

8

Referências Bibliográficas

ACKOFF, R.L. Planning in the Systems Age. **The Indian Journal of Statistics**, series B, vol. 35, Part 2, 1973.

ALBRECHT, Karl. **Programando o Futuro: o trem da linha norte**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ALDRICH, P. **Organizations and Environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALLEE, Verna. **The Knowledge Evolution: expanding organizational intelligence**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

ANDERSON, Karen; McADAM, Rodney. A critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag? **Benchmarking: An International Journal**, v. 11, n. 5, p. 465-483, 2004.

ANGELIM, Gustavo Pereira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras**. 16 p. 2003.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARGYRIS, Chris. Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: a case study of a bank. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, p. 501-520, 1958.

_____. Double Looping Learning in Organizations. **Harvard Business Review**, Sept./Oct. 1977.

_____. Ensinado Pessoas Inteligentes a Aprender. **Harvard Business Review**, maio/jun. 1991. In: HOWARD, Robert (Org.). **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro, Campus, 2000. Cap. 2, p.185-203.

_____. **Knowledge for Action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

_____. Good Communication That Blocks Learning. **Harvard Business Review**, p. 77-85, Jul. / Ago. 1994.

ASHKENAS, Ronald N.; ULRICH, Dave; JICK, Todd; HERR, Steve. **The Boundaryless Organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

ATLAN, Henri. As Finalidades Inconscientes. In: THOMPSON, W. et. al. (Org.) **Gaia: uma teoria do conhecimento**. São Paulo: Gaia, 1987. Cap. 6, p. 103-119.

AUGIER, Mie; VENDELO, Morten Thanning. Networks, cognition and management of tacit knowledge. **Journal of Knowledge Management**. Vol.3, n. 4, 1999, p.252-261.

BARNEY, Jay B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**. v.11, n. 3, p. 665-65, 1986.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Addison-Wesley, 1996.

BEHNCKE, Rolf. Prefácio. In: MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco J. **A Árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Psy, 1995, p.13-51.

BENNIS, Warren. Uma força Irresistível. **HSM Management**, mai.-jun. 2001.

BERTALANFFY, L. von. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed., Petrópolis: Vozes, 1975.

BONTIS, Nick. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**, v. 18, n.5/6/7/8, p. 433-463, 1999.

BONTIS, Nick; CROSSAN, Mary M.; HULLAND, John. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469, Jun. 2002.

BRIGNALL, Stan; BALLANTINE, Joan. Performance measurement in service businesses revisited. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 1, p. 6-31, 1996.

BROOKING, Annie. **Intellectual Capital**: core assets for the third millenium enterprise. Boston: Thomson Learning, 1996.

BROWN, Mark Graham. Human Capital's Measure for Measure. **The Journal for Quality and Participation**. v.22, n. 5, p. 28-31, Sep./Oct.1999.

BUCKLEY, Walter. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1976.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Círculo do Livro, 1986.

_____. **A teia da vida**. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

_____. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **ISO 9000 no Ambiente da Qualidade Total**. 3. ed. Rio de Janeiro: Imagem, 1994.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1992.

CHARAN, Ram. Como as Redes Reconfiguram as Organizações para Resultados. *Harvard Business Review*, set./out. 1991. In: HOWARD, Robert (Org.). **Aprendizado Organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro, Campus, 2000. Cap. 3, p.115-137.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COLLINS, Jim C. **Good to Great**: why some companies make the leap... and others don't. New York: Harper Business, 2001.

COLLINS, Jim C.; PORRAS, Jerry I. **Built to Last**: succesful habits of visionary companies. New York: Harper Business, 1994.

CORPORATE EXECUTIVE BOARD. **Creating and Implementing the Balanced Scorecard**. 22f. Project Support Desk Memorandum. Mar. 2001.

CORRÊA, Lucia Helena. A hora e a vez do capital humano. **B2B Magazine**, São Paulo, p. 64- 70, out. 2003.

COVEY, Stephen R.; MERRILL, A Roger; MERRILL, Rebecca R. **First Things First**. New York: Simon & Schuster, 1994.

De GEUS, Arie P. Planning as Learning. **Harvard Business Review**, p. 70-74, Mar./Apr. 1988.

_____. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousands Oaks: Sage, 1994.

DOLOFF, Gail Phillis. Beyond the Org Chart. **Across The Board**, p. 43 – 47, Feb. 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o Futuro**: Os Anos 90 e a Virada do Século. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUARTE, Francisco José de Castro Moura. **O enfoque sócio-técnico**: conceitos e condições de implantação numa fundição de alumínio. 1987. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1987.

DUNPHY, Dexter; GRIFFITHS, Andrew; BENN, Suzanne. **Organizational Change for Corporate Sustainability**. London: Routledge, 2003.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH et al. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. Cap. 1, São Paulo: Atlas, 2001, p. 15-38.

E-CONSULTING CORP. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**. São Paulo, ano 8, n. 42, p. 53-59, jan./fev. 2004.

EDMOMDSON, Amy; MOINGEON, Bertrand. Aprendizagem, Confiança e Mudança Organizacional: modelos contrastantes de pesquisa interventiva em comportamento organizacional. In: EASTERBY-SMITH et al. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. Cap. 9, São Paulo: Atlas, 2001, p. 196-216.

EDVINSSON, Leif. The New Business Focus. In: Annual Seminar on the Services Economy, 2nd., 1986, Geneva. **Anais ...** Geneva: [s. n.], 1986, p.197-206.

_____. Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 320-331, 1997.

_____. The new knowledge economics. **Business Strategy Review**, v. 13, n. 3, p. 72-76, Autumn 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Intellectual Capital**: realizing your company's true value by its hidden roots. New York: HarperCollins, 1997.

ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, Mark et al. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001a, cap. 5, p. 100-118.

_____. The Learning Organization: an undelivered promise. **Management Learning**, London, n. 4, v. 32, p. 437-452, 2001b.

ELLSWORTH, Richard R. **Leading with Purpose: the new corporate realities**. Stanford: Stanford Business, 2002.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-32, 1965.

EPSTEIN, Marc J.; WESTBROOK, Robert A. Linking actions to profits in strategic decision making. **MIT Sloan Management Review**. Spring, 2001.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. EFQM Excellence Award. 2006. Disponível em: <<http://www.efqm.org>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. Conhecimento e aprendizagem organizacional em perspectiva. In: **Business in the Knowledge Era**, 3., 1998, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: CRIE/COPPE/UFRJ, 1998. Disponível em: <<http://www.competenet.org.br/evento/amarildo.pdf>> Acesso em: 01 jul. 2003.

FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE. **The measurement and management of intellectual capital: an introduction**. New York: IFAC, 1998.

FIOL, C. Marlene. Consensus, Diversity and Learning in Organizations. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 403-420, Ago. 1994.

FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n. 4; p. 803-813, Oct. 1985.

FONSECA, Carlos Juvenal Carvalho da; LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira; ALLEN, José Domingos Trinta. **TAO: terminologia do aprimoramento organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRANCO, Augusto de. Capital Social e Desenvolvimento: o desenvolvimento local e o mito do papel determinante da economia. In: Seminário Os Distritos Industriais e o Modelo de Desenvolvimento da Terceira Itália em Questão: perspectivas para os Programas Xingó e Zona da Mata do Nordeste, 2001, Maceió. **Anais ... Maceió: 2001**. p. 1-10.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crêterios de Excelência 2006: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo: FNQ, 2006.

GABRIEL, Yiannis. The Unmanaged Organization: stories, fantasies and subjectivity. **Organization Studies**, v. 16, n.3, 1995, p. 477-501.

GALFORD, Robert; DRAPEAU, Anne Seibold. The Enemies of Trust. **Harvard Business Review**, p. 89-95, Feb. 2003.

GALLUP INTERNATIONAL; ENVIRONICS INTERNATIONAL. Voice of the People World Economic Forum - WEF Survey, 2002. Disponível em: <<http://www.gateway.hr/index.php?folder=122&article=32.asp>>. Acesso em: 12 set. 2006.

GARVIN, David A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, Jul./Ago. 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOH, Swee; RICHARDS, Gregory. Benchmarking the Learning Capacity of Organizations. **European Management Journal**, v. 15, n. 5, Oct. 1997.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. A meta: um processo de melhoria contínua. São Paulo: Iman, 1986.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence**. New York: Batam Books, 1995.

GONÇALVES, Heloísa Helena A. Borges O.; LEITÃO, Sergio Proença. Empresas da economia de comunhão: o caso Fermaq. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 33-59, nov./dez. 2001.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE BRASIL. O Modelo GPTW. Disponível em: <<http://www.gptw.com.br/modelo.asp>>. Acesso em: 27 set. 2006.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 17, special issue, Winter. 1996.

GREEN, Annie. A Framework of Intangible Valuation Areas. In: STANKOSKY, Michael (Org.). **Creating the Discipline of Knowledge Management**. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. Cap. 12, p. 189-208.

GUIA EXAME-VOCÊ S/A - AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. São Paulo: Abril, 2006, 298 p., il. (Revistas Exame e Você S/A)

HAMEL, Gary. Inovação Sistêmica e Radical! **HSM Management**, p.72-78, jan./fev. 2003.

HANDY, Charles. Trust and the Virtual Organization. **Harvard Business Review**, p. 40-50, May/Jun. 1995.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HANNAN, W.; HORMANN, J. **O Trabalho Criativo**. São Paulo: Cultrix, 1990.

HART, Paul; SAUNDERS, Carol. Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange. **Organization Science**, v. 8, n. 1, p. 23-42, Jan.-Feb.1997.

HERTOG, J. Friso den; HUIZENGA, Edward. **The Knowledge Enterprise: implementation of intelligent business strategies**. London: Imperial College Press, 2000.

HO, Shih-Jen Kathy; McKAY, Ruth B. Balanced Scorecard: two perspectives. **The CPA Journal**, p. 21-25, Mar. 2002.

HOLBECH, Linda. **The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success**. Oxford: Elsevier, 2005.

HOPE, Jeremy; FRASER, Robin. Beyond Budgeting...Breaking through the Barrier to 'the Third Wave'. **Management Accounting**. v. 75, n. 11, p. 20-23, Dec. 1997.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JENSEN J Anne, SAGE, P. Andrew. A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems. **Information - Knowledge - Systems Management**, p. 33-61, 2000.

