Distribuição da Informação -> Interpretação da Informação	0,72	0,05	15,69
Instabilidade -> Desempenho	0,05	0,07	0,71
Interpretação da Informação -> Aprendizagem	0,28	0,01	29,90
Interpretação da Informação -> Memória da Organização	0,82	0,04	19,72
Memória da Organização -> Aprendizagem	0,23	0,01	22,61
Perfil do Orientador Técnico -> Práticas do Paex	0,54	0,06	8,54
Práticas do Paex -> Aquisição de Conhecimentos	0,55	0,06	8,50
Práticas do Paex -> Distribuição da Informação	0,09	0,06	1,44
Práticas do Paex -> Interpretação da Informação	0,23	0,05	4,40
Práticas do Paex -> Memória da Organização	0,04	0,05	0,76

Já as relações entre os construtos e seus indicadores, balizado pela análise fatorial confirmatória pode ser observada na Tabela 54.

**Tabela 54 – Cargas fatoriais dos indicadores**

<b>Relações dos indicadores com os construtos</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistics (O/STERR)</b>
AC_01_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,6127	0,0714	8,5863
AC_01_mean_1 <- Aprendizagem	0,5889	0,0811	7,2635
AC_02_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,7697	0,0265	29,0242
AC_02_mean_1 <- Aprendizagem	0,7689	0,0292	26,341
AC_03_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,6705	0,0657	10,2043
AC_03_mean_1 <- Aprendizagem	0,6624	0,058	11,4155
AC_04_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,7043	0,0622	11,3275
AC_04_mean_1 <- Aprendizagem	0,5894	0,0818	7,2018
AC_05_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,7432	0,0399	18,643
AC_05_mean_1 <- Aprendizagem	0,6832	0,0477	14,3185
AC_06_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,7242	0,0426	16,9873
AC_06_mean_1 <- Aprendizagem	0,6371	0,0513	12,4175
AC_07_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,5701	0,0912	6,2512
AC_07_mean_1 <- Aprendizagem	0,5124	0,0956	5,3583
AC_08_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,8317	0,024	34,5884
AC_08_mean_1 <- Aprendizagem	0,8078	0,0269	30,0369
AC_09_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,8194	0,0299	27,4241
AC_09_mean_1 <- Aprendizagem	0,8057	0,0345	23,3771
AC_10_mean_1 <- Aquisição de Conhecimentos	0,7609	0,0527	14,4451
AC_10_mean_1 <- Aprendizagem	0,6984	0,0685	10,1924
DI_01_mean_1 <- Distribuição da Informação	0,8222	0,0561	14,6603
DI_01_mean_1 <- Aprendizagem	0,6733	0,0667	10,0889
DI_02_mean_1 <- Distribuição da Informação	0,9036	0,0144	62,9339
DI_02_mean_1 <- Aprendizagem	0,8075	0,0286	28,2124
DI_03_mean_1 <- Distribuição da Informação	0,8667	0,0257	33,7356
DI_03_mean_1 <- Aprendizagem	0,7439	0,0392	18,9708
DI_04_mean_1 <- Distribuição da Informação	0,8294	0,0308	26,9526
DI_04_mean_1 <- Aprendizagem	0,7896	0,0334	23,6666
II_01_mean_1 <- Interpretação da Informação	0,8597	0,0211	40,8161
II_01_mean_1 <- Aprendizagem	0,8104	0,0308	26,3492
II_02_mean_1 <- Interpretação da Informação	0,8597	0,0204	42,1407
II_02_mean_1 <- Aprendizagem	0,8508	0,0211	40,4104
II_03_mean_1 <- Interpretação da Informação	0,4203	0,1024	4,1043
II_03_mean_1 <- Aprendizagem	0,3693	0,0959	3,8493
II_04_mean_1 <- Interpretação da Informação	0,748	0,0594	12,5846

II_04_mean_1 <- Aprendizagem	0,7244	0,0636	11,3915
II_05_mean_1 <- Interpretação da Informação	0,7552	0,0533	14,1739
II_05_mean_1 <- Aprendizagem	0,7053	0,0564	12,5075
II_06_mean_1 <- Interpretação da Informação	0,7982	0,0324	24,6056
II_06_mean_1 <- Aprendizagem	0,7289	0,041	17,7617
II_07_mean_1 <- Interpretação da Informação	0,7827	0,0333	23,5146
II_07_mean_1 <- Aprendizagem	0,7518	0,0358	20,9757
MO_01_mean_1 <- Memória da Organização	0,801	0,0353	22,7132
MO_01_mean_1 <- Aprendizagem	0,7429	0,045	16,5009
MO_02_mean_1 <- Memória da Organização	0,8347	0,0315	26,4992
MO_02_mean_1 <- Aprendizagem	0,7769	0,0336	23,1481
MO_03_mean_1 <- Memória da Organização	0,8353	0,0238	35,1037
MO_03_mean_1 <- Aprendizagem	0,7548	0,0341	22,1139
MO_04_mean_1 <- Memória da Organização	0,8112	0,0298	27,2262
MO_04_mean_1 <- Aprendizagem	0,7211	0,0386	18,6682
MO_05_mean_1 <- Memória da Organização	0,7722	0,0683	11,3054
MO_05_mean_1 <- Aprendizagem	0,7122	0,0679	10,4841
OT_01_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,8836	0,0234	37,7351
OT_02_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,8405	0,0317	26,4922
OT_03_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,7974	0,0362	22,0352
OT_04_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,7686	0,0506	15,1934
OT_05_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,7992	0,0426	18,7505
OT_06_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,8773	0,0212	41,3887
OT_07_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,8534	0,0281	30,3482
OT_08_mean_1 <- Perfil do Orientador Técnico	0,8899	0,0214	41,5559
PP_01_mean_1 <- Práticas do Paex	0,8784	0,0267	32,9131
PP_02_mean_1 <- Práticas do Paex	0,7125	0,0691	10,3135
PP_03_mean_1 <- Práticas do Paex	0,8304	0,0324	25,6116
PP_04_mean_1 <- Práticas do Paex	0,8344	0,0286	29,2105
PP_05_mean_1 <- Práticas do Paex	0,7936	0,0343	23,1064

Mostrasse que as relações dos construtos com seus indicadores é forte e significativa em todos os casos, demonstrando que houve um elevado ajuste entre as variáveis e seus construtos de interesse. Por fim, a qualidade, avaliada pela Variância Média Extraída (AVE – Average Variance Extracted), que deve ser maior que 0,4, Confiabilidade Composta (Composite Reliability CR) e Alpha de Cronbach (AC) que devem ser maiores que 0,7, foram apresentadas na tabela subsequente. Os resultados reforçam a qualidade das medições e sua adequação para testar as relações e testes de hipóteses construídos neste estudo.

