

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 23

GIOVANA COSTA DE ARAÚJO SOUZA

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DE UM GESTOR DE PESSOAS EM UMA
EMPRESA DE VAREJO**

Giovana Costa de Araújo Souza

Psicóloga pela Universidade Federal do Rio Grande do
Norte, Natal/RN, Brasil.

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNI-RN,
Natal/RN, Brasil.

NATAL/RN

2015

Introdução

João estava feliz, finalmente conseguira um emprego interessante em um lugar que era a sua cara: alegre, amistoso, com pessoas unidas e acolhedoras. Era a primeira vez depois de dois anos que voltava à empresa na qual havia estagiado durante seu último período de faculdade. Tudo começou quando o gestor de pessoas que havia sido seu supervisor lhe telefonou perguntando se tinha interesse na vaga, pois este último havia saído do emprego para buscar novos desafios e deixou sua vaga disponível, porém queriam alguém de confiança para colocar no lugar e pensaram em João. Ao chegar à empresa em seu primeiro dia de trabalho o clima era de alegria, misturado com a tensão de agora estar em uma posição de mais responsabilidade do que quando era estagiário e com a ansiedade de aprender logo tudo para poder mostrar o melhor de si e ajudar a empresa a crescer ainda mais. Assim teve início a trajetória de um gestor de pessoas em uma empresa, com suas expectativas e frustrações, sucessos e fracassos.

A história da empresa

A empresa que citamos aqui é uma empresa do setor de varejo de um estado da região Nordeste. A instituição tem aproximadamente vinte anos de existência e já passou por uma grande reforma em sua estrutura física como aumento em sua área por metro quadrado, a compra de equipamentos modernos e de qualidade e o aumento crescente do número de funcionários. Conta com mais duas filiais em outras cidades do mesmo estado. O corpo administrativo é formado por um diretor, um gerente financeiro, um supervisor e um psicólogo que atendem às três lojas. Cada loja conta com um gerente e os encarregados de cada departamento, inclusive cada uma tem seus assistentes financeiros e seus departamentos pessoais próprios. Atualmente a empresa é composta por aproximadamente 200 funcionários, distribuídos nas três lojas. Cada funcionário se reporta ao seu encarregado para a resolução de ocorrências e o recebimento de ordens, tarefas e orientações. Os encarregados, por sua vez, se dirigem ao gerente e este ao supervisor e/ou a psicóloga dependendo do tema a ser tratado.

A trajetória de João

João era um psicólogo que desde sua época de estagiário, ainda na faculdade, gostava bastante da área organizacional, visto que havia feito seu estágio nessa área, porém ainda não havia conseguido emprego como psicólogo organizacional. Depois que terminou a faculdade, ele foi trabalhar em outras áreas como social e saúde, onde era responsável, dentre outras atividades, por dar algumas palestras respectivamente aos temas que surgissem como demanda em cada setor. Esta era uma das partes preferidas de João, pois se assemelhava ao setor de treinamento da área organizacional e ele se encantava em ensinar e/ou mobilizar as pessoas para determinados temas que iam fazer diferença em suas vidas.

Certo dia, já um pouco desmotivado no seu emprego, João recebeu uma ligação de seu antigo supervisor de estágio, perguntando se estava trabalhando e se tinha interesse em trabalhar na empresa ocupando a vaga de psicólogo, pois este que era seu supervisor iria se desligar da mesma. Após uma conversa com o supervisor, na qual ouviu a proposta, João aceitou a nova oportunidade, pois gostou muito de estagiar lá e era a área que tanto queria trabalhar desde que terminou a faculdade, embora o salário oferecido fosse menor que o seu salário atual, porém em relação a este último critério, o outro psicólogo ressaltou que ele poderia negociá-lo depois de terminado seu período de experiência de 90 dias.

E, assim, João começou no seu novo trabalho. As atividades não haviam mudado muito em relação à época que estagiara lá, porém, mesmo assim, o psicólogo antecessor lhe dava apoio tirando alguma dúvida uma vez por semana durante um mês.