JONI, Saj-nicole A. The Geography of Trust. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 3, p. 82-88, Mar. 2004.

KANJI, Gopal K.; SÁ, Patrícia Moura e. Kanji's Business Scorecard. **Total Quality Management**, v. 13, n. 1, p.13-27, 2002.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, **Harvard Business Review**, Jan./Feb. 1992.

_____. Putting the Balanced Scorecard to Work, **Harvard Business Review**, Sept/Oct. 1993.

_____. Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard Business Review**, Jan./Feb. 1996a.

_____. Strategic Learning & The Balanced Scorecard. **Strategy & Leadership**, Sept./Oct. 1996b.

_____. **A Estratégia Em Ação**: the balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**: the strategy-focused organization. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, **Harvard Business Review**, Set/Out. 2000b.

_____. A revolução analisada 10 anos depois. **HSM Management**, São Paulo, ano 5, n. 27, p. 100-104, jul./ago. 2001.

_____. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

_____. Medindo a Prontidão Estratégica de Ativos Intangíveis, **Harvard Business Review Brasil**, Fevereiro/2004b.

_____. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. **Harvard Business Review**. v. 82, n. 2, p. 52-64, Feb. 2004c.

_____. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERKLAAN, Leo; VERHOEFF, Carien; ZOMERDIJK, Cris. The number of performance indicators that can effectively be handled. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT - PMA 2006, 5., 2006, London. **Anais...**Bedfordshire: Centre for Business Performance - Cranfield University, 2006. p. 385-392.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloam Management Review**, Fall 1993.

KINGSLEY, Kimberly. A Foudation Of Trust. **Quality Progress**, Milwaukee, Apr. 2005, p. 44-49.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992.

KRACKHARDT, David; HANSON, Jeffrey R. Informal Networks: the company behind the chart. **Harvard Business Review**, p. 104-111, jul./ago. 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAWTON, Robin. Balance Your Balanced Scorecard. **Quality Progress**, Milwaukee, p. 66-71, Mar. 2002.

LEAUBY, Bruce A.; WENTZEL, Kristin. Know the score: the balanced scorecard approach to strategically assist clients. **Pennsylvania CPA Journal**, p. 28-32, Spring 2002.

LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração Estratégica**: abordagem conceitual e atitudinal. 2. ed. Rio de Janeiro: Senai/DN, 1996.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LIEBIG, Michael. Friedrich List and The "American System" of Economy. In: **American Almanac**, 14 Apr. 1997. Disponível em: <http://members.tripod.com/~american_almanac/listlieb.htm#article>. Acesso em: 10 mar. 2007.

LOCKE, Richard M. **Building Trust**. 34 f. Monografia (Draft) – Massachusetts Institute of Technology, 2001.

LÓPEZ, Suzana Pérez; PEÓN, José Manuel Montes; ORDÁS, Camilo José Vázquez. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 93-104, 2004.

LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira. *Balanced Scorecard*: uma tecnologia articuladora. . In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP 2003, 23. 2003, Ouro Preto. **Anais...**Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>>.

trabalho técnico, no XXIII, Ouro Preto, 2003.

LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F. **Measure Up!** Yardsticks for continuous improvement. Oxford: Blackwell, 1991.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Da grande estratégia ao grande desempenho. **Havard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 83, n. 7, p. 27-34, jul. 2005.

MARR, Bernard; ADAMS, Chris. The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. **Measuring Business Excellence**. v.8, n.3, p.18-27, 2004.

MARR, Bernard. Consider the culture when benchmarking KM processes. **KM Review**, v. 6, n. 5, p. 6-7, Nov./Dec. 2003.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943. Disponível em: < <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2006.

MATURANA, Humberto; REZEPKA, Sima Nisis. Formação Humana e Capacitação: 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco J. **A Árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. 2. ed. São Paulo: Palas Athena, 2002.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, Jul. 1995.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

McNAIR, Carol J.; LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? **Management Accounting**, Nov. 1990, p. 28-35.

MELO, M. A. C. **Coping with turbulence**: articulated incrementalism. Centre for organisational and operational research, n. 07, p. 15-20, 1983.

_____. Uma estratégia de planejamento adaptativo não-sinóptico. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 38, n. 8, p.1386-1391, ago. 1986.

_____. O Planejamento para Acelerar o Processo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 14, n. 5, p.43-47, 1987.

_____. O Processo de Planejamento e as inovações tecnológicas e sociais: uma perspectiva socioecológica. In: Seminário de Modernização Tecnológica Periférica, 5º, 1997, Recife. **Anais...Recife**: 1997. v. 3. p. 1489-1493.

_____. Inovação e Modernização Tecnológica e Organizacional nas MPMEs: o domínio interorganizacional . In: Seminário Internacional: políticas para o sistema de arranjos produtivos locais de MPME, 2002, Angra dos Reis. **Anais... Angra dos Reis**: 2002. v. 1. p. 01-22.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (BRASIL). **Prêmio Nacional da Gestão Pública 2006**. Disponível em: <<http://pqgf.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

MISHRA, Aneil K.; SPREITZER, Gretchen M. Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 567-588, Jul. 1998.

MM.COM. In: **Portal Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/servicos/melhoresemaiores/>> Acesso em: 18 ago. 2006.

MONCRIEFF, James. Is strategy making a difference? **Long Range Planning**, v. 32, n. 2, p. 273-276, Apr. 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Brian S.; SCHIEMANN, William A. Measuring People and Performance: Closing the Gaps. **Quality Progress**, v. 32, n. 1, p. 47-53, Jan. 1999.

MOTOMURA, Oscar. Faça Acontecer. **Exame**, São Paulo, v. 32, n. 12, p. 92-94, 16 jun. 1999.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. The organization of the future: strategic imperatives and core competences for the 21th. century. **IEEE Engineering Management Review**, Winter 1999, p. 96-107.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, Apr. 1998.

NAISBITT, John. **Megatendências**. São Paulo: Nova Cultural, 1983.

_____. **Paradoxo Global**: quanto maior a economia, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Malcolm Baldrige National Quality Award 2006**. Criteria for Performance Excellence. Disponível em: <http://baldrige.nist.gov/Business_Criteria.htm>. Acesso em: 10 mar. 2006.

NEELY, Andy.; ADAMS, Chris. Perspectives on performance: the performance prism. Bedfordshire: Centre for Business Performance - Cranfield University, 2001. Disponível em: <<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/prismarticle.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2006.

NEELY, Andy; GREGORY, M. Performance Measurement System Design. **International Journal of Operations & Produce Management**, 15, 1995.

NEVIS, C. Edwin; DiBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding Organizations as Learning Systems. **Sloan Management Review**, p. 73-85, Winter 1995.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, Nov./Dec. 1991a.

_____. A Empresa criadora de Conhecimento. Harvard Business Review, Nov./Dez. 1991b. In: HOWARD, Robert (Org.). **Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro, Campus, 2000. Cap. 3, p. 43-58.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

NORTON, David P. Measuring the Contribution of Human Capital. **Balanced Scorecard Report**, v. 3, n. 4, p.1-4, July/Aug. 2001.

NORTON, David P. SFO Introduction. BSC On line. Motivate to Make Strategy Everyone's Job. **Balanced Scorecard Collaborative**. Disponível em: <http://www.bscol.com/bsc_online/learning/sfo/>. Acesso em: 18 set. 2006.

O GUIA DAS 100 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR: tudo que você precisa saber para escolher seu próximo emprego. São Paulo: Globo, 2006, 225 p., il. (Revista Época).

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance:** um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

O'REILLY, C. O.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and Organizational Culture: a profile comparison to assessing person-organization fit. **Academy of Management**. p. 487-516, Sept. 1991.

O'SULLIVAN, Kelvin J.; STANKOSKY, Michael. The Impact of Knowledge Management Technology on Intellectual Capital. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 3, n. 4, p. 331-346, 2004.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, Dec. 1999.

PABLOS, Patricia Ordóñez de. The nurture of knowledge-based resources through the design of an architecture of human resource management systems: implications for strategic management. **International Journal of Technology Management**, v. 27, n. 6/7, p. 533-543, 2004.

PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. **In search of excellence**. New York: Harper and Row, 1982.

PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. **Managing Change for Competitive Success**. Oxford: Blackwell, 1991.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The External Control of Organizations: a resource dependency perspective. New York: Harper & Row, 1978.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. New York: Doubleday, 1967.

POWELL, J. H.; SWART, J. This is what the fuss is about: a systemic modelling for organisational knowing. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 45-58, 2005.

PRESCOTT, John E.; WILLIAMS, Rachele. The User-Driven Competitive Intelligence Model: a new paradigm for CI. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 6, n. 5, p. 10-14, Sep./Oct. 2003.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total:** alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RASTOGI, P. N. Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer? **Human Systems Management**, n. 19, p. 193-203, 2000.

RATTON, A Cláudio. **Sistemas de medição de desempenho:** O estado da arte em empresas líderes no Brasil. Dissertação de mestrado. Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, março 1998.

RAVELOMANANTSOA, M.; DUCQ, Y.; VALLESPER, B. A generic framework for performance indicator system methods. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT - PMA 2006, 5a., 2006, London. **Anais...**Bedfordshire: Centre for Business Performance - Cranfield University, 2006. p. 641-648.

RICKARDS, Robert C. Setting benchmarks and evaluating balanced scorecards with data envelopment analysis. **Benchmarking: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 226-245, 2003.

RIGBY, Darrell. Management Tools: survey results. In: **Consulting Expertise**. Boston: Bain & Company, 2007. Disponível em: <http://www.bain.com/management_tools/home.asp>. Acesso em: 08.mai. 2007.

ROBBINS, Stephen. Liderança e Confiança. In: **Comportamento Organizacional**, 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Cap. 11, p. 303-331.

ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, Mar./Apr. 1979.

RODRIGUES, Wellington. **O Balanced Scorecard da Petrobras: um enfoque nos indicadores de desempenho do downstream**. 2006. 148 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

RODRIGUES, Suzana B.; CHILD, John; LUZ, Talita R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.1, p. 27-43, jan./mar. 2004.

ROSENBERG, Cynthia. Falta administrar o óbvio. Vicente Falconi entrevista. **Exame**, 11 de junho de 2003a, p. 95-98.

_____. O Poder Invisível. In: **Portal Exame**. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/787/gestao/conteudo_21701.shtml>. Acesso em: 18 set. 2003b.

