

# Gestão com pessoas e subjetividade

**Organizado por:** E. Davel e S. C. Vergara  
*Gestão com pessoas e subjetividade*. 6ª edição. São Paulo: Atlas. 320 páginas. ISBN: 852248120. 2013.

## **Por: Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá**

Professor Associado do Departamento de Psicologia da UFC. Doutor em Psicologia.

Endereço postal, profissional: Av. da Universidade, 2762, Benfica – 60020-180 – Fortaleza-CE.

Endereço eletrônico: tupinamb@ufc.br.

## **Raquel Libório Feitosa**

Mestre em Psicologia (UFC). Coordenadora adjunta do Programa de Extensão Rede Internacional de Estudos e Pesquisas sobre Liderança e Empreendedorismo, na UFC (RINEPE – UFC).

Endereço eletrônico: raquel\_liborio@hotmail.com

*Gestão com pessoas e subjetividade* (2013) é a sexta edição de uma obra que trata da administração, cultura, organização e principalmente da subjetividade. Apesar de ter tido a primeira edição em 2001 pela editora Atlas, sua repercussão e atualidade se testemunham nas cinco edições posteriores, datando a mais recente de 2013. Esta foi a edição que consideramos para reintroduzir no meio acadêmico o teor dessa obra de grande envergadura para quem quer compreender melhor o significado da administração com pessoas. O livro é dividido em doze capítulos inter-relacionados teoricamente, mas que se prestam a leituras independentes. Resulta de estudos, pesquisas e da atuação de autores de quatro diferentes países: Brasil,

Canadá, França e Inglaterra e tem na subjetividade e sua interferência nas organizações contemporâneas, em especial no âmbito da gestão organizacional, o elemento de interseção. Em cada um dos onze capítulos temáticos e do capítulo de síntese e fechamento da obra são abordadas questões essenciais que, conforme afirma o prefaciador do livro, Jean-François Chanlat, aliam “subjetividade, administração, organização e cultura”. Essas questões serão apresentadas nesta resenha à guisa de introdução e de informação inicial para que o leitor se aproxime dos temas tratados e de suas respectivas perspectivas e abordagens sem, contudo, querer substituir a leitura do livro original, tendo em vista a riqueza de informação que isso deixaria escapar. Passearemos por questões sobre inovação, cognição, poder, conhecimento, comunicação, interioridade, prazer, emoção, gênero, amor, família e cultura que, em cada um dos respectivos capítulos, refletem, de certo modo, as linhas teóricas específicas de seus diferentes autores.

## **PENSANDO, SENTINDO E EXPRESSANDO-SE NAS ORGANIZAÇÕES**

O sequestro da subjetividade por parte da organização consiste no fato desta apropriar-se, planejadamente, através de programas na área de gestão de pessoas, e de forma sub-reptícia, furtiva, às ocultas, da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais ou coletivos que a compõem (trabalhadores, empregados) (FARIA, 2007, p. 50).

Eduardo Davel e Sylvia Constat Vergara são os organizadores do livro e autores do capítulo introdutório intitulado “Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações”, que evidencia a relevância da questão da subjetividade na gestão organizacional. Esse é um contraponto à tradicional administração de recursos humanos, que privilegia a objetividade e deixa pouco espaço para outras perspectivas. Aqui os autores exploram como a subjetividade, comumente atrelada ao “ser”, e a objetividade, atrelada ao “ter”, mereceram atenção de diferentes estudiosos no âmbito da gestão organizacional: “A contribuição da consideração da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda” (p. 14).

## **INOVAÇÃO**

“Inovação, risco e transgressão nas organizações” é o título do segundo capítulo, de autoria de Norbert Alter, tratando as fases do processo

inovador, o iminente conflito com a ordem, sua inevitável presença no cotidiano, as formas e forças que se opõem ou geram a ação inovadora, além da compreensão do risco e da transgressão no processo inovador. Para uma reflexão sobre a relação entre “invenção” e “inovação”, o autor convoca, dentre outros, estudos originais do economista austríaco Joseph Schumpeter, que já tratava do tema em seus estudos originais na década de 1930. Risco e transgressão são discutidos para concluir o capítulo, uma vez que a aceitação do risco é vista como uma transgressão das formas sociais estabelecidas e representação da ação inovadora.