Tabela 55 – Qualidade da medição

Construtos	AVE	Composite	R	Cronbachs
------------	-----	-----------	---	-----------

		<b>Reliability</b>	<b>Square</b>	<b>Alpha</b>
<b>Aprendizagem</b>	0,512	0,964	1,000	0,960
<b>Aquisição de Conhecimentos</b>	0,526	0,916	0,297	0,898
<b>Competição</b>	1,000	1,000	-	1,000
<b>Desempenho</b>	1,000	1,000	0,158	1,000
<b>Distribuição da Informação</b>	0,733	0,916	0,573	0,878
<b>Instabilidade</b>	1,000	1,000	-	1,000
<b>Interpretação da Informação</b>	0,576	0,902	0,728	0,870
<b>Memória da Organização</b>	0,658	0,906	0,703	0,870
<b>Perfil do Orientador Técnico</b>	0,705	0,950	-	0,940
<b>Práticas do Paex</b>	0,659	0,906	0,286	0,869



- ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. The Social Complexity of Organization Learning: The Dynamics of Learning and Organizing. *Management Learning*, v. 38, n. 3, p. 277-295, 2007. ISSN 13505076. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26292146&lang=pt-br&site=ehost-live> >.
- ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011. ISSN 1350-5076.
- ARGYRIS, C. Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 3, p. 363-375, 1976. ISSN 00018392. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4014378&lang=pt-br&site=ehost-live> >.
- BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004. ISSN 13505076. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15937371&lang=pt-br&site=ehost-live> >.
- BIDO, D. D. S. et al. ARTICULAÇÃO ENTRE AS APRENDIZAGENS INDIVIDUAL, GRUPAL E ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE INDUSTRIAL. (Portuguese). *THE ARTICULATION AMONG INDIVIDUAL, GROUP AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A STUDY IN THE INDUSTRIAL ENVIRONMENT. (English)*, v. 11, n. 2, p. 68-95, 2010. ISSN 15186776. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=52006903&lang=pt-br&site=ehost-live> >.
- CASEY, A. J.; OLIVERA, F. Reflections on organizational memory and forgetting. *Journal of Management Inquiry*, v. 20, n. 3, p. 305-310, 2011. ISSN 10564926. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=64408857&lang=pt-br&site=ehost-live> >.
- CROSSAN, M. M.; BEDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 11, p. 1087-1105, 2003. ISSN 01432095. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11100098&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, p. 522-537, 1999. ISSN 03637425. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2202135&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011. ISSN 03637425. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=61031806&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

DIXON, S. E. A.; MEYER, K. E.; DAY, M. Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: A cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, v. 60, n. 10, p. 1493-1523, 2007. ISSN 00187267. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27641994&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

DOYLE, M. L.; VERSIANI, A. F. *A produção nacional em aprendizagem organizacional: uma década depois da publicação de Loyola e Bastos*. Rio de Janeiro: Anais do Enanpad 2013 2013.

EASTERBY-SMITH, M. et al. Construction contributions to organizational learning. *Management Learning*, v. 35, n. 4, p. 371-380, 2004. ISSN 13505076. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15937369&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

EASTERBY-SMITH, M.; LI, S.; BARTUNEK, J. Research methods for organizational learning: the transatlantic gap. *Management Learning*, v. 40, n. 4, p. 439-447, 2009. ISSN 13505076. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=44052263&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: (Ed.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem, desenvolvimento na teoria e na prática*, 2001. cap. 5.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985. ISSN 03637425. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4279103&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

HEDBERG, B.; WOLFF, R. Organizing, learning, and strategizing: from construction

to discovery. In: DIERKES, M.;ANTAL, A. B., *et al* (Ed.). *Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford Press, 2001. cap. 24, p.535-556.

HUBER, G. P. Organizational learning : the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991. ISSN 10477039. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4433779&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

HUYSMAN, M. Balancing Biases: a critical review of the literature on organizational learning. In: MARK-EASTERBY-SMITH;ARAUJO, L., *et al* (Ed.). *Organizational Learning and the Learning Organization: developments in theory and practice*. London: Sage Publication, 1999. cap. 4.

KIM, D. H. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, Fall93 1993. ISSN 0019848X. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9402012189&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

KLEINER, M. M.; NICKELSBURG, J.; PILARSKI, A. M. ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL LEARNING AND FORGETTING. *Industrial & Labor Relations Review*, v. 65, n. 1, p. 68-81, 2012. ISSN 00197939. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=70096823&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v. 14, n. 1, p. 319-340, 1988. ISSN 03600572.

MARSHALL, N. Cognitive and practice- based theories of organizational knowledge and learning: Incompatible or complementary? *Management Learning*, v. 39, n. 4, p. 413-435, 2008. ISSN 1350-5076.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009. ISSN 10477039. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=42421326&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

PAWLOWSKY, P. The Treatment of organizational learning in management science. In: OXFORD (Ed.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, 2001. cap. 3, p.61-88.

SHIPTON, H. Cohesion or confusion? Towards a typology for organizational learning research. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, UK, v. 8, n. 4, p. 233-252, 2006. ISSN 1460-8545.

VISSER, M. A. X. DEUTERO-LEARNING IN ORGANIZATIONS: A REVIEW AND A REFORMULATION. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 659-667, 2007. ISSN 03637425. Disponível em:  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24351883&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. Organizational learning: a theory of action perspective. Harlow: Addison-Wesley, 1978.

CASEY, Andrea (2005). Enhancing Individual and Organizational Learning, a sociological model, 36(2), 167-Management Learning, 36 (2), 131-147.

CHAN, C. C. A. Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian Hospital. *Learning in Health and Social Care*, v. 2, n. 4, p. 223-235, 2003.

CHILD, John. Organizational learning. In: CHILD, John; FAULKNER, David. Cooperative strategy. London: Oxford University Press, 1997. Cap.12.

COOK, Scott D. N; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In: COHEN, Michael D; SPROULL, Lee S. Organizational learning. London: Sage, 1996.

DAFT, Richard L; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Mississippi, v.9, n.2, p.284-295, 1984.

DI BELLA, Anthony; NEVIS, Edwin C. How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

DOGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literature. *Organization Studies*, Berlin, v.3, n.14, p.375-394, 1993.

DOYLE, Maria Luiza FCP ; VERSIANI, Â. F. . A produção acadêmica nacional em aprendizagem organizacional. In: XXXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2013, Rio de Janeiro. Anais do XXXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração- Divisão Estudos Organizacionais, 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL – PAEX- Parceiros para a excelência- Folder, 2013.

KAARST-BROWN, M. L. Five symbolic roles of the external consultant. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, n. 6, p. 540-561, 1999. ISSN 09534814.

Disponível em:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17990158&lang=pt-br&site=eds-live> >.