ROSKAM, John. Is Social Capital New Socialism? **IPA Review**, p. 30, Sep. 2003.

ROSNER, Bob. Studying the World Beneath the Org Chart. **Workforce**, p. 64-68, Sep. 2001.

ROWDEN, R. The learning organization and strategic change. **Society for the Advancement of Management Journal**, v. 66, n. 3, p. 11-16, 2001.

RUCCI, A. J.; KIRN, S. P.; QUINN, R. T. The employee-customer-profit chain at Sears. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 82-97, Jan./Feb. 1998.

RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Armando Cuesta. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003.

SCHEIN, Edgard H. How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. **Sloan Management Review**, p. 85-92, Winter 1993.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHERKENBACH, William W. **O Caminho de Deming Para a Melhoria Contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SENA, James A.; SHANI, A. B. Intellectual Capital and Knowledge Creation: towards an alternative framework. In: LIEBOWITZ, Jay (Org.). **Knowledge Management Handbook**. Boca Raton: CRC Press LLC, 1999. Cap. 8.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela; ELLIS, Kathleen; CESARIA, Ruggero. **Measuring Organizational Trust: a diagnostic survey and international indicator**. San Francisco: International Association of Business Communicators, 2000.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planning and measurement in your organization**. Norcross: Industrial Engineering and Management Press, 1989.

_____. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SKYRME, David. **Measuring the Value of Knowledge: metrics for the knowledge-based business**. London: Business Intelligence, 1998.

STAMPS, Davis. Off The Charts. **Training**, v. 34, n. 10, p. 77-83, Oct. 1997.

STANKARD, Martin F. The Dark side Of Process measurement. **Quality Progress**, v. 38, n. 7, p. 53-58, Jul. 2005.

STAROVIC, Danka; MARR, Bernard. **Understanding Corporate Value: managing and reporting intellectual capital**. London: Chartered Institute of Management Accountants, 2003.

STEPHENSON, Karen. A. Network Management. **Focus**, n. 20, p. 18-21, 1997a.

_____. Tracking Networks. **Anthropology Newsletter**, Apr. 1997b.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 10a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999, p. 143-163.

SUN TZU II. **A Arte da Guerra: os documentos perdidos**. Adaptado por Thomas Cleary. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

SVEIBY, Karl-Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

_____. Intellectual Capital: thinking ahead. **Australian CPA**, v. 68, n. 5, p. 18-21, Jun. 1998b.

_____. **Measuring Intangibles and Intellectual Capital:** an emerging first standard. 5 ago. 1998c. In: SVEIBY KNOWLEDGE ASSOCIATES. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/EmergingStandard.html>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

_____. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

_____. **Market Value of Intangible Assets.** 26 mai. 1995. In: SVEIBY KNOWLEDGE ASSOCIATES. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/MarketValue.html>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

SVEIBY, Karl-Erik.; SIMONS, Roland. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work: an empirical study. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 420-433, 2002.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario Cesar Xavier. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TERRA, José Cláudio C. **Balanced Scorecard descobre a Gestão do Conhecimento.** 17 ago. 2005. In: TERRA FORUM CONSULTORES. Biblioteca. Seção Balanced Scorecard. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=4>> Acesso em: 15 mar. 2006.

TICHY, Noel M. **Managing Strategic Change.** New York: John Wiley, 1983.

TICHY, Noel M.; FOMBRUN, Charles. Network Analysis in Organizational Settings. **Human Relations**, v. 32, n. 11, p. 923-965, 1979.

TICHY, Noel M.; TUSHMAN, Michael L.; FOMBRUN, Charles. Social Network Analysis For Organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

TOMEI, Patrícia Amélia. **A gerência da cultura como ferramenta de competitividade.** Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro / Instituto de Administração e Gerência – IAG/PUC-Rio, 2003.

TRIST, Eric L. Action Research and Adaptative Planning. In: CLARK, A. W. (ed.) **Experimenting with organizational life.** Londres: Plenum Press, 1976. Cap. 16, p. 223-236.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa e educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIPODI, Tony et al. **Análise da pesquisa social.** 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TSAI, Wenpin; GHOSHAL, Sumantra. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, Aug. 1998.

VASSALLO, Claudia. Um negócio bom para os dois. **Exame**, São Paulo, v. 37, n. 18, p. 24-30, 15 set. 2004.

VECCHIO, R. P.; APPELBAUM, S. H. **Managing Organizational Behaviour:** A Canadian Perspective. Toronto: Dryden-Harcourt Brace, 1995.

VERA, Héctor. A era da co-inspiração. **América Economia**. n. 170, p. 66-72, 04 nov. 1999.

WAAL, André A. de. The characteristics of high performance organizations. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT - PMA 2006, 5a., 2006, London. **Anais...**Bedfordshire: Centre for Business Performance - Cranfield University, 2006. p. 203-210.

WISNER, Alain. **A Inteligência no Trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: FUNDACENTRO (Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho), 1994.

WORLD BANK. Operations Policy Department. **Performance Monitoring Indicators**: a handbook for task managers. Washington, 1996.

ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**, São Paulo, ano 8, n. 44, p. 30-34, maio/jun. 2004.

AL-HAWAMDEH, Suliman. **Knowledge Management: cultivating knowledge professionals**. Oxford: Chandos, 2003.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: resultados de análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v.2, n.3, p. 43-62, jul./set. 2003

AMBLER, Tim. **Innovation Metrics**, 1999. 19f. Working Paper, n. 99-902. London Business School

AMBLER, Thomas E. Aligning Strategy and Finance. **Center for Simplified Strategic Planning**, mai. 2003. Disponível em: < http://www.strategyletter.com/CD0503/featured_article.asp>. Acesso em: 2 mar. 2006.

ANTONACOPOULOU, E. P.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards a integration of psychoanalytic and other perspectives. **Journal of Organizational Change Management**, v. 14, p. 435-451, 2001

APPELBAUM, S. H.; GORANSSON, L. Transformational and adaptative learning within the learning organizations: a framework for research and application. **The Learning Organization**, v. 4, n. 3, 2002

ARGYRIS, Chris. Aprendizado de 2 voltas. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 17, p. 12-20, nov./dez. 1999.

_____. Double-Loop Learning, Teaching, and Research. **Academy of Management Learning and Education**, v. 1, n. 2, p. 206-218, 2002.

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BABCOCK, Pamela. Shedding Light On Knowledge Management. **HR Magazine**, v. 9, n. 5, p. 47-50, May 2004.

BALDO, Wallace. A estratégia no centro de tudo. **Informationweek Brasil**. Ed. 153. São Paulo, 20 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.informationweek.com.br>> Acesso em: 15 mar. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GODIM, Sônia Maria Gomes; LOIOLA; Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem:

características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

BEHNCKE, Rolf. Prefácio. In: Maturana, Humberto; Varela, Francisco J. **A Árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Psy, 1995, p.13-51

BELL, Simon J.; LUKAS, Bryan A. **Organisational Learning Research**: taking stock of the underlying theoretical views. Working Paper In Paper N.1. Department of Management, The University of Melbourne. [200-].

BENNETT, Jeffery W.; PERNSTEINER, Thomas E.; KOCOUREK, Paul F.; HEDLUND, Steve B. The Organization vs. The Strategy: Solving the Alignment Paradox. **Strategy & Business**, New York, 4th quarter 2000. Disponível em: < <http://www.strategy-business.com/press/article/14114?pg=0>>. Acesso em: 09 mar. 2006.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.1, p. 58-68, jan./mar. 2004.

BLAZEY, Mark. Achieving Performance Excellence. **Quality Progress**, Milwaukee, p. 61-64, Jun. 1997.

BREWER, Peter. Putting strategy into the balanced scorecard. **Strategic Finance**; Montvale; v. 83, n. 7, p. 44, Jan. 2002.

BUCKLER, Bill. A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. **The Learning Organization**. Bradford: 2000. v.3, n. 3, p. 3. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=86926211&sid=7&Fmt=3&clientId=44809&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 11 mar. 2006

BUENO, Eduardo; PABLOS, Patricia Ordóñez de; SÁNCHEZ, Maria Paz Salmador. Towards an integrative model of business, knowledge and organisational learning processes. **International Journal of Technology Management**. v. 27, n.6/7, p. 562-574, 2004.

CARDOSO, Heden; FREIRE, Luís Carlos. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Cap. 5, p. 163-190.

CARLUCCI, Daniela; MARR, Bernard; SCHIUMA, Gianni. The Knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. **International Journal of Technology Management**, v. 27, n. 6/7, p. 575-590, 2004.

CHAWLA, Sarita; RENESCH, John. **Learning Organizations**: developing cultures for tomorrow's workplace. Portland: Productivity Press, 1995.

CHIAMONTE, Ferdinando. Introduction: a few perspectives on the future of innovation management. **International Journal of Technology Management**, v.25, n. 6/7, 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**: o talento, a inteligência, e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DAWKINS, R. **A Devil's Chaplain.** London: Weidenfeld & Nicolson, 2003.

De BONO, Edward. O momento atual pede inovação. **HSM Management**, p. 44-49, mar./abr. 2003.

De LONG, D.W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DENNETT, D. **Darwin's dangerous idea.** London: Penguin Books, 1995.

DiBELLA, Anthony J.; NEVIS, Edwin C. **Como as Organizações Aprendem:** uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DRUCKER, Peter F. A Nova Sociedade das organizações. *Harvard Business Review*, set./out.1992. In: HOWARD, Robert (Org.). **Aprendizado Organizacional:** gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro, Campus, 2000. Cap. 1, p. 3-17.

ECCLES, Robert G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, v. 69, p. 131-137, Jan./Feb. 1991.

EMERY, F. E. Social-technical systems. In: CHURCHMAN, C. W.; VERHULST, M. (eds.) **Management Science, Models and Techniques**, v. 2, p. 83-97, Pergamon, 1960.

FERNANDES, Almir. Administração Inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001. Cap. 1, p. 23-47.

_____. **Administração Inteligente:** novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001. Cap. 2, p. 48-57.

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Mapas Estratégicos do Balance Scorecard:** contribuições ao seu desenvolvimento. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/DEI/GPI, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.44, n.1, p. 44-47, jan./mar. 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Quando a gestão de pessoas faz a diferença: as empresas que fazem do Capital humano um de seus diferenciais competitivos. **Resenha Excelência.** São Paulo, ano 4, n. 31, 10 set. 2004. Disponível em: <<http://www.fpnq.org.br/site/372/default.aspx>> Acesso em: 15 out. 2005.