## COGNIÇÃO

(...) fica clara a importância atribuída por pesquisadores e gestores ao papel do conhecimento, do pensamento e dos processos que os geram e os transformam, para uma compreensão mais adequada das características e das dinâmicas das organizações (ZANELLI *et al.*, 2004, p. 177).

A exemplo do que já vinha discutindo em seu texto publicado no livro *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, o autor do capítulo três, “Cognição e ação nas organizações”, destaca o papel dos processos cognitivos na constituição da vida em organizações, sintetiza trajetórias de produção de conhecimento que caminharam em linhas paralelas por muitas décadas e se encontram para melhorar a compreensão de “importantes e complexos fenômenos humanos – o campo dos estudos organizacionais e o campo dos estudos sobre cognição” (*idem*, p. 178). Os estudos cognitivos permitem, segundo o texto, a melhor compreensão de uma série de fenômenos relacionados ao funcionamento organizacional; relativizam a ideia de que as organizações são entidades racionais; dão suporte para reivindicações de políticas que respeitem e valorizem o trabalhador, por recolocar no centro da atenção as pessoas e seus processos psicológicos; levam a se pensar em uma necessária inclusão das pessoas nas decisões que lhes dizem respeito, conduzindo a um aprofundamento e enraizamento de práticas cooperativas que impliquem distribuição de poder e ampliação da autonomia. Revelam-se nos estudos de cognição, ainda, questões de interesse hodierno, como o alerta à “rica diversidade humana nos seus processos de perceber, interpretar e reagir aos acontecimentos” (*idem*, p. 204). Refletindo sobre as implicações da interface entre os estudos cognitivos e organizacionais, o autor do capítulo, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, também apresenta suas implicações para a gestão de pessoas, uma vez que o êxito de políticas e práticas voltadas para as pessoas na organização depende dos significados

que lhes são atribuídos. Os discursos gerenciais e as políticas de pessoal devem evoluir do modelo de controle em prol do automatismo para aqueles que reconhecem e lidam com a diversidade das pessoas (p. 82 e 83). Há, portanto, na via cognitivista, um desafio para a formulação de políticas de recursos humanos que superem fórmulas universais.

## CONHECIMENTO E PODER

O exercício do poder em si mesmo cria e faz emergir novos objetivos do conhecimento e acumula novos corpos de informação (...) o exercício do poder perpetuamente cria conhecimento e, por outro lado, o conhecimento constantemente induz efeitos do poder (...) não é possível para o poder ser exercido sem conhecimento, é impossível ao conhecimento deixar de gerar poder (FOUCAULT, 1980: 52, *apud* Townley, p. 92).

Poder, conhecimento e subjetividade são temas centrais do capítulo quatro, “Conhecimento e poder nas organizações”, de Barbara Townley. Por meio da abordagem desses conceitos à luz das ideias de Michel Foucault, é explicada a construção do conhecimento em Administração de Recursos Humanos (ARH). Da extensa obra de Foucault, poder, conhecimento e subjetividade são os conceitos escolhidos para dar conta da questão tratada no âmbito da ARH. A abordagem proposta “permite que a ARH seja analisada como a ‘determinação de conhecer’, ou seja, como um sistema de conhecimento e modalidade de poder” (p. 115). É desvendada, assim, a relevância dos conceitos foucaultianos de conhecimento-poder para a ARH. Para essa análise, o autor identifica como unidade básica para a compreensão da ARH “a natureza das trocas envolvidas na relação de trabalho”.

## COMUNICAÇÃO

Recorrente nos manuais organizacionais, a comunicação na empresa é abordada por Philippe Zarifian, no quinto capítulo, “Comunicação e subjetividade nas organizações”, levando em conta a complexidade desse tema e a impossibilidade de reduzi-lo a um único tipo de comunicação e a uma única forma social. Nessa perspectiva, vale a pena ressaltar o contraponto que o texto oferece para as denominadas “comunicação autêntica” e “comunicação gerencial”. Enquanto a primeira, na atividade profissional, é “um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira

convergente” (p. 137), a segunda – a comunicação gerencial – se pretende “sempre ordenadora do comportamento dos trabalhadores da base e visa sempre instrumentalizar as ações desses trabalhadores em função dos objetivos que a direção da empresa se fixa” (p. 139). Para o autor, importante é a integração, pela empresa, da comunicação autêntica, que “deve ser associada, por confrontação à reflexão e definição da política da empresa, e integrada, pela comunicação gerencial, em suas missões e práticas” (p. 141).