FRIEDMAN, Victor J. The individual as agent of organizational learning. In: DIEKERS, Meinolf et al. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.17, p.398-415

GARAVAN, Thomas. The learning organization: a review and evaluation. The Learning Organization, Bradford, v.4, n.1, p.18-29, 1997.

GARVIN, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, Boston, v.71, n.4, p.78-91, Jul./Aug., 1993.

JÚNIOR, ANTONIO BATISTA DA SILVA. REDE DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: uma análise de empresas participantes do programa Parceiros para Excelência (PAEX). São Paulo, 2004. (Tese doutorado de Administração). Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de empresas de São Paulo.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1997

ORIBE, Claudemir Yoshihiro. Quem resolve problemas aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

SHRIVASTAVA, Paul. A typology of organization learning systems. Journal of Management Studies, Oxford, v.1, n.20, p.7-29, 1983.

VERSIANI, Â. F. ; ORIBE, C. Y. ; REZENDE, S. F. L. . A Aprendizagem das Organizações Gerada pelas Práticas Formais no Ambiente de Trabalho. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 14, p. 15-44, 2013.

VERSIANI, Â. F. ; REZENDE, S. F. L. . O aprendizado como explicação do desenvolvimento exportador. RAUSP-e (São Paulo), v. 46, p. 73-86, 2011.

VERSIANI, A.F.; FISCHER, A.L. A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. Revista Economia & Gestão, v. 8, p. 18 , 2008.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo Rivera. Organizational memory. Academy of Management Review, Mississippi, v.16, n.1, p.57-91, 1991.

WEICK, Karl E. What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, V.40, n.30, p.385-390, 1995.

SUTTON, Robert I, STAW, Barry M. What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, V.40, p. 371-384, 1995.

WEICK, Karl. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

WEICK, Karl. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R. et al. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. Cap.16, p.361-388.

WEICK, K. *The nontraditional quality of organization learning*: *Organization Science*. 2: 116-124 p. 1991.

WÜNSCH TAKAJASHI, A. R.; FISCHER, A. L. DEBATES PASSADOS, PRESENTES E FUTUROS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL -- UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA NACIONAL E INTERNACIONAL. (Portuguese). *PAST, PRESENT AND FUTURE DISCUSSIONS OF ORGANIZATIONAL LEARNING -- A COMPARATIVE STUDY BETWEEN NATIONAL AND INTERNATIONAL ACADEMIC PRODUCTION. (English)*, v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009. ISSN 15186776. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=52006879&lang=pt-br&site=ehost-live>>.

# APÊNDICE

## RELATÓRIO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

### **Equipe de Pesquisa**

Ângela Versiani

Daniela Diniz

Samir Lofti

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2014.

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>145</b>
<b>2 PAPEL DO ORIENTADOR E MONITOR NO PAEX .....</b>	<b>146</b>
<b>3 PERFIL E COMPETÊNCIAS REQUERIDAS .....</b>	<b>149</b>
<b>4 DESAFIOS E DIFICULDADES DO ORIENTADOR E MONITOR .....</b>	<b>151</b>
<b>5 MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO PAEX .....</b>	<b>153</b>
<b>6 PROCESSO DE APRENDIZAGEM E DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS.....</b>	<b>155</b>
<b>7 RAZÕES DE SAÍDA DO PAEX.....</b>	<b>160</b>
<b>8 CONTRIBUIÇÕES DO PAEX .....</b>	<b>161</b>



O presente relatório reúne achados empíricos obtidos por meio da análise qualitativa de entrevistas realizadas com especialistas da FDC e principais executivos de empresas participantes do “PAEX – Parceiros para a Excelência”, solução desenvolvida pela Fundação Dom Cabral - FDC.

Foram analisadas sete entrevistas com profissionais da FDC, dentre eles orientadores técnicos e monitores, e quatro entrevistas com presidentes de empresas integrantes do PAEX.

O objetivo central deste relatório é apresentar evidências que possam contribuir para uma compreensão da influência do PAEX sobre a aprendizagem das organizações participantes. Para tanto, foram identificadas algumas dimensões ou categorias de interesse da pesquisa que guiaram todo o processo de análise qualitativa, quais sejam:

- Papéis, competências e desafios dos profissionais da FDC (orientadores e monitores);
- Motivações e expectativas da empresa em relação ao PAEX
- Processo de aprendizagem e de transferência de conhecimentos: fatores facilitadores e barreiras à aprendizagem
- Razões de saída do PAEX
- Contribuições do PAEX

Ressalta-se que o presente relatório foi estruturado na sequência das categorias apresentadas.

Previamente a tal discussão, vale salientar que as organizações participantes do PAEX são, em sua maioria, empresas familiares, de pequeno ou médio porte e atuantes em diferentes setores de mercado (Entrevista 1, 2, 5).

Em relação à maturidade de gestão destas organizações, embora os especialistas da FDC busquem selecionar um grupo com o mesmo nível de complexidade gerencial, observa-se ampla diversidade neste aspecto. Isso significa que enquanto algumas empresas já conhecem e adotam determinadas ferramentas gerenciais, outras, ainda,

não têm familiaridade com tais metodologias e, como consequência, enfrentam maiores dificuldades no processo de aprendizagem.

Um aspecto comum entre as organizações é que são empresas que cresceram consideravelmente, nos últimos anos, e buscam, por meio do PAEX, profissionalizar o seu modelo gerencial e se inserir num contínuo processo de desenvolvimento para lidarem de forma eficiente com os impactos gerados pela expansão.

## 2 PAPEL DO ORIENTADOR E MONITOR NO PAEX

A primeira categoria a ser discutida refere-se ao papel, competências e desafios dos profissionais da FDC no âmbito do PAEX e à forma como tais fatores influenciam o processo de aprendizagem das empresas. Em relação à primeira dimensão citada, o quadro abaixo resume os principais papéis citados pelos sujeitos de pesquisa.

Papeis do orientador
“Monitorador da execução”: criação de uma disciplina de execução
Atuar como conselheiro ou estrategista
Estabelecer e estreitar relacionamento

Os dados das entrevistas revelam o importante papel do orientador técnico no que se refere à criação de uma “disciplina de execução” no âmbito da organização. Ou seja, espera-se que o orientador seja o agente responsável por acompanhar e cobrar sistematicamente a realização das metas e atividades previstas.

De acordo com os presidentes entrevistados, a presença de um “agente externo” na empresa gera um compromisso com os resultados, além de legitimar as ações propostas, minimizando a possibilidade de que as tarefas rotineiras inviabilizem a execução dos projetos.

O papel do orientador como “monitorador da execução” foi corroborado tanto pelos profissionais da FDC, como pelos presidentes das empresas participantes do PAEX, conforme ilustram os relatos que seguem (Entrevista 1, 3, 4, 8, 10, 11).

O orientador é o puxador dessa disciplina da execução (Entrevista 3).

