

7 Referências bibliográficas

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo. Atlas, 1996.

ALMEIDA, M. A. **Empresas de Economia de Comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?** Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

ALVESSON, M. **Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity**. Journal of Management Studies, v. 30, n 6, p. 997-1015, 1993.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

_____; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

ASSMAN, H. **Reencantar a educação rumo à sociedade aprendente**. 3 ed. Petrópolis: RJ, Vozes, 1999.

BALCEIRO, R. B. **A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso Pfizer**. Disponível em: <<http://crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigos.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison-Wesley, 1997.

BAUMARD, P. **From infowar to knowledge warfare: preparing for the paradigm shift**. 4th International Conference on Infowar Proceedings. Brussels, 1996.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001

BIERLY III, P.E.; DALY, P. **Aligning human resource management practices and knowledge strategies**. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (Ed.) The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge.. New York: Oxford University Press, p. 277-295. 2002.

BLACKLER, F. **Knowledge, knowledge work and organizations**: an overview and interpretation. *Organization Studies*, v. 16, n. 6, p. 1021-1046, 1995.

CAMPBELL, T.; CAIRNS, H. **Developing and Measuring the Learning Organization**. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 26 Nº 7, pp. 10-15. MCB University Press. 1994.

CARVALHO, P.R.P. de. **Organizações de Aprendizagem**: uma exploração multidisciplinar sobre os obstáculos à sua implementação. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1998.

CALLAHAN, J. L.; SCHWANDT, D.R. **The academy as Social System**: A Meta-Gramework for Organizational Learning. In M. Easterby-Smith, L. Araujo, and J. Burgoyne (Eds.) *Proceedings of the 3rd International Organizational Learning Conference*. (pp. 208-234). Lancaster, UK: Lancaster University, 1999.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. Trad. Luciana Bomtempo Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1998.

DANIELS, J.L.; DANIELS, N.C. **Visão global**. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1996.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo, Atlas, 2002.

DEMO, P. **Conhecer & Aprender**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

DIBELLA, A.; NEVIS, E.C. **How organizations learn**: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

DODGSON, M. **Organizational Learning**: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, p 375-394, 1993.

_____. **Techonology Learning, Techonology Strategy and Competitive Pressures**. *British Journal of Management*, 2/3: 132-149, 1991.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993 e 1994.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE J.; ARAUJO, L. (Coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

EDVINSSON, L. ; MALONE, M.S. **Intellectual capital**. New York: Harper, 1997.

ESTEVES, G. A. G. **Administração, modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fato gerenciador da competitividade de projetos e produtos**. *FABAVI em Revista*, Vitória, v. 1, n. 1. 2002. Disponível em: <<http://www.fabavi.br/revista/index.php>>. Acesso em: 23 Nov.2006.

- FERGUSON, M. **A Conspiração Aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FIOL, C. & M. Lyles. **Organizational Learning**. Academy of Management Review, 10/4: 803-813, 1985
- FLEURY, M. T. L. **Inovação e Gestão** – o perfil do gestor de uma 'learning organization'. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Anais XVII ENANPAD – Recursos Humanos, p. 223-233, 1994.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FREITAS, J.A.S.B.; LEITÃO, S.P. **Em busca de uma abordagem integrativa do conhecimento organizacional**. Revista Organização e Sociedade, V.11, n.30, pg. 13-28, maio/agosto, 2004.
- GARVIN, D. A. et al. **Aprender a aprender: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento**. HSM management, n9, p.58–64, julho/agosto, 1998.
- GARVIN, D. **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. July/aug., 1993.
- GEUS, A. de. **A Empresa viva**. HSM Management, n13, p. 126 – 134, março-abril, 1999.
- _____. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro Campus, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GONÇALVES, H. H. **A experiência dos pioneiros da economia de comunhão na liberdade no primeiro decênio (1991-2001) no Brasil: absurdo e graça da mudança de mentalidade do empresário**. Tese de doutorado, COOPE/UFRJ, março 2005.
- _____; LEITÃO, S. P. **Empresas de Economia de Comunhão: o caso FEMAQ**. Revista de Administração Pública, v. 35, p 33-59, 2001
- HANSEN, M.T et al. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review. Harvard, p.106-116, mar./abr. 1999.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall Inc., 5th Edition, New Jersey: 1998.
- HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo**. São Paulo: Ed. Cultrix, 1990.
- HAWKINS, P. **The spiritual dimension of the learning organization**. Management Education and Development, v.22, n.2, p.172-187, 1991.

HESELBEIN, F. et al. **A comunidade do futuro**: idéias para uma nova comunidade. São Paulo: Futura, 1998.

HOWARD, R. **The learning imperative**: managing people for continuous innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

HUBER, G. P. **Organizational learning**: the contributing process and the literatures. *Organizational Science*, v.2, n.1, p.88 -115, Feb. 1991.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, issue 3, p. 635-666, June, 1995.

HUTCHINS, Robert M. **The Learning Society**. New York: Praeger, 1968.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The new handbook of organizational communication**: advances in theory, research, and methods. London: Sage, 2001.