## INTERIORIDADE

A cultura de empresa, ou cultura organizacional, ao propor seus valores e seu processo de socialização, seu imaginário enganador, tem por fim englobar todos os participantes da organização numa fantasia comum proposta por seus dirigentes. Seu sistema de símbolos, que fornece um sentido preestabelecido a cada uma das ações dos indivíduos, tem por objetivo prendê-los totalmente na rede que ela tece (p. 147).

Há duas preocupações centrais que norteiam os escritos de Eugène Enriquez nesse capítulo seis sobre *interioridade* e *organizações*: os processos de idealização, projeção e identificação e sua ajuda para a definição da importância da interioridade e as implicações desses processos em um contexto como o organizacional, que pressupõe, contrariamente, uma identidade compacta, constante, coesa e semelhante. Nessas perspectivas, há o convite para uma reflexão acerca da “nossa condição psicossocial nas organizações, como fazendo parte de um fluxo contínuo de transformações nas quais, certamente, nossa vida interior, com toda sua riqueza e complexidade, tem muito a contribuir” (p. 143). Essa interioridade pode se perder na organização, que engloba sua existência em um projeto, um ideal ou uma causa que se justificam em si mesmos. Respostas se obterão na revisão do autor sobre processos de idealização que “confiscam” a interioridade em uma organização que se quer infalível e “sagrada” e consegue essa “sacralização” com métodos questionáveis. É, portanto, inevitável esse movimento de desaparecimento da interioridade do sujeito? Seria esse o preço para não se ser esquecido e/ou eliminado pelo que prevalece das expectativas organizacionais?

## PRAZER, EMOÇÃO, GÊNERO E RELAÇÕES FAMILIARES E AMOROSAS

Questões de prazer, de emoção e gênero, e de relações amorosas e familiares são tratadas nos capítulos 7, 8 e 9, respectivamente, por Gibson

Burrell, Linda Rouleau e Maria José Tonelli. Encontram-se nos textos desses autores diversas preocupações sobre a forma como as organizações e a administração lidam com o prazer e a sensualidade que permeiam as relações humanas. Seria pela “deserotização” do local de trabalho? Existe, como para Max Weber, uma incompatibilidade entre amor e grandeza empresarial? Do lado das questões de gênero, pergunta-se como elas permeiam as relações e influenciam a adaptação e atualização das pessoas e das organizações. As organizações conseguem se manter por se ancorar (subjeticamente) na (re)produção social da masculinidade e feminilidade? Na sequência dessas preocupações temáticas, vale a pena ressaltar o questionamento do valor do relacionamento efetivo das pessoas com a organização em uma realidade de trabalho que cada vez mais aponta para rompimentos iminentes. Qual o paralelo entre o familiar e o organizacional ou entre o amor e o trabalho em um mundo caracterizado pela dúvida? “A continuidade e a durabilidade das relações amorosas e profissionais das pessoas no trabalho e no casamento dependem, cada vez mais, de negociações constantes, que envolvem prazer, satisfação sexual e afetiva, mas também cautela e medo do desemprego, da exclusão e da perda” (p. 213). A seguir, essas questões serão apresentadas, separadamente, como abordadas em cada respectivo capítulo.

## PRAZER

Consultores gerenciais têm constatado nos últimos anos que a liberação da criatividade requer o destravamento do prazer. Os principais expoentes da Teoria Organizacional de Heathrow são articulados e altamente profissionais em revelar uma nova chave para sua sala do tesouro (p. 166).