FOREST, James J. F. Developing a learning organization: three critical elements. In: National Conference on Higher Education, 2001, Washington. **Anais ...** Washington: American Association For Higher Education, 2001. Disponível em <<http://www.fpc.edu/strategic>>. Acesso em: 11 mar. 2006.

GARVIN, David A.; NAYAK, P. Ranganath; MAIRA, Arun N.; BRAGAR, Joan L.,. Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, ano 2, n. 27, p. 100-104, jul./ago. 1998.

GODDARD, Jules. The Architecture of Core Competence. **Business Strategy Review**, v. 8, n. 1, p. 43-52, 1997.

GODINHO, Rogério. Lucro com Intangíveis. **B2B Magazine**, São Paulo, p. 48-57, mai. 2004.

GUIMARÃES; Tomás de Aquino. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.3, p. 231-241, jul./ago./set. 2004.

HAMEL , Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HODGKINSON, Myra. Managerial perceptions of barriers to becoming a "learning organization". **The Learning Organization**. Bradford: 2000. v.7, n. 3, p. 156. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=86926306&sid=10&Fmt=3&clientId=44809&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 11 mar. 2006.

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

HUOTARI, Maija-Leena; LIVONEN, Mirja. **Trust in knowledge management and systems in organizations**. Hershey: Idea Group, 2004.

HUXHAM, Chris; BEECH, Nic. **Points of Power in Interorganizational Forms: learning from a learning network**, 2002. 6 fl. University of Strathclyde Graduate School of Business.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER; David P. Innovation in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 205-238, 1998.

_____. Quando indicadores de desempenho não-financeiros deixam a desejar. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, v. 81, n. 11, p. 74- 81, nov. 2003.

IVES, William; ATHEY, Robin; JOOSTE, Adriaan. New Tools to Link the Changing Workforce. **KM Review**, v. 7, n. 4, p. 28-31, Sep./Oct. 2004.

KAPLAN, Robert S. Balanced scorecard. **HSM Management**, São Paulo, ano 2, n. 11, p. 120-126, nov./dez. 1998.

_____. O Balanced Scorecard por seu criador. **HSM Management**, São Paulo, ano 8, n. 46, p. 12-13, set./out. 2004.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin, Sistemas Integrados de Custeio, **HSM Management**, ano 4, n. 19, mar./abr. 2000.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Devising Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. **Planning Review**, Sept./Oct. 1994.

KENMORE, Robert. **Just thinking about ...Human Networks, Social Capital, and Innovation**, 5 fl., 31 jan. 2001. Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation.

LEE, Reggie V.; FABISH, Lisa; MCGAW, Nancy. The Value of Corporate Values. **Strategy+Business**. n. 39, verão 2005, p. 52- 65. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com>>. Acesso em: 3 mar. 2006.

LEITÃO, Sergio Proença; MACHADO; Sergio Jurandy. **Gestão Estratégica e Mudança**: problemas e possibilidades. [2004]. 28 f. Monografia - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. [2004].

LEITÃO, Sergio Proença; ROUSSEAU, K. Introdução à natureza da mudança transformadora nas organizações na perspectiva da biologia cognitiva. **Revista da Administração Pública**, v. 38, n. 2, 2004

LESSEM, Ronnie. **Total Quality Learning**: building a learning organisation. Oxford: Basil Blackwell, 1991.

LÉVY, P. **Collective intelligence**. Cambridge: Perseus Books, 1997.

LOURENÇO, Jorge Tadeu Vieira. **Análise crítica da integração da garantia da qualidade com a gestão da excelência para o setor de serviços**. 1997. 169 f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 1997.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Feb. 1991.

MARQUARDT, Michael J. **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill, 1996.

MARR, Bernard; SPENDER, J. C. Measuring knowledge assets: implications of the knowledge economy for performance measurement. **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 1, p. 18-27, 2004.

McGILL, M. E.; SLOCUM, J. W. Jr. **The Smarter Organization**: how to build a business that learns and adapts to marketplace needs. New York: Wiley, 1994.

McNAIR, Carol J.; LEIBFRIED, Kathleen H. J. **Benchmarking**: a tool for continuous improvement. New York: HarperCollins, 1992.

MILES, Grant; MILES, Raymond E.; PERRONE, Vincenzo; EDVINSSON, Leif. Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 281-288, Spring, 1998.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Prentice Hall, 1994.

MORECROFT, John D. W.; STERMAN, John D. **Modeling for Learning Organizations**. Portland: Productivity Press, 1994.

MORLEY, Michael; HERATY, Noreen. The high-performance organization: developing teamwork where it counts. **Management Decision**, v. 33, n. 2, p. 56-63, 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 1, p. 25-33.

ORMEROD, Paul; AITKEN, Greig. Helping a skilled workforce thrive at RBS. **KM Review**, v. 7, n. 4, p.16-19, Sep./Oct. 2004.

PEARSON, Thomas A. Measurements and the Knowledge Revolution. **Quality Progress**, v. 32, n. 9, p. 31-37, Sep. 1999.

- PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. **The Learning Company**: a strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, Henrique Figueiredo dos. **Um modelo de aprendizagem para aceleração de projetos**. 1996. 48 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996.
- SCARBROUGH, H. Black boxes, hostages and prisoners. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 991-1019, 1995.
- SCARTON, Gilberto; SMITH, Marisa M. Manual de redação. Porto Alegre: PUCRS, FALE/GWEB/PROGRAD, [2002]. Disponível em: <http://www.pucrs.br/manualred >. Acesso em: 11 mar. 2006.
- SCHEIN, Edgard H. Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect? **The Learning Organization**, v. 6, n. 4, p. 163-172, 1999.
- SIMON, H. A . Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, Feb. 1991.
- SPARKS, William L. The Importance Of Building Social Capital. **Quality Progress**, v. 38, n. 2, p. 45-49, Feb. 2005.
- STATA, Ray. Organizational Learning: the key to management innovation. **Sloan Management Review**, Spring 1989, p. 63-74.
- STEPHENSON, Karen; LEWIN, David. Managing Workforce Diversity: macro and micro level HR implications of network analysis. **International Journal of Manpower**, v. 17, n. 4/5, p. 168-196, 1996.
- SUTTON, Robert I. Técnicas absurdas e idéias muito malucas. **HSM Management**, São Paulo, jan./fev. 2003.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **Becoming a Learning Organization**. Reading: Addison-Wesley, 1993.
- THURBIN, P. **Leveraging Knowledge**: the 17 day program for a learning organization. London: Pitman Publishing, 1995.
- TOBIN, D. R. **Re-educating the Corporation**: foundations for the learning organization. Essex Junction: Oliver Wight Publications, 1993.
- TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.
- VAILL, P. B. **Learning as a Way of Being**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.
- VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. The learning organization concept to develop organizational learning and change. In: International Conference, 4., 2001. **Anais...** Ivey School of Business, June, 2001
- WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

WATKINS, Karen E.; MARSICK, Victoria J. **Sculpting the Learning Organization**: lessons in the art of systemic change. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 16, p. 361-388, vol. 3, Ação e Análise Organizacionais.

WYLIE, Ian. O celular é apenas um pretexto: porque a inovação é o verdadeiro negócio da Nokia. **Exame**, São Paulo, 11 jun. 2003, p. 56-58.

ZAIRI, Mohamed. Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. **Total Quality Management**, v. 13, n. 8, 2002, p. 1161-1172.

10

Apêndices

Apêndice A

DIVERSAS ABORDAGENS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

(página 1 de 5)

Autores	Brown, F. D. (1914)	Goldratt, E. M.; Cox, J. (1986)	Keegan, D. P.; Eiler, R. G.; Jones, C. P. (1989)	Sink, D. S.; Tuttle, T. C. (1989)	McNair, C. J.; Lynch, R.; Cross, K. (1990)
---------	---------------------	------------------------------------	--	--------------------------------------	--

Estrutura de medição	Modelo DuPont	Teoria da restrição	Matriz de medição do desempenho	Melhoria de performance	Pirâmide de desempenho
----------------------	---------------	---------------------	---------------------------------	-------------------------	------------------------

Dimensões	<i>Retorno sobre o ativo</i>	<i>Indicadores globais</i>	<i>Financeira</i>	<i>Eficácia</i>	<i>Unidades Comerciais</i>
	* Giro do ativo	* Lucro líquido	* Custo externo		* Financeiro
	vendas, ativo circulante, ativo permanente líquido	* Retorno sobre o investimento	posição competitiva de custo, despesa relativa com P&D	<i>Eficiência</i>	* Mercado
	* Margem líquida	* Caixa	* Custo interno	<i>Qualidade</i>	<i>Sistemas operacionais comerciais</i>
	vendas, imposto de renda, custo dos produtos vendidos, despesas operacionais e financeiras		custo de projeto, custo com materiais, custo de fabricação	<i>Produtividade</i>	* Produtividade
		<i>Indicadores locais</i>		<i>Qualidade de vida no trabalho</i>	
		* Ganho			* Flexibilidade
		* Inventário	<i>Não-Financeira</i>	<i>Inovação</i>	* Satisfação do cliente
		* Despesas operacionais	número de compradores repetidores, número de reclamações dos clientes, percentual do mercado	<i>Lucratividade</i>	
			* Não custo interno		<i>Departamentos e centros de trabalho</i>
			duração do ciclo de projeto, percentual de entregas no prazo, número de novos produtos		* Qualidade
					* Entrega
					* Tempo de ciclo
					* Desperdício

DIVERSAS ABORDAGENS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

(página 2 de 5)