Eu acho que o orientador técnico ele é o principal responsável por implantar essa cultura de orientação para resultado, fazer com que aquela sistemática, que às vezes ela pode parecer chata, que é estar todos os meses fazendo as análises dos resultados de forma sistêmica e sistemática, fazer com que eles entendam essa necessidade é uma das principais funções (Entrevista 4).

Foi muito bom para mim mesmo esta cobrança, porque até então a gente tinha um ambiente um pouco mais informal e não tinha aquela cobrança tão profunda (Entrevista 11).

Outro papel do orientador técnico identificado nas entrevistas é a sua função como “conselheiro” ou “estrategista” do presidente e dos gerentes da organização. Espera-se que o orientador forneça diretrizes estratégicas e percepções sobre temas mais amplos, como modelos de gestão utilizados por outras empresas, posicionamento de mercado, tendências ambientais, etc. Além disso, é recomendável que o orientador seja capaz de transmitir *insights* acerca da visão de futuro e sistêmica da organização (Entrevista 1, 3).

Tal noção é confirmada quando os presidentes relatam que o orientador deve “extrapolar” ou “ir além” das ferramentas, uma vez que estes instrumentos encontram-se, de certa forma, disponíveis. O conhecimento tácito – a experiência, o know-how, o feeling do orientador – é o que agrega valor às metodologias do PAEX (Entrevista 8, 9).

O orientador no início é fundamental, mais do que hoje, porque hoje, querendo ou não a gente já tem as ferramentas. Hoje a gente recorre mais ao orientador, não para nos ajudar a construir mais indicador, mas para tentar enxergar uma coisa que não conseguimos enxergar. A gente está buscando mais ajuda do orientador na parte de estratégia. (Entrevista 8).

Com o tempo, o orientador assume um papel estratégico, mais afastado das ferramentas e mais antenado nos direcionamentos gerais. (Entrevista 9).

Estabelecer e estreitar o relacionamento com o presidente e os gerentes da organização é outra frente de atuação do orientador técnico. A qualidade do relacionamento entre as partes – nível de confiança e conexão social – é uma dimensão central do processo de aprendizagem e, portanto, deve constituir

preocupação permanente do orientador. Inclusive, alguns presidentes associam a permanência no PAEX ao nível de relacionamento estabelecido entre as partes.

A qualidade do relacionamento implica, também, na atuação do orientador como agente moderador e articulador, contribuindo para que as dimensões técnica e “ferramental” do processo de aprendizagem sejam extrapoladas. Trechos de entrevistas com dois orientadores reforçam tal noção.

Acho que esse papel de articulador. A parte técnica está ali. O que falta é tirarmos dos executivos essa visão de futuro e uma capacidade de análise de cenários. Eu nunca trago conhecimento técnico, é sempre de mediação (Entrevista 1).

Oferecer ao presidente da empresa um ombro amigo pra gerar um intimismo, pra fazer com que o presidente da empresa passe algumas inquietudes, algumas dificuldades que estão sendo enfrentadas (Entrevista 3).

Enquanto o orientador detém um papel estratégico e relacional, o monitor possui uma função mais técnica e especialista, no sentido de contribuir com conhecimentos e instrumentos relacionados a alguma área gerencial, seja marketing, finanças, processos, recursos humanos (Entrevista 5, 7). Portanto, o monitor possui um papel importante no desdobramento da estratégia - inicialmente concebida pela presidente e pelo orientador - para os diversos setores da organização, fazendo com que ela alcance as diferentes instâncias organizacionais.

O coordenador tem um relacionamento muito mais íntimo com a empresa, porque todo mês ele está na empresa. Eu como coordenador converso, basicamente, com a diretoria da empresa para acompanhar a evolução da empresa como um todo. O monitor atua no tema escolhido – pode ser Finanças, Marketing, Pessoas, Projetos (Entrevista 7).

Essa visão integrada é promovida via coordenador. O monitor foca muito no seu tema. Já o coordenador não. É esse o papel dele: fazer essa costura de todas as monitorias com a estratégia da organização (Entrevista 7).

Um achado emergente nas entrevistas com os presidentes das empresas, especificamente, é a demanda de que o orientador atue integrando a rede de empresas participantes do PAEX, ampliando a possibilidade de troca de experiências

e de melhores práticas (Entrevista 8). Há indícios de que o compartilhamento de conhecimentos entre as organizações é bem aquém do que deveria.

O orientador poderia ter mais esse papel de estimular o network. “Vocês estão tendo dificuldade em construir, na outra empresa onde eu sou o orientador, eu tenho isso muito forte, está aqui o telefone dele”. Que PAEX use mais o “network” para empresas que já são mais avançadas em determinado modelo. (Entrevista 8).

Ainda em relação ao papel do orientador no PAEX, é unânime a percepção de que a sua função se altera ao longo do tempo. No início da parceria, a ênfase do orientador recai, sobretudo, na construção do projeto empresarial. Na medida em que a organização absorve as metodologias e consegue aplicá-las de forma mais autônoma, o orientador vai assumindo uma posição de orientador e estrategista, enfatizando o relacionamento e as questões macro que afetam a organização como um todo.

Com o passar do tempo, as ferramentas vão sendo entregues, vai sendo utilizado por essas empresas de uma maneira que ela vai se familiarizando. Depois de algum tempo isso vai virando rotina. E o coordenador começa a ter um papel, cada vez mais estratégico, começa a ser muito próximo do acionista e começa a fazer um trabalho diferente (Entrevista 2).

### 3 PERFIL E COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

Em face dos papéis desempenhados pelos orientadores, que competências devem ser ter esses profissionais?

Competências requeridas
Capacidade de leitura sistêmica da organização
Experiência gerencial e conhecimento acadêmico
Capacidade gerencial: mobilizar os indivíduos e cobrar o alcance das metas
Conhecimento do setor de negócios da empresa
Competência Relacional / Interpessoal

Uma competência valorizada pelo presidente e pelos gerentes é o conhecimento macro, pelo orientador, das diferentes áreas da organização, bem como a sua capacidade em realizar uma leitura sistêmica da empresa, a partir da compreensão

de suas partes, das conexões existentes e do funcionamento do sistema como um todo (Entrevista 2, 4).

O orientador técnico tem que ser o que eu chamo de um clínico geral, além da especialidade dele na questão planejamento e gestão para resultados, ele tem que entender um pouquinho de tudo. Não dá para ir para uma organização sem entender um pouco de finanças, um pouco de marketing para você ter conhecimento suficiente para rodar nessas metodologias com um grupo gestor e eventualmente eles vão solicitar apoio nessas áreas para você (Entrevista 4).

Outra competência esperada nos orientadores é a união do conhecimento acadêmico com a experiência gerencial (Entrevista 2, 6, 8). Do ponto de vista dos presidentes, entende-se que não há geração de valor quando o orientador discute somente a metodologia, do ponto de vista teórico, sem trazer à tona experiências vivenciadas no âmbito de outras organizações.