O capítulo sete, de autoria de Gibson Burrell e intitulado “Prazer, sensualidade e diversão nas organizações”, deriva de uma publicação inglesa original que poderia ser traduzida por “A organização do prazer” – The organization of pleasure. Para o autor, falta à agenda da Teoria Crítica das Organizações a garantia de espaço para as “emoções”, o mesmo espaço que garante à “consciência”. O prazer teria três faces, sendo a primeira delas compreendida como “um recurso que deve ser entregue aos executivos para uso organizacional” (p. 165); a segunda, como uma “fuga da realidade e aquisição de uma ‘jovial serenidade’” (p. 172) ou a aquisição de algum grau de liberdade das normas e dos valores dominantes seria uma sugestão da posição social crítica. Talvez seja uma face perigosa para o capital e para seus funcionários, porque sinaliza a recusa em despendar energia conforme

os interesses das grandes organizações. Já a terceira face do prazer implica mudança e transformação, residindo aí o perigo. O conceito de “reerotização” assume protagonismo nesse terceiro momento, vendo sua viabilidade em novas formas alternativas de organização. O autor teve o mérito de trazer à baila, como ele mesmo afirmou, o prazer em suas três faces, reconhecendo-o assim e prevenindo os estudos organizacionais de vê-lo apenas como “uma mercadoria a ser explorada”.

## **EMOÇÃO E GÊNERO**

No oitavo capítulo, “Emoção e repertórios de gênero nas organizações”, Linda Rouleau aborda a dificuldade do conhecimento dos seres humanos e de sua constituição como sujeitos nas organizações. Reconhecendo que a preocupação em desvendar esse ser “sujeito da organização” remonta aos idos da década de 1990, quando a temática sobre as pessoas e sobre aquilo que elas vivenciam nas organizações se tornou central nos estudos organizacionais. Sabe-se muito sobre as pessoas quando consideradas enquanto recursos e não como sujeitos. O texto se propõe, portanto, retornar às teorias da subjetividade nas teorias organizacionais, além de apresentar os principais aportes da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens como base de compreensão da subjetividade nas organizações para, a seguir, discutir emoções e repertórios de gênero, respectivamente, como lugar de atuação e como modalidade de estruturação da subjetividade organizacional.

## **RELAÇÕES FAMILIARES E AMOROSAS**

O trabalho, longe de perder a centralidade na vida das pessoas, ocupa hoje cada vez mais o tempo e coloniza o tempo de não-trabalho das pessoas, já que todos precisam estar permanentemente atraentes para manter sua empregabilidade no mercado (p. 231).

No mundo hodierno “tudo parece tender para o efêmero” (p. 213), seja no trabalho ou no amor. Tendo em vista essa qualidade das relações modernas, a autora do nono capítulo, “Organizações, relações familiares e amorosas”, Maria José Tonelli, afirma que a continuidade e durabilidade das nossas relações amorosas e profissionais vão depender de constantes negociações, que envolvem prazer, satisfação sexual e afetiva, mas também cautela e medo do desemprego, da exclusão e da perda. Das perguntas de partida da autora derivam seus comentários sobre o tema em questão, nomeadamente

das perguntas sobre os vínculos que são estabelecidos entre as pessoas com o trabalho e com a organização; sobre o porquê do apego pessoal às organizações, uma vez que essa relação se tornou breve, e, ainda, sobre a forma como se comunicam casamento, amor e trabalho e se essa comunicação fala das vantagens e desvantagens dos “novos padrões de relacionamento entre as pessoas e o que acarretam para desempenho organizacional” (p. 241). Daí, conclui-se que há transformações profundas no amor e no trabalho que correspondem, respectivamente, à década de 1960 e aos anos 1980/1990, que orientam e inspiram as discussões deste capítulo.

## CULTURA BRASILEIRA

O Brasil jamais poderá gozar da forma como os outros imaginariamente gozam, e o Brasil não pode ser a França ou os Estados Unidos. O mesmo se dá com a gestão de pessoas que gera brasileiros e não norte-americanos ou franceses. Como o colonizador não se conforma com isso, ele imagina que tem algo a cobrar permanentemente do país, de seu povo, e também de suas autoridades. Em vez de cobrança, porém, o que se ouve é “esse país não tem jeito”, “este país não presta” (p. 243).