O setor de gestão de pessoas da empresa pelo qual João agora era o responsável contava diversos projetos e ações como: recrutamento e seleção, treinamentos, avaliação de desempenho, reuniões gerenciais, reuniões com os líderes, acompanhamento do período de experiência dos funcionários, pesquisas com clientes, ciclo de palestras dos líderes, integração interna e ações de *endomarketing* como aniversariantes do mês e reuniões motivacionais.

Entretanto alguns entraves dificultavam os processos. Algumas dificuldades que João tinha desde a época de estagiário era de chamar alguns funcionários para

participarem das ações de gestão de pessoas como responder a avaliação de desempenho, por exemplo. Pois eles tinham que parar o que estavam fazendo para ir à sala de psicologia. Porém surgiram outras barreiras nesta nova etapa, visto que as responsabilidades e processos eram maiores já que ele agora era o gestor de pessoas.

O supervisor e o proprietário

Depois que o antigo gestor deixou definitivamente a empresa, ao final do primeiro mês de experiência de João, ele contava com o apoio do supervisor que tinha uma noção das atividades de gestão de pessoas e também ajudava em algumas delas, como a organização das reuniões trimestrais e algumas estratégias mais operacionais de resolução de conflitos e de transferência de funcionários entre lojas. O supervisor tinha ligação direta com o dono da empresa e resolvia ou buscava resolver as demandas que este lhe passava. João sempre tentava tirar alguma dúvida com ele já que ele tinha vários anos de empresa e conhecia bem as pessoas e processos, mas João começou a notar que o supervisor talvez esperasse mais autonomia por parte de João, pois a algumas dúvidas que João ia tirar, o supervisor respondia que era responsabilidade dele e ele poderia resolver. Sendo assim João se afastou um pouco do supervisor, procurando-o apenas para o necessário, assim como fazia com o dono, pois não se sentia muito a vontade com este, devido ao seu jeito agressivo e alto de falar. Para João, o proprietário era muito ocupado e estressado já com outros problemas então ele procurava levar apenas o necessário para não correr o risco de ser repreendido ou estressar o dono da empresa com mais problemas que não fossem prioridade para ele.

As dificuldades

Com o passar do tempo, João foi sentindo algumas dificuldades:

- 1) Dificuldades ligadas ao supervisor:
 - a. Ida para as lojas filiais: Para viajar para as lojas das outras cidades, João ia com o supervisor, porém não existia um horário certo para

saírem. João ia para a loja matriz e esperava a hora que o supervisor terminasse suas atividades para viajar com ele, porém havia dias que ele demorava quase a manhã inteira e outros em que ele desistia de ir por ter muitas demandas na loja matriz.

- b. Resolução de conflitos das três lojas: Muitos funcionários, inclusive os gerentes ou encarregados de setor das três lojas chegava para João com dificuldades relativas a conflitos com outros funcionários, a reclamações de carga horária e a dúvidas em geral. Porém João percebia que na maioria delas quem dava a resposta final era o supervisor, pois a maioria tinha origem ou ligação com a parte técnica-operacional e como ele tinha contato direto com o dono, a palavra dele representava a do proprietário muitas vezes.

2) Dificuldade na realização dos processos de Gestão de Pessoas:

- a. Processo de seleção de pessoas: Devido à alta rotatividade e a falta de comunicação, muitas vagas surgiam de repente e, principalmente nas lojas do interior do estado, era difícil João conseguir recrutar e fazer seleção a tempo de encontrar alguém no perfil da vaga. Então, muitas vezes, os gerentes e o supervisor colocavam alguém conhecido ou indicado por alguém.
- b. Desligamento de funcionários: Muitos funcionários eram desligados repentinamente e diversas vezes não ficava claro o motivo da saída dos mesmos. João também não tinha autonomia e poder para evitar os desligamentos. Primeiro porque muitas vezes eram alegados motivos de ordem operacional e segundo porque o supervisor detinha a decisão final.