O orientador ele tem que ter uma vida executiva de reconhecido sucesso, porque isto ajuda na hora dele se posicionar dentro da empresa (Entrevista 6).

O coordenador técnico tem que ter essa visão ampla de negócio, isso é muito importante. Ele tem que ter uma formação, tanto acadêmica robusta, como também experiências em empresas, porque nesse modelo não comporta um acadêmico (Entrevista 2).

Em relação à dimensão gerencial, um aspecto emergente nas entrevistas é a capacidade do orientador de mobilizar o presidente e os gerentes, com o intuito de assegurar a criação de uma cultura de execução com ênfase nos resultados, ao longo da organização. Ao mesmo tempo, o orientador deve ser firme para cobrar o cumprimento das metas (Entrevista 2, 3, 8).

É saber lidar com essas reuniões de operação e controle que são reuniões tensas e difíceis. Mas de toda maneira cobrar os resultados, manter o cliente cumprindo o que foi comprometido no planejamento estratégico (Entrevista 2).

Os dados qualitativos indicam, também, que é recomendável que o orientador conheça as características do setor de negócios no qual a empresa está inserida. Ou seja, determinadas estratégias podem ser eficazes ou não dependendo do setor

analisado e, portanto, o modelo gerencial e as ferramentas devem se adequar aos respectivos contextos. Espera-se que essa customização seja realizada pelo orientador técnico (Entrevista 1, 4, 10).

Primeiro, eu acho que é conhecimento de setor. Às vezes você é pego de calça-curta porque eles usam alguns termos técnicos e se você não conhece o setor. Tem que ter um conhecimento mínimo do setor onde vai atuar (Entrevista 1).

Por fim, outro grupo de competências necessário ao orientador refere-se à capacidade relacional / interpessoal. Ou seja, ele deve ser capaz de comunicar e legitimar ideias; mobilizar os indivíduos; articular setores e pessoas; moderar encontros. Requer, portanto, maior competência relacional e menor capacidade técnica (Entrevista 1, 2, 5, 10).

#### 4 DESAFIOS E DIFICULDADES DO ORIENTADOR E MONITOR

O quadro abaixo reúne os principais desafios enfrentados pelos profissionais da FDC no âmbito do PAEX, identificados a partir da análise qualitativa das entrevistas.

Desafios
Conhecimento setorial
Conseguir que a empresa perceba valor no PAEX, ao longo do tempo: agregar valor continuamente

Uma preocupação emergente nas entrevistas é a dificuldade dos profissionais da FDC em ter domínio sobre os conhecimentos relativos ao setor de atuação de cada organização. Como discutido anteriormente, espera-se que o orientador e o monitor compreendam as particularidades da indústria no qual as empresas se inserem. Porém, há quantidade considerável de organizações sob a coordenação um mesmo profissional, dificultando um conhecimento profundo sobre os aspectos setoriais (Entrevista 1, 3, 4).

Em suma, compreender as variáveis setoriais e adequar as metodologias à realidade de cada organização é um desafio do ponto de vista dos profissionais da FDC (Entrevista 1, 3, 6).

Não adianta eu trazer um projeto empresarial que sirva pra qualquer outra empresa. Ele tem que estar muito relacionado com a minha organização. Em alguns momentos, a gente pode correr o risco de, ao tendenciarmos para a questão mais conceitual, nós não enfatizarmos muito a questão da realidade da organização (Entrevista 3).

A gente está tentando criar um sistema de inteligência de informação sobre as empresas e os setores onde elas atuam, para que a gente minimize um pouco o impacto de um gap de informação que o orientador tenha (Entrevista 6).

O Entrevistado 3 salienta, ainda, que em diversas situações o orientador e o monitor não conseguem se preparar previamente às reuniões, conforme ilustra o relato abaixo.

O orientador, às vezes, trabalha com uma gama significativa de empresas e é humanamente impossível ele chegar muito bem preparado em relação a cada um daqueles setores, aos problemas inerentes a cada organização. Então, a rigor, pra você entrar no âmago da questão requer uma preparação prévia, uma leitura sobre o setor e coisa dessa natureza (Entrevista 3).

Outra dificuldade enfrentada pelo orientador é conseguir que a empresa perceba valor no PAEX, ao longo do tempo. Ou seja, quando as ferramentas são apropriadas pela organização e os indivíduos já conseguem aplicá-las com certa autonomia, percebe-se uma perda de valor no papel da FDC no processo. Para minimizar esse gap, cabe ao orientador “ir além” das ferramentas e atuar de forma mais estratégica, seja dando diretrizes, seja compartilhando experiências ou trazendo à tona novas perspectivas (Entrevista 2, 3, 4, 6).

Com o passar do tempo, as ferramentas vão sendo entregues, vai sendo utilizado por essas empresas de uma maneira que ela vai se familiarizando. Depois de algum tempo isso vai virando rotina (Entrevista 2).

A partir do momento que a empresa vai absorvendo as metodologias, elas caminham de modo próprio. E aí, naturalmente o coordenador estará se posicionando muito mais nas discussões estratégicas, mas sem abandonar a disciplina (Entrevista 3).



Além disso, o orientador pode investir tempo para fortalecer a conexão social com os principais executivos da organização, ao longo dos diferentes ciclos do PAEX. Como a permanência das empresas na parceria depende, também, da qualidade desse relacionamento, os profissionais da FDC assumem o desafio de assegurar um clima de cooperação, confiança e empatia (Entrevista 3, 5).

## 5 MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO PAEX

Outra categoria de interesse desta pesquisa é a expectativa da empresa ao ingressar no PAEX.

Motivações
Profissionalizar o modelo de gestão da organização e ter acesso a ferramentas gerenciais testadas e implementadas por uma instituição de renome
Transferência do conhecimento explícito (ferramentas) e tácito (know-how)
Capacitação gerencial, por meio dos programas de desenvolvimento
Concepção do Projeto Empresarial com a assessoria da FDC

Uma destas motivações está relacionada à necessidade da organização em profissionalizar o seu modelo de gestão e ter acesso a ferramentas gerenciais testadas e implementadas por uma instituição de renome. Em geral, são empresas que passaram, nos últimos anos, por intenso processo de crescimento, mas não alcançaram maturidade de gestão para fazer face a essas oportunidades. Assim, buscam a FDC para auxiliá-las nesse processo de profissionalização gerencial (Entrevista 2, 3, 8, 9, 11).

Inclusive, alguns executivos esperam que o PAEX transforme a cultura da empresa, instaurando noções como metas e resultados; mentalidade estratégica e de futuro; e um “olhar para fora”.