Não há mais como prescindir de uma abordagem transcultural das formas de gestão para uma adequada aplicação de seus conteúdos e estratégias em diferentes realidades culturais. Isso ficou mais evidente a partir dos estudos internacionais sobre organizações, liderança e cultura (HOFSTEDE, 2001, HOUSE, JAVIDAN, DORFMAN, & GUPTA, 2004), bem como dos resultados das pesquisas no âmbito do projeto Globe (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), (HOUSE *et al.*, 2004; HOUSE & JAVIDAN, 2004). Nesses diferentes estudos se constatou que há tanto conexões fortes entre culturas, estilos de gestão e liderança, quanto semelhanças entre determinados países que podem explicar, a partir de comparações transculturais, como se dão essas relações. Muitos autores defendem a influência direta da cultura nos estilos de gestão e de liderança, argumentando que tradições específicas, valores, ideologias e normas estão mais vinculadas à diferenciação das sociedades do que a seus fatores estruturais (LAMMERS & HICKSON, 1979). Por outro lado, há alguns autores que sustentam que pelo menos alguns aspectos da liderança e da gestão transcendem os limites da cultura e, portanto, são universalmente aceitos (BARATA & RIPOLL, 2011).

Ademais, o texto do décimo capítulo de autoria de Maria José Tonelli, intitulado “Organizações, relações familiares e amorosas”, analisa, à luz da



antropologia, da história e da sociologia, questões relativas, dentre outras, à adoção efetiva, crítica e consciente de novas formas de gestão de origem estrangeira no âmbito das organizações nacionais. Somos realmente guiados e influenciados pelo estrangeirismo e por referências estrangeiras? Copiar modelos estrangeiros de comportamento, administração e de denominação dos seres e objetos que fazem parte de nossa vida, supervalorizando o estrangeiro e em detrimento do nacional, pode impedir o desenvolvimento de práticas mais aprofundadas, mais críticas e criativas de cooperação, de inovação e de envolvimento? Discute-se ainda a cultura brasileira, a inserção do estrangeirismo no Brasil e, por fim, a faceta de segregação que isso pode exercer no mundo organizacional em geral e na gestão de pessoas em particular.

### A QUESTÃO DA CULTURA ESTRANGEIRA

Entendemos que a experiência de expatriação é complexa, que ela mobiliza outras competências além das profissionais, transcendendo o universo objetivo do indivíduo e de sua família. Assumir a expatriação é admitir a possibilidade de viver outra vida, de romper laços afetivos, desestruturar certezas e costumes, participar de uma aventura definida no cotidiano. Nela, as surpresas são constantes e os indivíduos não recêm um manual de instruções junto com seu bilhete aéreo. (p. 290-291).

Esse penúltimo capítulo, de autoria de Maria Ester de Freitas – “Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do Executivo expatriado, a Festa vestida de riso ou de choro” – se baseia em pesquisa que data do ano 2000. Em linha semelhante ao texto da autora, temos o trabalho de Arménio Rego e Pina e Cunha, intitulado *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*, publicado originariamente em 2009 pela editora RH de Lisboa. Referimo-nos ao livro de Rego e Pina e Cunha pelo fato de ter se tornado, em língua portuguesa, uma referência indispensável quando se discute o tema da expatriação de trabalhadores. Constatam-se significativas semelhanças entre os dois trabalhos. Ao dedicar uma extensa pesquisa à expatriação de líderes e gerentes, os autores primam em definir os requisitos da liderança transcultural, partindo de uma caracterização do mosaico multicultural. Levam-nos a um aporte teórico sobre cultura e suas implicações para a gestão organizacional, sobre dimensões culturais e seus diferentes modelos e pesquisadores e, finalmente, sobre a abordagem fundamental dos estudos contidos no projeto Globe (HOUSE *et al.*, 2004), que veio sintetizar diversos elementos, de certa forma ainda descoordenados, de temas e estudos

interculturais no contexto das organizações e suas respectivas sociedades (TUPINAMBÁ, 2009).