A busca pela resolução das dificuldades

1) Dificuldades ligadas ao supervisor:

- a. Ida para as lojas filiais: Assim que João começou a trabalhar na empresa, o supervisor lhe alertou que não ficasse dependendo dele para viajar para outras lojas e lhe deu algumas alternativas como ir com o caminhão da loja que transportava mercadorias ou pegar algum transporte como ônibus, tudo pago pela empresa. Então João percebeu que ia ter que usar estes recursos, então passou a ir no caminhão da loja e voltava ou no caminhão ou de ônibus. Porém isso dificultou um pouco sua comunicação com o supervisor, pois nas viagens ele aproveitava para tirar alguma dúvida ou resolver alguma questão.
- b. Resolução de conflitos das três lojas: Em relação a esta dificuldade, João procurou formalizar as regras da empresa para uniformizar as ações e organizá-las. Ele pegou um regulamento antigo que a empresa tinha, atualizou algumas partes e levou a proposta a uma reunião mensal que havia com o dono, o supervisor, o gestor de pessoas e os gerentes das lojas, para que eles sugerissem algo ou fizessem alguma observação, mas apenas o dono opinou relatando que ainda estava meio longo e que achava algumas informações desnecessárias. Porém isso não resolveria muito dessa situação, pois o poder estava muito centralizado nas mãos do supervisor que sempre tinha a última palavra na resolução das questões com o aval do dono.

2) Dificuldade na realização dos processos de Gestão de Pessoas:

- a. Processo de seleção de pessoas: Como muitas vezes não dava tempo de João fazer o processo seletivo, ele decidiu fazer um acompanhamento maior dos funcionários, pois embora ele não selecionasse alguns dos novos contratados, ele poderia acompanhá-los junto aos encarregados e registrar as informações de cada um. Outra ação para este problema foi uma maior divulgação das vagas por meio de cartazes e redes sociais a fim de

recrutar mais candidatos aptos às vagas, porém esta ação só teve mais retorno na filial.

- b. Desligamento de funcionários: Esta questão foi amenizada com o acompanhamento maior dos funcionários, através de uma ficha de acompanhamento, pois João teria mais condições de questionar ou argumentar sobre os desligamentos dos novos funcionários.

De repente, uma surpresa

Em relação à Resolução de conflitos das três lojas (item b da questão 1), João sabia que teria que melhorar a comunicação com o proprietário, pois, assim talvez conseguisse descentralizar o poder do supervisor que tomava decisões aleatórias, sem uma linha lógica ou formal de raciocínio, gerando conflitos dentro da empresa. Porém João tinha dificuldade de lidar com pessoas agressivas, que se exaltavam com facilidade como o proprietário e não sabia o quanto ia valer a pena esta atitude, pois precisava argumentar muito bem as questões que fosse levar, pois o dono da empresa confiava muito no supervisor. Tanto que João negociou seu aumento de salário com o supervisor para que este intermediasse e analisasse o pedido para com o proprietário.

Certo dia João resolveu questionar novamente sobre o seu salário com o supervisor, pois havia dois meses que tinha pedido um aumento e o supervisor disse que ia analisar com o dono da empresa, mas não lhe deu nenhuma resposta. O supervisor disse que ia averiguar novamente a situação, pois estava esperando um dia bom para falar com o proprietário.

No dia seguinte, quando João entrou no sistema intranet onde eram colocadas as vagas abertas da empresa, havia uma vaga para o cargo de gestor de pessoas solicitando uma pessoa que iria ter contato direto com o proprietário, que teria que ter experiência na área, autonomia de atuação, carro próprio para viajar para o interior e para a qual estava sendo oferecido um salário bem maior que o seu.

Após esta descoberta João considerou seus dias contados na empresa, pois a vaga aberta tinha o status de substituição, então talvez não valesse mais o esforço de melhorar a comunicação com o proprietário, já que este aparentemente não estava satisfeito com o seu trabalho e já ia desligá-lo da empresa a qualquer hora.

O desligamento

A espera de João de que iria ser demitido a qualquer momento durou ainda um bom tempo, alternando entre dúvidas, inseguranças, incertezas e até dias de esperança, de que talvez a vaga aberta não fosse uma vaga para o seu lugar, mas principalmente dias de angústia de não saber o que fazer nem o que esperar, João ficou ainda cerca de dois meses depois da descoberta de uma nova vaga aguardando alguma atitude de seus superiores.