Eu acho que isso é um avanço fantástico, porque vamos trabalhar com planejamento estratégico, análise de cenários, fluxo de caixa, modelos de RH baseados em planos de cargos e salários, meritocracia, enfim, eu acho que isso já é uma evolução muito grande. Mas também trazer essas empresas para dentro de um ambiente cada vez mais profissional (Entrevista 2).

Eu acho que o PAEX nasceu de uma inquietude nossa da gente ter muito poucos olhos para frente, olhando só para a operação e para o dia a dia (Entrevista 9).

A expectativa das organizações envolve diversas dimensões. Primeiro, a empresa percebe que além da transferência das ferramentas (do conhecimento explícito), o PAEX também prevê acompanhamento pessoal, permitindo o compartilhamento do know-how dos profissionais da FDC aos futuros usuários da tecnologia. Assim, o conhecimento é aplicado de forma personalizada e as metodologias são implementadas de acordo com as necessidades de cada empresa (Entrevista 3, 4).

O primeiro ponto são as ferramentas que são do PAEX e que são transferidas para essas empresas. Não somente sob a forma das ferramentas, mas também pela aplicação junto ao cliente das ferramentas. Ela é construída com o coordenador técnico e com a empresa (Entrevista 2).

Esse é o grande diferencial da FDC. Eu implemento um projeto empresarial e esse projeto empresarial pode ser revisto, e deve ser revisto, à medida que as mutações no ambiente vão acontecendo (Entrevista 3).

Um segundo fator está vinculado aos programas de desenvolvimento previstos no PAEX. Isso significa que há, também, uma preocupação em relação à capacitação do corpo gerencial da empresa, com o intuito de potencializar a aprendizagem das organizações. Alguns entrevistados sugerem que, ao realizar programas de desenvolvimento, a FDC se diferencia do trabalho oferecido por empresas de consultoria.

Faz uma combinação genial que é um processo de aporte metodológico nas boas praticas de gestão e uma atuação dentro da empresa e ao mesmo tempo desenvolvendo executivos que é a parte da geração de conhecimentos. Os PDDS são quase que unanimes em alto valor agregado (Entrevista 6).

Vale salientar que, assim como os programas de desenvolvimento, o Projeto Empresarial também tem bastante efeito em termos de atratividade da parceria (Entrevista 1, 6).

Outro diferencial da Fundação é que, além de ser uma instituição reconhecida

nacionalmente e internacionalmente, ela possui como um dos seus objetivos a geração de novos conhecimentos. Então, há forte preocupação científica nos programas e parcerias oferecidas pela instituição, o que é percebido como um “valor” do ponto de vista dos presidentes das empresas (ver relatos abaixo).

E a Fundação dá certa tranquilidade para a empresa, porque como é uma instituição grande, é uma escola de negócios, ela não é uma consultoria que vive disto ou seja, ela utiliza disto para criar mais conhecimentos. E aí veio a Fundação, eu brinco que é o selo e não só o selo porque o trabalho bem feito. Legítima, dá uma tranquilizada. (Entrevista 11).

O que colocou o PAEX na nossa empresa foi o nome da Fundação Dom Cabral (Entrevista 9).

## 6 PROCESSO DE APRENDIZAGEM E DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

O PAEX, de modo geral, consiste na realização de um conjunto de atividades (Avaliações Gerenciais Mensais; Monitorias; Programas de Desenvolvimento) e na transferência de metodologias empresariais (Planejamento Estratégico, Orçamento, Análise de Cenários, etc) da instituição fonte - a FDC - para as organizações receptoras - empresas integrantes do PAEX. Esse processo de transferência sofre influência de diferentes fatores que podem favorecer ou dificultar o êxito da aprendizagem organizacional e, portanto, devem constituir objeto de análise desta pesquisa.

A análise dos dados qualitativos confirma que aspectos de natureza organizacional, motivacional, relacional, dentre outros, impactam a aprendizagem das organizações participantes do PAEX.

Fatores influentes
Comprometimento do executivo principal
Qualidade do relacionamento
Atratividade da fonte: formação acadêmica e experiência gerencial dos profissionais da FDC
Assessoria e acompanhamento pessoal e sistemático da FDC
Nível de maturidade do modelo de gestão das organizações
Diversidade de agentes envolvidos no PAEX

O comprometimento do executivo principal da empresa, por exemplo, foi considerado um aspecto fundamental para o êxito do processo de transferência (Entrevista 1, 2, 3, 7). Entende-se que se o presidente atribui ampla importância ao PAEX no âmbito de sua organização, há maior engajamento dos funcionários nas atividades, contribuindo para acelerar o processo de aprendizagem na empresa-fonte.

Analisando as entrevistas, observa-se que, em geral, os presidentes entrevistados buscam apoiar e legitimar o Paex, conforme ilustra o relato abaixo.

O meu papel foi basicamente gerar crise. Então o meu papel foi muito psicológico de trabalhar o mal estar. Falar: Olha, existe isso, existe aquilo, a gente não tem nada disso, está na hora da gente encarar o fato brutal e dar um passo de capacitação. Então o meu papel foi o tempo todo apontar para isso e legitimar o PAEX como algo que é necessário (Entrevista 9).

Como consequência, verifica-se que é elevada a motivação e o engajamento dos gerentes e dos funcionários nas atividades do Paex. Tal fator contribui para o desdobramento da estratégia ao longo da organização, fundamental para que a aprendizagem ocorra nas diversas instâncias (Entrevista 3, 5, 6, 8, 9, 10).

Foi um trabalho super bacana, porque ficou todo mundo engajado. Porque não foram só os quatro sócios, foram os quatro sócios, mais a logística, mais a expedição, mais a produção, mais o administrativo, mais o desenvolvimento, então todo mundo participou. (Entrevista 8).

Eu acho que foi um programa que foi muito bem aceito por todos, a ideia foi comprada pela maioria dos coordenadores e supervisores nossos, eu acho que eles viram nisso aí um crescimento profissional deles (Entrevista 10).

Entretanto, os orientadores pontuam que, em alguns casos, quando o presidente se ausenta de compromissos importantes, há um atraso no cumprimento do cronograma estabelecido, bem como a execução da estratégia ao longo da organização pode ficar prejudicada, de alguma forma (Entrevista 1, 3).

Ele pode ter a dificuldade de obter a participação efetiva do presidente da empresa. Eu acho que essa é uma dificuldade que às vezes é enfrentada pelo orientador. É, que eles terminam se ausentando das reuniões, né? Então, você perde um pouco da capacidade de fazer valer a execução do projeto (Entrevista 3).

Outro fator que tem influência no processo de aprendizagem no âmbito do PAEX é a qualidade do relacionamento entre a empresa fonte e a receptora, em outros termos, entre a equipe da FDC e o presidente/gerentes da organização. A qualidade do relacionamento pode ser medida pelo nível de confiança e de conexão social estabelecido entre as partes (Entrevista 1, 5, 6).