Autores	Fitzgerald, L.; Johnston, R.; Brignall, T. J.; Silvestro, R.; Voss, C. (1991)	Azzone, G.; Masella, C. Bertele, U. (1991)	Lynch, R.; Cross, K. (1991)	Maisel, L. S. (1992)	Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992)
Estrutura de medição	Modelo de resultados e determinantes	Medidas para competição baseada em tempo	Pirâmide de desempenho SMART	Balanced scorecard	Balanced scorecard
Dimensões					
	Resultados	Configuração interna	Objetivos e medidas	Medidas Financeiras	Perspectiva Financeira
	* Desempenho financeiro	* Prazo de engenharia de P&D	* Visão		Perspectiva de clientes e mercado
	rentabilidade, liquidez, estrutura de capital	número de alterações nos projetos, intervalo de tempo entre inovações	* Unidade de negócio	Medidas do cliente	Perspectiva de processos internos
	* Competitividade	* Duração do fluxo de operações	mercado, finanças	Medidas dos recursos humanos	Perspectiva de inovação e aprendizado
	percentual relativo do mercado, crescimento de vendas, base de clientes	aderência ao prazo, qualidade entrante, distância percorrida, valor do tempo adicionado/percentual do tempo total	* Sistema de operações de negócio		
	Determinantes	* Tempo do ciclo de processamento de ordens de venda e marketing	satisfação dos clientes, flexibilidade, produtividade		
	* Qualidade de serviço	complexidade dos procedimentos, tamanho das bateladas de informação	* Departamento e centro de trabalho		
	confiança, responsabilidade, estéticas, limpeza, conforto, amizade, comunicação, cortesia, competência, acesso, disponibilidade, segurança	Configuração externa	qualidade, entrega, tempo de ciclo, desperdício		
	* Flexibilidade	* Prazo de engenharia de P&D	* Operações		
	volume, velocidade de entrega, especificação	tempo de desenvolvimento de novos produtos			
	* Utilização de recursos	* Duração do fluxo de operações			
	produtividade, eficiência	qualidade da saída, custo de fabricação			
	* Inovação				
	desempenho dos processos, inovações individuais				

DIVERSAS ABORDAGENS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

(página 3 de 5)

Autores	Adams, C.; Roberts, P. (1993)	Hronec, S. M. (1993)	Skandia AFS (1994)	Sears Roebuck and Company (1995)	Brown, M. G. (1996)
----------------	----------------------------------	-------------------------	-----------------------	--	------------------------

Estrutura de medição	PEMP (Progresso Efetivo e Medição da Performance)	<i>Quantum</i>	Navegador Skandia	Total performance indicators (TPI) - cadeia empregado-cliente-lucro	Entradas, processos e saídas
-----------------------------	---	----------------	-------------------	---	------------------------------

Dimensões

<i>Medidas internas</i>	<i>Custo</i>	<i>Foco financeiro</i>	<i>Um lugar atrativo para trabalhar</i>	<i>Entradas</i>
* Eficácia e eficiência	* Organização financeiros, operacionais, estratégicos	<i>Foco no cliente</i>	* Atitudes sobre o trabalho * Atitudes sobre a empresa	* Medidas de entrada requisitos dos clientes, matéria-prima, capital, empregados felizes, motivados e habilitados
<i>Medidas externas</i>	* Processo entradas, atividades	<i>Foco humano</i>	<i>Um lugar atrativo para comprar</i>	* Medidas de processo
* Clientes e mercado		<i>Foco no processo</i>	* Retenção do cliente	<i>Sistema de processamento</i>
<i>Medidas de alto a baixo</i>	* Pessoas remuneração, desenvolvimento, motivação	<i>Foco no desenvolvimento e renovação</i>	* Impressão do cliente	elaboração de produtos, entrega de serviços, projeto de produtos e serviços
* Estratégia e processo de mudança			<i>Um lugar atrativo para investir</i>	<i>Saídas</i>
<i>Medidas de baixo para cima</i>	<i>Qualidade</i>		* Margem operacional * Crescimento das vendas * Retorno sobre os ativos	produtos, serviços, resultados financeiros
* Delegação e liberdade de ação	* Organização empatia, produtividade, confiabilidade, credibilidade, competência			<i>Resultados</i>
	* Processo conformidade, produtividade			* Medidas de resultado atendimento das necessidades dos clientes, clientes encantados
	* Pessoas confiabilidade, credibilidade, competência			<i>Meta</i>
	<i>Tempo</i>			repetir negócios
	* Organização velocidade, flexibilidade, responsabilidade, maleabilidade			
	* Processo velocidade, flexibilidade			
	* Pessoas responsabilidade, maleabilidade			

DIVERSAS ABORDAGENS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

(página 4 de 5)

Autores	Brignall, S.; Ballantine, J. (1996)	Otley, D. T. (1999)	Epstein, M. J.; Kumar, P.; Westbrook, R.A.(2000)	Neely, A.; Adams, C., Crowe, P. (2001)	Kanji, G. K.; Sá, P. Moura (2002)
Estrutura de medição	Fatores essenciais, não essenciais e contingenciais	<i>Performance management framework</i>	Modelo <i>Action-Profit-Linkage (APL)</i>	<i>Performance prism</i>	<i>Business scorecard</i>
Dimensões	<p><i>Elementos essenciais</i></p> <p>* Modelo de controle <i>feedback</i></p> <p>* Nível de análise organizacional</p> <p>corporativa, intra e inter-unidades</p> <p>* Múltiplas dimensões de desempenho</p> <p>financeira/não financeira, quantitativa/não quantitativa, resultados/determinantes</p> <p>* Implicações de TI</p> <p>integração</p> <p><i>Elementos não essenciais</i></p> <p>* <i>JIT, TQM, BPR, benchmarking, ABC/M, etc</i></p> <p><i>Variáveis contingenciais</i></p> <p>* Estágios do ciclo de vida</p> <p>ambiente extreno, missão e estratégia</p> <p>* Ambiente interno</p> <p>tipos de processos</p>	<p><i>Objetivos</i></p> <p><i>Estratégias e planos</i></p> <p><i>Estabelecimento de metas</i></p> <p><i>Estruturas de incentivo e recompensa</i></p> <p><i>Feedback</i></p>	<p><i>Ações empresariais</i></p> <p>* Tecnologia da informação</p> <p>* Operações</p> <p>* Recursos humanos</p> <p>* Marketing e vendas</p> <p>* Finanças e contabilidade</p> <p>* Ações externas</p> <p><i>Produtos e serviços entregues</i></p> <p>planejamento de preços, marca, facilidades, comunicação, ações com empregados, características dos produtos e serviços</p> <p><i>Ações com os clientes</i></p> <p>* Percepções</p> <p>produtos e serviços, preços, relacionamentos, marca e imagem, processo de compra</p> <p>* Atitudes</p> <p>atração clientes (novos e já existentes)</p> <p>* Comportamento público</p> <p>aspectos de compra, aceitação de preço, novos negócios</p> <p><i>Impacto econômico</i></p> <p>custo das ações, vendas por cliente, número de clientes, lucratividade por clientes, lucratividade corporativa</p>	<p><i>Satisfação dos stakeholders</i></p> <p><i>Estratégias</i></p> <p><i>Processos</i></p> <p><i>Capacidades</i></p> <p><i>Contribuição dos stakeholders</i></p>	<p><i>Valor do stakeholder</i></p> <p>Excelência do negócio</p> <p><i>Excelência dos processos</i></p> <p>Medição dos processos de trabalho</p> <p><i>Aprendizagem organizacional</i></p> <p>Trabalho em equipe, liderança, prevenção, melhoria contínua, qualidade pelas pessoas</p> <p><i>Encantar o stakeholder</i></p> <p>Satisfação do cliente externo e do cliente interno</p>

DIVERSAS ABORDAGENS DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

(página 5 de 5)

Autores	<i>National Institute of Standards and Technology - NIST (2006)</i>	<i>European Foundation for Quality Management - EFQM (2006)</i>	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2006)	Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2006)
Estrutura de medição	Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) - Resultados	<i>EFQM Excellence Model</i>	Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) - Resultados	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) - Resultados

Dimensões	<i>Produto e serviço</i>	<i>Cliente</i>	<i>Cidadãos-usuários</i>	<i>Econômico-financeiros</i>
	<i>Foco no cliente</i>	<i>Pessoas</i>	<i>Interação com a sociedade</i>	<i>Cientes e mercado</i>
	<i>Finanças e mercado</i>	<i>Sociedade</i>	<i>Orçamentários e financeiros</i>	<i>Sociedade</i>
	<i>Recurso humano</i>	<i>Desempenho-chave</i> elementos da política e da estratégia	<i>Pessoas</i>	<i>Pessoas</i>
	<i>Eficácia organizacional</i>		<i>Suprimento</i>	<i>Processos principais do negócio e processos de apoio</i>
	<i>Liderança e responsabilidade social</i>		<i>Serviços e produtos</i>	<i>Fornecedores</i>
			<i>Processos de apoio e organizacionais</i>	

Apêndice B

Respostas da aplicação do questionário OLS no GMP

Questionário	Organização participante do GMP	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15	Questão 16	Questão 18	Questão 19	Questão 20	Questão 21	média	desv_p	
1	guerdau	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3,33	0,80	
2	petróbras	4	3	3	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3	1,81	1,08	
3	duke	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	3	5	4	4	2	1	2	4	4	4	3,62	1,02	
4	petróbras	3	3	3	2	3	2	4	2	2	1	3	3	2	1	1	3	2	2	4	4	2,48	0,93	
5	anônimo 1	4	4	4	3	2	3	4	4	2	1	3	2	2	3	2	4	3	3	4	3	2,95	0,92	
6	cemig	3	3	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	4	5	2	5	3	4	3	4	3,14	0,91	
7	transpetro	4	3	4	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	5	4	3,10	0,89	
8	suzano	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	3,95	0,67	
9	senai	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3,43	0,60	
10	anônimo 2	1	5	1	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	5	3,67	0,73	
11	copesul	3	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	2	3	3	2	5	4	3,14	0,85	
12	umbarco	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	2	4	4	3	3,24	0,83	
13	anônimo 3	4	3	5	3	1	3	3	2	3	2	4	4	3	3	2	4	3	4	5	4	3,24	1,00	
14	suzano	4	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	2	2	3	3	5	3	5	4	4	3,33	0,91	
15	copesul	4	4	4	2	3	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3,43	0,81	
16	oxiteno	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	3	3	4	2	2	3	2	3	4	3,14	0,85	
17	anônimo 4	5	4	4	3	4	3	2	3	2	1	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4	3,19	0,98	
18	duke	4	4	5	3	3	4	2	5	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3,81	0,75	
19	anônimo 5	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3,52	0,60	
20	petróbras	5	5	5	3	4	4	2	4	4	2	4	3	4	1	3	4	4	5	5	3	3,67	1,11	
21	petróbras	4	3	5	2	4	1	5	3	4	1	2	1	2	5	1	3	2	2	1	3	2,76	1,41	
22	est	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3,81	0,51	
23	anônimo 6	5	4	5	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3,95	0,74	
24	transpetro	2	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3,48	0,75	
	média	3,96	3,75	4,08	2,71	3,04	2,96	3,17	3,42	3,05	2,75	3,42	3,38	3,04	3,17	2,42	3,46	3,17	3,25	3,50	3,83	3,79	3,30	média
	desv_p	0,63	0,61	0,65	0,81	0,95	0,86	0,82	0,88	1,02	1,29	0,83	1,01	0,91	1,05	0,88	1,14	0,92	0,79	1,02	0,96	0,59	0,48	desv_p
	c. v.																							14,6%