O capítulo acerca da questão da cultura estrangeira que ora apresentamos se preocupa, igualmente, com os tipos de práticas de gestores no contexto atual das organizações cada vez mais multicultural, com um quadro de trabalhadores menos homogêneo culturalmente. A expatriação pelas multinacionais de seus executivos também sugere atenção sobre diversidade cultural, aparências imediatas, comportamento gerencial e familiar para sua devida efetivação. Conforme sugere o texto introdutório, a autora traz um argumento complementar ao capítulo anterior, no qual a cultura estrangeira merece atenção em relação a aspectos organizacionais mas também pessoais. Para os leitores interessados em aprofundar as questões levantadas nesse capítulo, sugere-se, como leitura complementar, o livro de Rego e Pina e Cunha (2009).

## **AGINDO E INTERAGINDO NAS ORGANIZAÇÕES**

À guisa de conclusão, o livro se encerra com o capítulo de autoria de seus organizadores, Sylvia Constant Vergara e Eduardo Davel, “Subjetividade, sensibilidade e estratégias de ação”. Para sintetizar a natureza dos capítulos que compõem a obra, os autores parafraseiam Vergara, colocando a questão da subjetividade como fio condutor: “Os vários temas e abordagens sobre a questão da subjetividade que compõem este livro sugerem que a gestão deve ser aprimorada com base na riqueza e complexidade das pessoas que dinamizam a vida organizacional. Cada autor contribuiu para compor uma parte da paisagem multicolor da subjetividade nas organizações contemporâneas, não deixando dúvida de que as pessoas representam-lhes a essência do sucesso sustentável e consistente. Penetrar na sutileza de suas relações e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.” (p. 277).

Talvez a ilustração da página 280, nesse último capítulo, sintetize o cerne das questões dos diferentes autores do livro, que pode ser entendido por cinco sensibilidades transversais aos textos. Essas cinco sensibilidades estariam presentes e seriam necessárias para se falar na administração com pessoas: “Quando agem e interagem, as pessoas mobilizam simultaneamente esses cinco repertórios de sensibilidades<sup>1</sup>, favorecendo, contradizendo ou resistindo a situações, atividades, decisões e políticas organizacionais” (p. 309).

Como sugerem os organizadores do livro, apesar de sua estrutura permitir que sejam tomados separadamente, seria mais eficiente se fazer

uma leitura cuidadosa de cada um dos capítulos, interrelacionando-os, para usufruir de cada uma das sensibilidades nomeadas no contexto da atuação profissional. Isso permitiria atualizar a teoria proposta nesses tópicos diversos na realidade organizacional pertinente. Estima-se a inegável contribuição do estudo para o desenvolvimento de sensibilidades para lidar com as pessoas e suas relações, principalmente no âmbito organizacional. O leitor fará, ao longo de sua leitura, uma caminhada com os catorze autores e suas visões respectivas que servirão para lidar, em uma nova forma, com as pessoas e suas relações no contexto das organizações.

- NOTAS** 1. As sensibilidades são assim nomeadas: “transgressão e risco”; “conhecimento, comunicação, poder”; “interioridade, prazer, emoção, gênero”; “relações amorosas e familiares”; “cultura brasileira e estrangeira” (p. 281 e 282).

- BIBLIOGRAFIA** BARATA, M. A. e RIPOLL, M. M. (janeiro/junho 2011). El Liderazgo en una perspectiva internacional: Un estudio comparativo entre líderes brasileños y españoles de acuerdo con el proyecto Globe. **Revista de Psicología**, Fortaleza, 2(1), 35-48.
- FARIA, J. H. de. (2007). (org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behavior, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W., e GUPTA, V. (orgs.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- HOUSE, R. J., e JAVIDAN, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J., Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman e V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- JAVIDAN, M., HOUSE, R. J., e DORFMAN, P. W. (2004). A nontechnical summary of Globe findings. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman e V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies* (p. 29-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
- LAMMERS, C. J., e HICKSON, D. J. (1979). (orgs.). *Organizations alike and unlike. International and inter-institutional studies in the Sociology of organizations*. Londres: Routledge.
- REGO, A., e PINA e Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- TUPINAMBÁ, A. C. R. (2009, julho/dezembro). Novas perspectivas na gestão transcultural. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 9(2), 124-130.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.