JANOV, J. **A organização inventiva**: ousadia e dedicação no trabalho. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

KANTER, R. **When Giants Learn to Dance**. London, Simon and Schuster, 1989.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna**: Novas Teorias sobre o Mundo Contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KURTZ, R.G.M. **Relacionamento Interpessoal e Aprendizagem Organizacional na Economia de Comunhão**: o caso FEMAQ. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração de Empresas da PUC-Rio. 2005.

LAND, G.; JARMAN, B. **Ponto de Ruptura e Transformação**: Como Entender e Moldar as Forças da Mutação. São Paulo: Editora Cultrix, 1995.

LEITÃO, S.P. ; CARVALHO, P. R. P. **Organiza es de aprendizagem**: resistências culturais. *Revista Brasileira de Administra o Pública*, v. 33, n. 4, p. 95-110, 1999.

_____ ; KURTZ, R. G. M. **Relacionamentos interpessoais e aprendizagem na economia de comunhão**: o caso FEMAQ. *Revista Brasileira de Administra o Pública*, v. 38, n. 4, p. 913-938, 2005.

_____ ; MACHADO, S.J. **Gestão Estratégica e Mudança**: Problemas e Possibilidades, *Revista de Administra o Pública*, v. 38, n. 6, 2004.

_____ ; ROSSI, L.F. **A natureza da mudança nas organiza es**. *Revista Arch *, v. 9, n. 28, 2000.

LEVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

LEVITT, B. e J. G. March, “**Organizational Learning**”, Annual Review of Sociology, p.319-340, 1988.

LINDZEY, G.; HALL, C.S.; THOMPSON, R.F. **Psicologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1977.

LUPPI, G. **Cultura Organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MACEDO, L. **Ensaio Construtivistas**. 3. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

MAMEDE-NEVES, M.A.C. **Aprendendo Aprendizagem**. CD-ROM. Rio de Janeiro: Departamento de Educação, PUC-Rio, 1999.

MATURANA, H.R.; VARELA, F.J. **A Árvore do Conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McGILL, M. E.; SLOCUM Jr., J. W. **Unlearning the organization**. Organizational Dynamics, v.22, n.2, p.67-79, 1993.

_____, John W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORGAN, G. **Images of Organization**. Newbury Park, Sage, 1986.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

NEVIS, E; Dibella, A.; Gould, J. **Understanding Organizations as Learning Systems**. http://learning.mit.edu/res/wp/learning_sys.html, 1997.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review, Boston, v. 69, n. 6, p. 96-104, Nov/Dez. 1991.

_____. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**. Organization Science, v. 5, n. 1, fev. 1994.

_____; Takeuchi, H. **Criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

PETER, T.; Waterman R. **In Search of Excellence**. New York, Harper and Row, 1982.

PIAGET, J. **A equilibração das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PINTO, M.C.S. **A economia de comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. Tese de doutorado em Administração. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, junho de 2004.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias. *In*: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE J.; ARAUJO, L.(Coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. **Competição on Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, J.B. **Empresas inteligentes**. São Paulo: Makron, 1996.

_____, J.B. **Empresas muito mais inteligentes**, São Paulo: Makron Books, 1996.

RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, v. 18, n.2, p. 3-12, Abr/jun. 1984.

_____. **A Nova Ciência das Organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROTHWEEL, R. **The 5th Generation Innovation Process**. R&D Management, 22/3:221-239, 1982.

SAMPAIO, M.A.L. **Economia de Comunhão e o conceito de organizações de aprendizagem**. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 7ª Ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **A quinta disciplina**: edição revisada e ampliada. São Paulo: Best Seller, 1998.

_____. **A dança das Mudanças**. Editora Campus, 2000.

SCHAFF, A. **A sociedade Informática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

SCHEIN, E. **Organizational learning**: what is new? – Invited address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management, Sheraton Tara Hotel, Framingham, MA, June 28, 1996.

_____. **Culture: The Missing Concept** in: Organizational Studies. Administrative Science Quarterly, 41, p. 229 -240, 1996.

SCHON, D. A. **Beyond the stable state**. New York : The Norton Library, 1971.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

ULRICH, D et al. **High Impact learning**: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, pg. 52-66, EUA, autumn, 1993.

VILARDI, B.Q.; LEITÃO, S.P. **Organização de aprendizagem e mudança organizacional**. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, 2000.

Von KROGH et al., **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Tradução de Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1991.

WELCH, Jack. **Letter to Shareholders**. Relatório Anual da General Electric. Stamford, CT, 1996.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods, 2. ed. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1994.

Anexo I

Modelo de Questionário

Prezado(a) funcionário (a),

Este é um estudo sobre as condições de aprendizagem no trabalho na Nokia, conduzido por pesquisadores do Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG-PUC-Rio) e tem a aprovação da área de Recursos Humanos no Rio de Janeiro.

Pedimos que responda as perguntas abaixo assinalando com um “ x ” dentro dos parêntesis (x), a alternativa que julgar correta, sempre justificando sua resposta. Não é necessário se identificar.

Devolva o questionário preenchido ao pesquisador da PUC-Rio.