Apêndice C
Medida das dimensões da aprendizagem organizacional nas organizações do GMP

MÉDIAS DAS DIMENSÕES POR ORGANIZAÇÃO:

	A	B	C	D	E
1 guerdau	3,50	3,40	3,20	3,50	3,00
2 petrobras	2,50	1,60	1,60	1,75	1,67
3 duke	4,00	3,00	4,60	2,75	3,67
4 petrobras	2,75	2,40	2,20	2,50	2,67
5 anônimo 1	3,50	2,60	2,80	3,25	2,67
6 cemig	3,25	3,20	2,40	3,25	4,00
7 transpetro	3,25	3,20	3,20	2,75	3,00
8 suzano	4,25	3,40	4,00	4,50	3,67
9 senai	3,75	3,20	3,80	3,25	3,00
10 anônimo 2	4,00	3,60	3,60	3,75	3,33
11 copesul	3,50	3,00	3,00	2,75	3,67
12 unibanco	3,25	3,00	3,80	2,75	3,33
13 anônimo 3	3,75	3,00	3,20	3,50	2,67
14 suzano	3,75	3,00	3,20	3,25	3,67
15 copesul	4,00	3,20	3,40	3,00	3,67
16 oxiteno	3,00	2,80	3,40	2,75	4,00
17 anônimo 4	3,75	2,60	2,80	3,50	3,67
18 duke	4,00	3,20	4,60	3,75	3,33
19 anônimo 5	3,50	3,00	3,60	4,00	3,67
20 petrobras	4,75	3,20	3,60	4,00	2,67
21 petrobras	2,00	2,80	2,20	3,25	4,00
22 cst	3,75	3,60	3,80	4,00	4,00
23 anônimo 6	4,25	3,60	4,00	4,25	3,67
24 transpetro	4,00	3,40	3,40	3,25	3,33
média	3,58	3,04	3,31	3,30	3,33
desv_p	0,60	0,44	0,73	0,63	0,57

Apêndice D

Dimensões da aprendizagem organizacional - testes de hipótese para a diferença de médias, com a distribuição *T-Student*, supondo variância desconhecida

COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES (supondo variâncias diferentes)

	Média	Desv. padrão	n	$w = s^2 / n$	Intervalo de confiança (95%)		
OLS_A	2,9	0,22	632	7,36E-05	2,897	a	2,931
GMP_A	3,6	0,60	10	0,036232	3,153	a	4,014
	1- alfa =	0,9500					
	(1- alfa)min =	0,9934					
	t-Student =	3,512					
	G.L. =	9,045					
	t-Student (1-alfa)% GL =	2,262					
	Ao nível de confiança de 95%, há diferença entre as médias.						
OLS_B	2,8	0,28	632	0,000126	2,803	a	2,847
GMP_B	3,0	0,44	10	0,019471	2,726	a	3,357
	1- alfa =	0,9500					
	(1- alfa)min =	0,8438					
	t-Student =	1,547					
	G.L. =	9,143					
	t-Student (1-alfa)% GL =	2,262					
	Ao nível de confiança de 95%, não há diferença entre as médias.						
OLS_C	3,0	0,33	632	0,000177	2,926	a	2,979
GMP_C	3,3	0,73	10	0,052862	2,788	a	3,828
	1- alfa =	0,9500					
	(1- alfa)min =	0,8436					
	t-Student =	1,546					
	G.L. =	9,074					
	t-Student (1-alfa)% GL =	2,262					
	Ao nível de confiança de 95%, não há diferença entre as médias.						
OLS_D	2,6	0,14	632	2,93E-05	2,616	a	2,637
GMP_D	3,3	0,63	10	0,039119	2,855	a	3,750
	1- alfa =	0,9500					
	(1- alfa)min =	0,9923					
	t-Student =	3,413					
	G.L. =	9,017					
	t-Student (1-alfa)% GL =	2,262					
	Ao nível de confiança de 95%, há diferença entre as médias.						
OLS_E	3,0	0,32	632	0,000163	3,007	a	3,057
GMP_E	3,3	0,57	10	0,03285	2,923	a	3,743
	1- alfa =	0,9500					
	(1- alfa)min =	0,8683					
	t-Student =	1,659					
	G.L. =	9,110					
	t-Student (1-alfa)% GL =	2,262					
	Ao nível de confiança de 95%, não há diferença entre as médias.						

Apêndice E
Respostas da aplicação do questionário OTI no GMP

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0212249/CA

Organização participante do GMP	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15	Questão 16	Questão 17	Questão 18	Questão 19	Questão 20	Questão 21	Questão 22	Questão 23	Questão 24	Questão 25	Questão 26	Questão 27	Questão 28	Questão 29	média	desv_p	
1) Suro	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,43	0,42	
2) Pátrias	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,476	0,51	
3) Oditaro	4	3	2	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3,14	0,51	
4) Itapelo	5	3	1	4	4	5	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,324	0,54	
5) Est	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5,424	0,70	
6) Arórua1	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,348	0,51		
7) Arórua2	4	3	2	5	4	4	4	3	4	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,255	0,52	
8) Arórua3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,328	0,72	
9) Genig	5	4	3	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,418	0,50	
10) Arórua4	4	2	3	1	4	1	4	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	2	2	1	2	2	3	4	3	2	5	2	1	2,28	1,45
média	4,40	3,70	2,90	4,10	3,70	4,00	3,70	4,00	3,70	4,00	3,70	4,00	3,70	4,00	3,70	4,00	3,70	4,00	3,70	4,00	3,59	média										
desv_p	0,52	0,55	1,20	1,20	0,48	1,35	1,08	1,16	1,05	1,34	0,57	1,10	1,32	1,15	1,40	1,08	0,85	1,17	1,07	1,37	0,55	0,84	0,74	0,32	0,79	0,55	1,20	0,57	1,27	0,78	desv_p	
																	21,93%															

Apêndice F

Medida das dimensões da confiança nas organizações do GMP

MÉDIAS DAS DIMENSÕES POR ORGANIZAÇÃO:

	a	b	c	d	e
1 suzano	4,00	4,44	4,29	4,00	4,00
2 petrobras	4,25	5,00	5,00	4,75	4,20
3 oxiteno	3,50	3,00	3,43	2,75	3,00
4 transpetro	1,75	3,67	3,43	3,00	3,80
5 cst	4,75	4,22	4,43	4,25	4,40
6 anônimo 1	3,25	3,33	3,29	4,00	3,80
7 anônimo 2	2,00	2,89	4,00	3,00	3,40
8 anônimo 3	3,00	3,11	3,29	3,25	3,40
9 cemig	3,75	4,22	3,86	4,50	4,40
10 anônimo 4	3,00	2,22	2,00	2,25	2,40
média	3,33	3,61	3,70	3,58	3,68
desv_p	0,94	0,85	0,82	0,83	0,64

Apêndice G

Dimensões da confiança organizacional - testes de hipótese para a diferença de médias, com a distribuição *T-Student*, supondo variância desconhecida

COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DAS DIMENSÕES (supondo variâncias diferentes)

	Média	Desv. padrão	n	$w = s^2 / n$	Intervalo de confiança (95%)		
OTI_a	3,01	0,78	3383	0,0001798	2,984	a	3,036
GMP_a	3,33	0,94	10	0,0889583	2,650	a	4,000
1- alfa =	0,9500						
(1- alfa)min =	0,6811						
t-Student =	1,055						
G.L. =	9,045						
t-Student 95% GL =	2,262						
Ao nível de confiança de 95%, não há diferença entre as médias.							
OTI_b	2,54	0,72	3590	0,0001444	2,516	a	2,564
GMP_b	3,61	0,85	10	0,0724966	3,002	a	4,220
1- alfa =	0,9500						
(1- alfa)min =	0,9968						
t-Student =	3,974						
G.L. =	9,044						
t-Student 95% GL =	2,262						
Ao nível de confiança de 95%, há diferença entre as médias.							
OTI_c	2,68	0,89	3098	0,0002557	2,649	a	2,711
GMP_c	3,70	0,82	10	0,0673243	3,113	a	4,287
1- alfa =	0,9500						
(1- alfa)min =	0,9965						
t-Student =	3,924						
G.L. =	9,084						
t-Student 95% GL =	2,262						
Ao nível de confiança de 95%, há diferença entre as médias.							
OTI_d	3,43	0,97	288	0,003267	3,317	a	3,543
GMP_d	3,58	0,83	10	0,0695139	2,979	a	4,171
1- alfa =	0,9500						
(1- alfa)min =	0,3970						
t-Student =	0,537						
G.L. =	10,057						
t-Student 95% GL =	2,228						
Ao nível de confiança de 95%, não há diferença entre as médias.							
OTI_e	3,36	0,93	287	0,0030136	3,252	a	3,468
GMP_e	3,68	0,64	10	0,0410667	3,222	a	4,138
1- alfa =	0,9500						
(1- alfa)min =	0,8416						
t-Student =	1,524						
G.L. =	10,671						
t-Student 95% GL =	2,228						
Ao nível de confiança de 95%, não há diferença entre as médias.							