Há, de fato, uma preocupação do orientador em estreitar este relacionamento, pois ele tem a consciência de que o vínculo social é fundamental para a permanência das empresas no PAEX, sobretudo nos ciclos posteriores da parceria, quando a organização já consegue utilizar as tecnologias de forma mais autônoma (Entrevista 5, 6, 7).

Ao mesmo tempo, o presidente e os gerentes da organização também buscam fortalecer a conexão com os profissionais da FDC, com o intuito de facilitar a absorção dos conhecimentos e assegurar a assessoria pessoal de forma sistemática.

Quanto maior é esse relacionamento, quanto maior é essa integração, muito mais eficiente vai ser o trabalho lá dentro de levar as empresas a aprenderem tudo que a gente está transmitindo pra eles (Entrevista 5).

O segredo do parceiro em manter a empresa no PAEX é o orientador estar lá, no dia a dia (Entrevista 7).

Um aspecto que amplia a confiança da organização na parceria é a reconhecida formação acadêmica e experiência gerencial dos profissionais da Fundação (Entrevista 1, 6, 7, 10). Pressupõe-se que quanto maior a capacidade gerencial e teórica do orientador, mais atrativa se torna a instituição fonte e, conseqüentemente, maior a motivação da organização receptora no processo de aprendizagem. Então, pode-se afirmar que a atratividade da fonte é um fator, que neste caso, favorece o processo de transferência, conforme confirma o relato que segue.

Todos os professores e profissionais que vieram, eles unem teoria e prática, ele trazem exemplos práticos do mercado. Então o PAEX é muito a realidade do empresário, os professores trazem exemplos e isso ajuda muito (Entrevista 10).

Outro aspecto bastante reforçado nas entrevistas é a assessoria sistemática da equipe da FDC no âmbito da organização-fonte. Os dados revelam que a presença deste “agente externo”, responsável por acompanhar a execução das ações, fortalece a disciplina de execução e o alcance dos resultados. Ademais, a atuação do orientador e do monitor estimula mudanças e traz a tona questões que, muitas vezes, não seriam discutidas na ausência dos profissionais da Fundação (Entrevista 1, 3, 8, 11).

Se não tiver alguém trazendo essa cultura de mensalmente se reunir, a cultura é que a rotina passe a tomar conta e esqueçam de olhar projetos, de pensar no futuro. Aí, um deles falou assim: ‘continuar essa discussão sem um mediador? Nós não vamos conseguir’. Ou seja, primeiro que, esse pensar no futuro tem que ser induzido de fora. E segundo, é que tem que ter alguém pra conduzir a discussão e até acalmar alguns ânimos que de repente aparece (Entrevista 1).

Outro fator que pode influenciar no êxito do processo de aprendizagem, segundo os dados coletados, é o nível de maturidade do modelo de gestão da empresa. Em outros termos, quanto mais familiarizada a organização estiver com conceitos “gerenciais”, mais fácil tende a ser o processo de transferência. Por outro lado, quando a empresa não detém conhecimentos relativos às ferramentas, a sua capacidade absorptiva tende a ser menor e os resultados da transferência mais lentos (Entrevista 1, 5).

Porque você não pode ser muito catedrático e querer trazer metodologia pura, porque, em alguns momentos, eles não entendem o que você está falando. Então, você tem que traduzir toda a metodologia pra uma linguagem mais acessível (Entrevista 1).

Quando a empresa está mais preparada, a qualidade do trabalho fica muito melhor, porque você não perde tempo tendo que passar conceitos básicos. Tem empresas que ainda estão no nível de desenvolvimento bem aquém daquele que seria necessário para que elas começassem a ter o acesso ao conteúdo dessa metodologia (Entrevista 5).

Nesta dimensão, é possível observar, também, que o nível de qualificação do presidente, dos gerentes e dos funcionários da organização interfere na velocidade e na eficiência da absorção dos conhecimentos pela organização receptora (Entrevista 1, 4, 6).

O nível de formação varia muito, mas eu diria, na média, é baixo. Normalmente, o fundador tem nível segundo grau e universitário completo. Já os filhos, né, que atuam, aí já têm, alguns têm pós-graduação, outros estão se formando, enfim. Mas não tem assim, difícil ter alguém com Mestrado (Entrevista 1).

Aquela empresa que tem uma equipe melhor formada, melhor qualificada, ela absorve isso com mais velocidade. O nível de formação, experiência dos executivos é um grande diferencial nas organizações (Entrevista 4).

A diversidade de agentes envolvidos no PAEX (orientador, monitores, presidente, gestores) pode dificultar a eficiência do processo de aprendizagem, pois requer ampla integração e comunicação entre os atores, o que nem sempre acontece na prática. Esta baixa articulação foi visualizada mais no contexto da FDC, especificamente entre o orientador e o monitor (Entrevista 3, 5, 6, 7).

Os dados revelam a necessidade de maior conexão entre esses agentes, conforme ilustram os relatos abaixo (Entrevista 3, 5, 7). A troca de informações sobre a cultura da organização e o perfil das pessoas, dentre outras, é fundamental para que os profissionais da FDC cheguem mais bem preparados nos encontros e reuniões.

Ficou evidente a necessidade de uma maior aproximação do coordenador técnico com os monitores. Eu acho que valeria a pena um mecanismo de aproximação, pra fazer com que as metodologias via monitoria se tornem parte complementar da orientação técnica (Entrevista 3).

Eu acho que esse é um dos pontos de melhoria do PAEX. Não existe uma intimidade entre coordenador e monitor, e deveria ter, e a gente reconhece que deveria ter. O problema é como fazer isso (Entrevista 7).

Outro aspecto que pode interferir no sucesso da transferência, de acordo com os dados qualitativos, é a presença ou não de uma cultura de inovação nas empresas receptoras. Ou seja, quando há esta cultura, as pessoas geralmente têm mais

compromisso com a aprendizagem, criando um ambiente favorável para a geração e circulação de novos conhecimentos.

Em geral, observa-se que as empresas participantes do PAEX tem esse compromisso com a aprendizagem, mesmo porque elas estão investindo na parceria e reconhecem a relevância das ferramentas compartilhadas (Entrevista 7). Mas ao mesmo tempo, como a inovação implica em mudanças, é possível observar resistência de alguns indivíduos em incorporar as transformações e alterar a sua rotina, conforme reforça a Entrevista 2.

A questão da cultura empresarial é uma coisa muito forte, quando você tem uma empresa que não tem uma cultura de aprendizado é um dificultador. Resistência talvez no ponto de vista dessas empresas terem que mudar um pouco a cultura interna. Eu diria que muda um pouco o modus operandi da organização e isso cria algumas inquietudes, algumas ansiedades, algumas preocupações que são legítimas (Entrevista 2).