Geração de conhecimento: a empresa busca a produção e aprimoramento de técnicas e procedimentos, tanto no nível do fazer (objetivo) quanto no nível das idéias (subjetivo).

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Transferência de conhecimento: a empresa tem capacidade de estender o conhecimento gerado em seus diferentes setores para toda a empresa e seus empregados entendem o que foi criado, identificando as conseqüências diretas e indiretas com o seu trabalho ou setor e são capazes de adaptar à sua realidade os conceitos da nova situação.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Transformação do conhecimento em resultados práticos: a empresa tem capacidade de transformar o conhecimento gerado em resultados práticos que resultem em ações coerentes e com maior probabilidade de sucesso.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Comprometimento das lideranças: as lideranças falam a mesma língua quanto às operações da empresa, se comprometem e se empenham para o desenvolvimento e implantação de uma consciência de aprendizado.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Objetivos coletivos: a missão da empresa, as metas estratégicas e os objetivos dos diferentes setores são sempre assumidos como coletivos; existe abertura para a discussão sobre as opiniões e os desejos dos empregados.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Solidariedade, abertura ao conhecimento e sinceridade: Existe um compromisso ininterrupto com a transferência das ações, bem como uma busca contínua de melhoria dos processos entre todos os envolvidos, inclusive quanto ao comprometimento das pessoas de alguma forma ligadas à empresa.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Posicionamento positivo quanto aos erros: A empresa se posiciona positivamente frente aos fracassos e erros e existe uma postura de plena disposição para tirar proveito deles.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes: As diferentes opiniões coexistem sem conflitos e há um clima de apoio à introdução de novas idéias em todos os níveis da empresa.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Clima de abertura e valorização da verdade: As comunicações são abertas e a verdade é perseguida como premissa básica em todos os debates e decisões.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Padronização e homogeneização dos meios de comunicação: Os meios de comunicação são padronizados e homogêneos para o entendimento coletivo; existe uniformização das expressões utilizadas e técnicas de diálogo que facilitem a comunicação interna.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Consistência objetiva e conteúdo técnico das observações: As decisões são baseadas em fatos concretos que sejam aceitos pelos debatedores.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Autocrítica e humildade: Autocrítica, humildade e aceitação por parte de diretores e gerentes na eterna condição de aprendizagem; ao encontrar dificuldades para realizar uma tarefa, procura-se ajuda; ante uma situação complexa, procura-se o diálogo com os colegas para sua solução.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Busca de visões alternativas: A empresa foge do condicionamento para respostas óbvias e procura mais enriquecimento do processo decisório.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Aprendizado em grupo: Desenvolvimento do diálogo e de um pensamento coletivo para o grupo conseguir realizações maiores do que teriam seus membros isoladamente; uma pessoa sente que produz mais quando trabalha em equipe do que individualmente.

Concordo Totalmente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo Totalmente ()

Anexo II

Modelo de Roteiro para Entrevista em Profundidade

1. Geração de conhecimento

- a) O que você entende como geração de conhecimento dentro da organização?
- b) Como você avalia o nível de geração de conhecimento na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

2. Transferência de conhecimento

- a) O que você entende como transferência de conhecimento dentro da organização?
- b) Como você avalia o nível de transferência de conhecimento na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

3. Transformação do conhecimento em resultados práticos

- a) O que você entende como transformação de conhecimentos em resultados práticos dentro da organização?
- b) Como você avalia a utilização prática de conhecimento na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

4. Comprometimento das Lideranças

- a) O que você entende como Comprometimento das Lideranças no processo de aprendizagem dentro da organização?
- b) Como você avalia o comprometimento das lideranças neste sentido na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

5. Objetivos Coletivos

- a) O que você entende como Objetivos Coletivos dentro da organização?
- b) Como você avalia o entendimento dos Objetivos Coletivos na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

6. Solidariedade e Abertura ao Conhecimento

- a) O que você entende como Solidariedade e Abertura ao Conhecimento dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

7. Posicionamento positivo quanto aos erros

- a) O que você entende como Posicionamento positivo quanto aos erros dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

8. Coexistência harmoniosa e produtiva de opiniões diferentes

- a) O que você entende como coexistência harmoniosa quanto aos erros dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

9. Clima de abertura e valorização da verdade

- a) O que você entende como Clima de abertura e valorização da verdade dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

10. Padronização e homogeneização dos meios de comunicação

- a) O que você entende como Padronização e homogeneização dos meios de comunicação dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

11. Consistência e Conteúdo Técnico das Observações

- a) O que você entende como Consistência e Conteúdo Técnico das Observações dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

12. Autocrítica e humildade

- a) O que você entende como Autocrítica e humildade dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

13. Busca de visões alternativas

- a) O que você entende por Busca de visões alternativas dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?

14. Aprendizado em Grupo

- a) O que você entende como Aprendizado em Grupo dentro da organização?
- b) Como você avalia esta item na unidade do Rio de Janeiro?
- c) Por que você acha que isso ocorre?
- d) Me dê um exemplo de uma situação específica que ilustre a sua opinião.
- e) Quando ocorre de forma diferente? Porque? Isso ocorre com frequência?