Apêndice I

Amostra com 28 empresas

Pesquisas Época e Exame	Número de empregados	Índice de qualidade no ambiente de trabalho	Somatório dos aspectos do nível de satisfação	Riqueza criada por empregado (US\$ mil)			Rentabilidade do patrimônio (%)							
				Na empresa	No setor	Diferença	Ajustada			Legal				
							Na empresa	Na média do setor	Diferença (ptos. %)	Na empresa	Na média do setor	Diferença (ptos. %)		
EMPRESAS (com mais de 1000 empregados e mediana superior de ambiência)														
ORBITALL	2893	88,74	-	81,5	14,5	67,0	53,1	5,2	47,9	53,6	13,2	40,4		
RANDON	2409	87,24	-	53,2	50,1	3,1	25,8	12,0	13,8	31,9	15,5	16,4		
ARCELOR BRASIL	9083	86,44	-	1037,9	124,3	913,6	13,2	14,8	-1,6	18,4	16,8	1,6		
EUROFARMA	1965	86,31	-	99,9	83,3	16,6	48,8	20,1	28,7	48,3	20,1	28,2		
LOJAS RENNEN	6255	85,50	-	45,4	4,1	41,3	12,6	5,4	7,2	13,8	7,3	6,5		
PLASCAR	2220	85,39	-	30,7	24,2	6,5	6,6	7,9	-1,3	-14,7	9,9	-24,6		
MEDLEY	1191	84,25	-	75,4	83,3	-7,9	18,6	20,1	-1,5	17,2	20,1	-2,9		
FRAS-LE	2138	84,23	-	41,7	24,2	17,5	20,1	7,9	12,2	22,4	9,9	12,5		
BASF	3260	83,73	-	178,7	582,1	-403,4	10,6	0,7	9,9	12,4	-1,3	13,7		
CITIBANK	4470	82,51	-	-	-	-	-3,4	15,6	-19,0	-	-	-		
ALBRAS	1367	81,35	-	214,0	124,3	89,7	17,1	14,8	2,3	15,7	16,8	-1,1		
TIGRE	2553	81,01	-	120,7	59,8	60,9	18,5	-5,8	24,3	18,3	-5,0	23,3		
MULTIBRÁS	8005	80,42	-	58,6	81,2	-22,6	2,8	1,0	1,8	4,8	5,4	-0,6		
CPFL ENERGIA	4344	80,24	-	503,2	88,6	414,6	20,7	12,5	8,2	24,2	13,3	10,9		
OAS CONSTRUTORA	2208	79,91	-	24,0	22,7	1,3	9,9	7,9	2,0	10,7	10,3	0,4		
ACCOR HOTELS	7287	83,59	7	13,2	14,5	-1,3	3,7	5,2	-1,5	-6,0	13,2	-19,2		
MAGAZINE LUIZA	8165	83,99	6	29,2	4,1	25,1	13,0	5,4	7,6	16,7	7,3	9,4		
MÓVEIS GAZIN	2015	87,93	7	31,1	4,1	27,0	13,6	5,4	8,2	15,9	7,3	8,6		
DOW BRASIL	1903	77,83	4	277,8	582,1	-304,3	10,7	0,7	10,0	16,2	-1,3	17,5		
DPASCHOAL	2925	78,36	4	33,9	4,1	29,8	13,2	5,4	7,8	14,0	7,3	6,7		
ELEKTRO	2558	77,09	4	377,3	88,6	288,7	24,3	12,5	11,8	34,6	13,3	21,3		
BRADESCO	61348	80,69	3	84,3	57,3	27,0	26,6	15,6	11,0	-	-	-		
SCHERING-PLOUGH	1250	78,26	5	145,4	83,3	62,1	49,0	20,1	28,9	61,1	20,1	41,0		
SERASA	2160	89,53	12	73,1	14,5	58,6	31,5	5,2	26,3	33,8	13,2	20,6		
TELEFONICA	7382	80,75	3	634,8	422,6	212,2	17,1	3,7	13,4	18,2	4,6	13,6		
BELGO MINEIRA	4806	-	11	182,9	124,3	58,6	16,8	14,8	2,0	23,2	16,8	6,4		
McDONALD'S	25963	-	5	7,7	4,1	3,6	5,4	5,4	0,0	4,7	7,3	-2,6		
NOVARTIS BIOCÊNCIAS	1522	-	4	124,7	83,3	41,4	24,3	20,1	4,2	22,0	20,1	1,9		
Mediana do grupo	2726	83,6	5,0	81,5	33,2%	27,0	17,0	47,2%	8,0	17,7	50,8%	9,0		
Média do grupo	6559	83,0	5,8	169,6	37,7%	64,0	18,7	50,5%	9,5	20,4	47,0%	9,6		
Média das 500 Maiores e Melhores	-	-	-	82,7		US\$mil	11,8		ptos. %	13,7		ptos. %		
Varição média_grupo/média_500	-	-	-	105,2%			58,7%		49,2%					
Desvio padrão do grupo	11768	3,6	2,9	231,0		224,8	13,6		12,8	16,5		15,0		
Diferença entre quartis	4406	5,1	3,0	143,0		58,2	13,6		10,6	10,1		16,5		
Coefficiente de variação	2	0,04	0,5	1,4		3,5	0,7		1,4	0,8		1,6		
Coefficiente de variação quartílica	1	0,03	0,3	0,7		0,9	0,4		0,7	0,3		0,9		

LEGENDA:

Pesq. Exame

Pesq. Época

Ambas pesq.

Melhor empresa

Apêndice J

Amostra com 8 empresas

Pesquisas Época e Exame	Número de empregados	Índice de qualidade no ambiente de trabalho	Somatório dos aspectos do nível de satisfação	Riqueza criada por empregado (US\$ mil)			Rentabilidade do patrimônio (%)							
				Na empresa	No setor	Diferença	Ajustada			Legal				
							Na empresa	Na média do setor	Diferença (ptos. %)	Na empresa	Na média do setor	Diferença (ptos. %)		
EMPRESAS (com mais de 1000 empregados e quartil superior de ambiência)														
ORBITALL	2893	88,74	-	81,5	14,5	67,0	53,1	5,2	47,9	53,6	13,2	40,4		
RANDON	2409	87,24	-	53,2	50,1	3,1	25,8	12,0	13,8	31,9	15,5	16,4		
ARCELOR BRASIL	9083	86,44	-	1037,9	124,3	913,6	13,2	14,8	-1,6	18,4	16,8	1,6		
SERASA	2160	89,53	12	73,1	14,5	58,6	31,5	5,2	26,3	33,8	13,2	20,6		
MÓVEIS GAZIN	2015	87,93	7	31,1	4,1	27,0	13,6	5,4	8,2	15,9	7,3	8,6		
MAGAZINE LUIZA	8165	83,99	6	29,2	4,1	25,1	13,0	5,4	7,6	16,7	7,3	9,4		
ACCOR HOTELS	7287	83,59	7	13,2	14,5	-1,3	3,7	5,2	-1,5	-6	13,2	-19,2		
BELGO MINEIRA	4806	-	11	182,9	124,3	58,6	16,8	14,8	2	23,2	16,8	6,4		
Mediana do grupo	3850	87,2	7,0	63,2	67,8%	42,8	15,2	52,0%	7,9	20,8	43,3%	9,0		
Média do grupo	4852	86,8	8,6	187,8	76,7%	144,0	21,3	60,2%	12,8	23,4	44,9%	10,5		
Média das 500 Maiores e Melhores	-	-	-	82,7		US\$mil	11,8		ptos. %	13,7		ptos. %		
Variação média_grupo/média_500	-	-	-	127,1%			80,8%			71,1%				
Desvio padrão do grupo	2926	2,3	2,7	347,5		312,0	15,4		16,9	17,3		17,0		
Diferença entre quartis	5160	3,1	4,0	76,2		41,1	14,1		15,8	15,9		12,3		
Coefficiente de variação	0,6	0,03	0,3	1,9		2,2	0,7		1,3	0,7		1,6		
Coefficiente de variação quartílica	0,5	0,02	0,2	0,6		0,5	0,3		0,9	0,3		0,5		

LEGENDA:

Pesq. Exame

Pesq. Época

Ambas pesq.

Melhor empresa

11

Anexos

Anexo A

Questionário *Organizational Learning Scale*

Organizational Learning Scale (versão em português) - Data: / / Organização:

Pergunta:	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
1. Na organização em que trabalho os empregados têm, freqüentemente, oportunidade de conversar com outros empregados sobre experiências de trabalho bem sucedidas.	1	2	3	4	5
2. Existe ampla aceitação e comprometimento dos empregados para o alcance da missão da organização.	1	2	3	4	5
3. Os empregados podem, freqüentemente, trazer novas idéias para dentro da organização em que trabalho.	1	2	3	4	5
4. Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização.	1	2	3	4	5
5. As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os empregados a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.	1	2	3	4	5
6. Os novos empregados desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado.	1	2	3	4	5
7. Nesta organização os gestores resistem a mudanças e a novas idéias.	1	2	3	4	5
8. Os gestores desta organização encorajam os empregados a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho.	1	2	3	4	5
9. Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os empregados	1	2	3	4	5
10. Idéias inovadoras que funcionam são freqüentemente recompensadas pela organização.	1	2	3	4	5
11. Gestores e empregados desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho.	1	2	3	4	5
12. Na organização em que trabalho, as novas idéias dos empregados são levadas a sério pelos dirigentes.	1	2	3	4	5
13. Os gestores desta organização freqüentemente envolvem empregados em decisões importantes.	1	2	3	4	5
14. Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização	1	2	3	4	5
15. Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos.	1	2	3	4	5
16. Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	1	2	3	4	5
17. Nesta organização os gestores freqüentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	1	2	3	4	5
18. Os empregados desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada.	1	2	3	4	5
19. Os empregados têm oportunidades de realizar auto-avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
20. A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os empregados se identificam.	1	2	3	4	5
21. Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por empregados de distintas áreas ou setores.	1	2	3	4	5

Anexo B

Questionário *Organizational Trust Index*

Organizational Trust Index (versão em português) - Data: / / Organização:

Pergunta:	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito
1. Eu posso contar ao meu chefe imediato quando as coisas estão indo mal.	1	2	3	4	5
2. O meu chefe imediato segue tudo aquilo que ele diz.	1	2	3	4	5
3. Eu estou altamente satisfeito com a eficiência global de operação da minha organização..	1	2	3	4	5
4. Meu chefe imediato me dá ouvidos.	1	2	3	4	5
5. Eu me sinto ligado aos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
6. Eu sou livre pra discordar do meu chefe imediato.	1	2	3	4	5
7. A alta direção é sincera em seus esforços para se comunicar com os empregados..	1	2	3	4	5
8. Meu chefe imediato age de forma consistente todos os dias.	1	2	3	4	5
9. Eu me sinto ligado à minha organização.	1	2	3	4	5
10. Eu estou altamente satisfeito com a qualidade global dos produtos e/ou serviços da minha organização.	1	2	3	4	5
11. Eu tenho voz em decisões que afetam meu trabalho.	1	2	3	4	5
12. Meu chefe imediato guarda confidências.	1	2	3	4	5
13. Eu recebo informação adequada com relação a quão bem eu estou fazendo meu trabalho..	1	2	3	4	5
14. Eu estou altamente satisfeito com a capacidade da minha organização de alcançar seus objetivos.	1	2	3	4	5
15. Eu recebo informação adequada com relação a como eu estou sendo avaliado.	1	2	3	4	5
16. A alta direção ouve os interesses dos empregados.	1	2	3	4	5
17. A alta direção mantém suas promessas em relação aos empregados.	1	2	3	4	5
18. Eu estou altamente satisfeito com a capacidade dos empregados da organização.	1	2	3	4	5
19. Eu me sinto ligado ao meu chefe imediato..	1	2	3	4	5
20. Eu recebo informação adequada com relação a como meus problemas com relação ao trabalho estão sendo tratados..	1	2	3	4	5
21. Meu chefe imediato é preocupado com meu bem-estar pessoal.	1	2	3	4	5
22. Meus valores são similares aos valores dos meus pares.	1	2	3	4	5
23. Eu recebo informação adequada com relação às decisões organizacionais tomadas que afetam meu trabalho.	1	2	3	4	5
24. A alta direção é preocupada com o bem-estar dos empregados..	1	2	3	4	5
25. Meu chefe imediato se mantém comprometido com os membros da equipe.	1	2	3	4	5
26. Meus valores são semelhantes aos valores do meu chefe imediato.	1	2	3	4	5
27. Eu recebo informação adequada no que diz respeito às estratégias de longo prazo de minha organização.	1	2	3	4	5
28. Meu chefe imediato é sincero no seu esforço para se comunicar com os membros da equipe..	1	2	3	4	5
29. Meu chefe imediato fala positivamente sobre os subordinados na frente de outros..	1	2	3	4	5

Anexo C

Definições dos indicadores de produtividade e rentabilidade do Portal Exame

Lucro líquido ajustado - É o lucro líquido apurado depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações contábeis. Algumas empresas, mesmo sem exigência legal, calcularam e divulgaram esses efeitos mediante demonstrações complementares, notas explicativas ou resposta ao questionário elaborado por MELHORES E MAIORES. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados. Nesse valor estão ajustados os juros sobre o capital próprio, considerados como despesas financeiras.

Lucro líquido legal - É o resultado nominal do exercício, apurado de acordo com as regras legais (sem considerar os efeitos da inflação), depois de descontada a provisão para o imposto de renda e a contribuição social e ajustados os juros sobre o capital próprio, considerados como despesas financeiras.

Patrimônio líquido ajustado - É o patrimônio líquido legal atualizado pelos efeitos da inflação. Também essa informação foi dada por parte das empresas, mesmo sem exigência legal. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados pela revista, considerando-se, inclusive, os impostos.

Patrimônio líquido legal - É a soma do capital, das reservas, dos lucros acumulados e dos resultados de exercícios futuros, menos a soma do capital a integralizar, das ações em tesouraria e dos prejuízos acumulados, sem considerar os efeitos da inflação. Mede a riqueza da empresa, embora distorcida pela ausência de correção monetária desde 1996.

Rentabilidade do patrimônio - É o principal indicador de excelência empresarial, porque mede o retorno do investimento para os acionistas. Resulta da divisão dos lucros líquidos, legal e ajustado, pelos respectivos patrimônios líquidos, legal e ajustado. O produto é multiplicado por 100 para ser expresso em porcentagem. Para o cálculo, consideram-se como patrimônio os dividendos distribuídos no exercício e os juros sobre o capital próprio.

Riqueza criada - Representa a contribuição da empresa na formação do produto interno bruto do país. Nesse cálculo também são considerados os valores recebidos em transferência, como receitas financeiras, resultados de equivalência patrimonial e depreciações.

Riqueza criada por empregado - É o total da riqueza criada pela empresa dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados. Serve para indicar a produtividade dos trabalhadores e a contribuição média de cada um na riqueza gerada pela empresa.

Vendas em dólares - Foram apuradas com base nas vendas em reais, atualizadas para a moeda de poder aquisitivo de 31 de dezembro de 2005, convertidas pela taxa de dólar do Banco Central na data, que era 2,3407 reais.

Anexo D

Checklist de um excelente lugar para se trabalhar (extraído de LEVERING, 1997, p. 223)

Termos básicos do emprego

1. Pagamento e benefícios justos:
 - a) compare bem com empregadores similares
 - b) ajusta-se à capacidade da empresa pagar
2. Compromisso em relação à estabilidade de emprego
3. Compromisso em relação a um ambiente de trabalho atrativo e seguro

O trabalho

1. Maximiza a responsabilidade do indivíduo em relação a como o trabalho é feito
2. Flexibilidade em relação às horas de trabalho
3. Oportunidades de crescimento:
 - a) promove os de dentro
 - b) proporciona treinamento
 - c) reconhece os erros como forma de aprendizagem

Normas do local de trabalho

1. Reduz as distinções social e econômica entre a gerencia e os outros empregados
2. Direito a processo legal
3. Direito à informação
4. Direito ao livre discurso
5. Direito de confrontar os que representam a autoridade
6. Direito de não fazer parte da família/time

Participação no sucesso

1. Compartilha recompensas advindas das melhorias de produtividade
2. Compartilha os lucros
3. Compartilha propriedade
4. Compartilha reconhecimento

Anexo E

Checklist de construção de um clima de confiança (adaptado de HOLBECH, 2005, p. 399-400)

Esclarecer o sentido da estratégia:

- Fornecer uma visão e uma estratégia;
- Engajar os empregados em todos os níveis no desenvolvimento de um propósito de alto nível, e não apenas no valor para o acionista;
- Envolver os empregados na tomada de decisão em níveis apropriados;
- Melhorar as comunicações - a qualidade e a quantidade de canais de comunicação utilizados, comunicando em duas vias;
- Demonstrar confiança e respeito pelos empregados - usar menos, porém ter controles mais eficazes, além de consultá-los e escutá-los;
- Fornecer parâmetros para a experimentação.

Construir um clima de alto desempenho:

- Desenvolver líderes em todos os níveis;
- Promover os líderes que ajam conforme os modelos de comportamento desejados;
- Assegurar-se de que os valores organizacionais sejam realísticos e louváveis para partes interessadas (*stakeholders*);
- Estabelecer como alvo fechar as lacunas entre valores espousados e praticados;
- Negociar de forma positiva com a política organizacional, questões sobre comportamento do não profissional e assédio;
- Estabelecer padrões elevados, especialmente no que diz respeito à honestidade, à ética e à responsabilidade social e ambiental;
- Ser consistente ao reforçar na prática o que diz respeito aos valores;
- Utilizar *feed-back* e outros mecanismos para incentivar líderes a “agir conforme o discurso”;
- Gerir a diversidade proativamente, incluindo a monitoração de como as políticas estão funcionando;
- Esclarecer as linhas de responsabilidade;
- Assegurar-se de que os valores organizacionais sejam realísticos e louváveis para partes interessadas (*stakeholders*);
- Estabelecer como alvo fechar as lacunas entre valores espousados e praticados;
- Negociar de forma positiva com a política organizacional, questões sobre comportamento do não profissional e assédio;
- Estabelecer padrões elevados, especialmente no que diz respeito à honestidade, à ética e à responsabilidade social e ambiental;
- Ser consistente ao reforçar na prática o que diz respeito aos valores;
- Utilizar *feed-back* e outros mecanismos para incentivar líderes a “agir conforme o discurso”;
- Gerir a diversidade proativamente, incluindo a monitoração de como as políticas estão funcionando;
- Esclarecer as linhas de responsabilidade;
- Utilizar recompensas flexíveis, com um grau de escolha individual;
- Remover alguns dos obstáculos à criatividade e aos outros aspectos do alto desempenho.

Criar Habilidades de alto desempenho:

- Utilizar-se da construção de equipes e estabelecer processos de equipe eficazes;
- Treinar os gestores para preparar outros e fornecer *feedback* honesto e reconhecimento;
- Treinar os gestores para estabelecer padrões e metas desafiadoras, porém alcançáveis;
- Incentivar as pessoas a tomarem iniciativas;
- Rever o aprendizado, em vez de se queixar, caso as coisas não dêem certo na primeira vez;
- Garantir que os empregados tenham tempo para ser criativos.

Tratar do estresse:

- Assegurar-se de que as sobrecargas de trabalho sejam bem projetadas, programadas e controladas;
- Rever as sobrecargas de trabalho, de forma contínua, e estar preparado para parar de fazer alguma coisa a fim de ter tempo para outra;
- Eliminar o máximo de burocracia possível;
- Desenvolver protocolos para uso pessoal do e-mail;
- Projetar e gerenciar o ambiente físico de modo que seja saudável, agradável e adequada a sua finalidade;
- Treinar os gestores em delegação;
- Monitorar o bem estar dos empregados;
- Garantir que as decisões sejam tomadas no nível certo, esclarecendo papéis e responsabilidades, e fornecendo treinamento das habilidades requeridas para os envolvidos;
- Desenvolver procedimentos gerenciais para combater os assédios e os maus-tratos;
- Apoiar os gestores em seus papéis freqüentemente estressantes;
- Treinar os gestores em como gerenciar trabalhadores flexíveis;
- Consultar os empregados sobre como a organização pode lhes ajudar a gerenciar seu bem estar.

Estabilizar o acordo com os empregados:

- Construir e ofertar opções de trabalho flexível, incluindo suporte para o trabalho em casa (*home-working*);
- Garantir que as pessoas dos trabalhos flexíveis também consigam progressão na carreira;
- Manter os benefícios dos empregados, especialmente pensões;
- Fornecer segurança de trabalho onde possível;
- Manter o investimento no treinamento e no desenvolvimento dos empregados;
- Criar trilhas horizontais e verticais na carreira;
- Garantir que os papéis individuais dos empregados lhes ofereçam chance de gostar do seu trabalho e ajudar outros a sucedê-los;
- Reconhecer que o trabalho tem um significado além do contra-cheque;
- Construir um sentido de comunidade e de pertencer;
- Assegurar que o trabalho seja de valor e tenha uma contribuição real;
- Construir conexões entre diferentes partes da organização para aumentar o sentido comum de finalidade;
- Fornecer opções de aposentadoria flexíveis;
- Criar um alegre ambiente de trabalho;
- Comemorar o sucesso.