## 7 RAZÕES DE SAÍDA DO PAEX

Outra categoria de análise desta pesquisa é a razão que leva as organizações a sair do PAEX. Analisando os dados coletados, observa-se que dois motivos foram amplamente reforçados pelos entrevistados. O primeiro deles está vinculado à dimensão financeira, ou seja, a organização já não pode mais continuar investindo na parceria, seja por redução de custos, por crise financeira ou pelo mercado em retração (Entrevista 1, 2, 7).

O segundo motivo de desistência está relacionado ao tempo que a empresa participa da parceria. Ou seja, na medida em que os indivíduos absorvem os conhecimentos necessários para a utilização das ferramentas, o presidente conclui que a organização consegue executar os projetos de forma autônoma, sem o apoio da FDC. Assim, com o passar do tempo, o nível de novidades diminui, bem como o valor que a Fundação entrega ao cliente (Entrevista 1, 2, 4, 6).

O grande motivador da saída do PAEX, com certeza é a exaustão do programa, o programa chega num ponto que ele se repete, já não está na velocidade e na intensidade que o cliente gostaria como é nos primeiros anos. O usuário do programa já percebe que o



programa já deu a compreensão que ele gostaria que desse (Entrevista 2).

Entregar valor constantemente, isso não é fácil. A partir desse momento começa a ficar muito mais difícil você todos os meses conseguir fazer com que a empresa olhe para você e veja valor naquilo que você está fazendo. Eles acabam rapidamente olhando para você e dizendo “mas isso eu posso fazer sozinho”. Então essa é a questão (Entrevista 4).

Uma das formas de minimizar esse impacto é através da atuação do orientador, que pode assumir uma posição de conselheiro estratégico, buscando trazer novas perspectivas e experiências vivenciadas em outros contextos. Além disso, ele pode investir no relacionamento com o presidente e gerentes, buscando ampliar o nível de integração social e de confiança entre as partes (Entrevista 6, 7).

O segredo do parceiro em manter a empresa no PAEX é o orientador estar lá, no dia a dia (Entrevista 7)

O orientador tem que ser muito competente e atuar mais como conselheiro, agregando valor (Entrevista 6).

## 8 CONTRIBUIÇÕES DO PAEX

Contribuições
Profissionalização do modelo gerencial da empresa, por meio da adoção de ferramentas de gestão
Transformação cultural: compromisso com metas; rotina de controle estratégico; disciplina de execução
Mentalidade estratégica
Visão holística da organização

Outra categoria de análise desta pesquisa são os resultados que a empresa obteve com sua participação no PAEX. Vale salientar, primeiramente, que a percepção dos profissionais da FDC converge com a opinião dos presidentes entrevistados.

Uma importante contribuição do PAEX é a profissionalização do modelo gerencial da empresa, por meio da adoção de um conjunto ferramentas de gestão aplicadas a diferentes áreas da organização (Entrevista 1, 2, 5, 8, 9, 10, 11). Como o PAEX prevê a

transferência do conhecimento explícito e tácito, a organização se beneficia, também, da capacitação de sua equipe para o uso apropriado das metodologias.

Primeiro fica o aprendizado da metodologia, isso sem dúvida fica, porque a gente transfere a tecnologia. Ou seja, como professores que nós somos, a gente não simplesmente executa o trabalho e esconde a maneira de como nós fizemos, para sermos contratados novamente, que é uma postura normal de uma consultoria. A gente não, a gente transfere e eles detêm o conhecimento lá dentro (Entrevista 5).

Por ter aberto nossos olhos para gerir, porque imagina se eu estivesse com a empresa do tamanho que estou hoje sem olhar um balanço, uma DRE, a eficiência da minha produção, da logística, sem cuidado do RH (Entrevista 8).

Com essa profissionalização, o processo decisório passa a acompanhar os indicadores gerenciais, superando a ênfase nos aspectos pessoais comum nas empresas de natureza familiar. Além disso, percebe-se um esforço no sentido de delegar decisões, antes bastante centradas na cúpula estratégica da empresa (Entrevista 10, 11).

Teve alteração no modo como as decisões eram tomadas na empresa, antes você tinha a característica de centralização e hoje ela é mais descentralizada. (Entrevista 10).

Outro resultado decorrente do PAEX refere-se à transformação da cultura da empresa, na medida em que se instala um compromisso com as metas; uma rotina de controle estratégico que prevê a análise dos resultados sistematicamente; e por fim, uma disciplina de execução (Entrevista, 2, 3, 4, 5, 8, 9)

Os dados revelam também que, por meio do PAEX, os indivíduos adquirem uma mentalidade estratégica, que os possibilita ter uma visão de futuro e compreender as variáveis ambientais que afetam a organização (Entrevista 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11).

Hoje a nossa empresa tem uma reunião de planejamento estratégico por semana. Então mudou completamente o cenário. Eu já não consigo mais olhar para o teto, eu só consigo olhar para frente. Ai o PAEX começou a conscientizar a gente da nossa precariedade dessa visão de futuro. (Entrevista 9).

Elas passam a enxergar a empresa de uma forma mais estratégica.

Elas passam a enxergar oportunidades, ameaças do ambiente, entender um pouco o contexto em que a organização se encontra (Entrevista 4).

Além da mentalidade estratégica, os indivíduos adquirem, também, uma visão holística das diversas áreas da empresa. Eles passam a enxergar a organização como um processo – e não mais como departamentos – estimulando, assim, a integração e a comunicação entre as diferentes áreas e profissionais (Entrevista 4, 8, 9, 10, 11).

O PAEX proporciona aos gestores, independente da formação, enxergar a empresa como um todo e enxergar os melhores caminhos, com os melhores resultados. Então o PAEX consegue desenvolver essa capacidade sistêmica dos gestores. Deixam de ver a organização em caixas e passam a enxergar a organização como um todo, com um objetivo comum (Entrevista 4).

A empresa até então era formada por ilhas e isso foi quebrado. Antes do PAEX, tinha a ilha chamada produção, a ilha comercial, a ilha financeira, a ilha contabilidade, enfim, várias ilhas. Hoje todo mundo sabe que a empresa é um todo, é uma engrenagem e todas as engrenagens têm que funcionar muito bem, mas para essa engrenagem funcionar tem que ter uma boa comunicação. (Entrevista 10).

Com essa transformação cultural, é comum que mudanças na estrutura organizacional da empresa sejam realizadas visando maior eficiência organizacional. Portanto, mais um resultado importante decorrente do PAEX.

À medida que vai crescendo em termos de ganho, você vai ter que ter estrutura interna para equilibrar a empresa. Eu vou dar um exemplo, hoje nós temos um departamento de marketing, departamento comercial, na época era uma coisa só. E até a gente não tinha uma noção clara do que é marketing. É. Nós criamos área de qualidade, nós criamos uma área de metas e processos, que antes não tinha. Dentro da engenharia, nós criamos uma área de P&D. (Entrevista 10).