Eis que certo dia, João chega à empresa para mais um dia de trabalho, senta-se em sua cadeira para trabalhar e o supervisor abre a porta dizendo que depois quer falar com ele, o supervisor tinha acabado de sair da sala do proprietário. Então João, já desconfiado, espera alguns minutos e o supervisor entra em sua sala em silêncio com um papel na mão, senta-se, fica olhando para o papel, mas não consegue dizer nada. João, que já esperava a notícia, fica também em silêncio mexendo em seu computador e esperando para ouvir quando o supervisor começasse a falar. Eis que o supervisor sai de novo da sala, demora um ou dois minutos e entra de novo, como se tivesse tomado coragem para dar a má notícia, e diz “João, eu vim aqui lhe trazer um papel para você ler e assinar para o seu desligamento. O nosso diretor (proprietário) me pediu que o fizesse, pois ...”. O resto dos minutos falados e justificativas não se fixaram muito para João, algo de que “o dono estava trabalhando no crescimento da empresa, e queria alguém com mais experiência para combater alguns problemas com os quais ele não estava satisfeito”, e assim por diante. O que João lembra mesmo é que sentiu um misto de tristeza e fracasso por um lado, junto com a saudade antecipada de todos que gostava na empresa, e por outro lado, sentiu um grande alívio em finalmente obter uma resposta e uma certeza de que, mesmo que não tenha dado certo nesse emprego, mas que pelo menos agora ele poderia buscar algum outro trabalho, no qual terá novos desafios para enfrentar e onde possa contribuir dando o melhor de si.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso traz a trajetória de um Gestor de Pessoas, formado em psicologia e as principais dificuldades vivenciadas por ele em seu primeiro emprego na área organizacional. O relato é narrado sob o ponto de vista do gestor de pessoas e se dá em uma empresa de comércio varejista, onde o gestor de pessoas experienciou várias dificuldades e desafios na execução de sua função. O intuito do estudo é compartilhar a experiência de um profissional recém formado e as principais dificuldades sentidas por ele na empresa onde trabalhou.

Palavras-chave: gestão de pessoas, psicologia organizacional, empresa de varejo.

ABSTRACT

This case brings the trajectory of a People Manager , graduated in psychology and the main difficulties experienced by him in his first job in the organizational area. The story is narrated from the point of view of people manager and is given in a retail company where people manager experienced various difficulties and challenges in carrying out its function. The study 's purpose is to share the experience of a newly formed professional and the main difficulties encountered by him in the company where he worked .

Keywords: People management. Organizational psychology. Retail company.

Fonte de dados

Os dados foram obtidos através de entrevista realizada com um psicólogo e gestor de pessoas que vivenciou a experiência citada, oferecendo sua experiência e seu ponto de vista para ilustrar uma das muitas situações pelas quais profissionais recém-formados, de psicologia, de administração, dentre outras áreas, passam ao entrar em uma empresa e os vários desafios, sabores e dissabores que podem enfrentar em seu percurso.

Espera-se que o relato aqui citado possa auxiliar os profissionais que atuam na área organizacional a novas reflexões, e que também sirva para despontar outros estudos ou outros relatos na área que ajudem a discutir novas possibilidades de enfrentamento das reais dificuldades passadas por jovens ou antigos profissionais.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação em psicologia e/ou de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional.

Objetivos de Aprendizagem

O presente estudo de caso aborda as principais dificuldades enfrentadas na empresa por um gestor de pessoas em seu primeiro emprego na área. Tem como objetivo levar o aluno a refletir a importância de saber lidar com diversas dificuldades enfrentadas na área de gestão de pessoas, estabelecimento da relação entre teoria e prática, análise das referências teóricas sobre o tema, busca de alternativas para a solução de problemas existentes.

Análise do caso

Pode-se iniciar o estudo do caso através das seguintes linhas temáticas que estão relacionadas com o caso a ser discutido:

Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas considera o colaborador um fator estratégico, pois, em sua visão, ele é peça fundamental para o alcance de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Para Fischer (1998), o modelo de Gestão de Pessoas envolve um conjunto de práticas, políticas, padrões de atitudes, ações e instrumentos utilizados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho.

O desenvolvimento de Recursos Humanos no país, segundo Tanure, Evans e Cançado (2010), além de quase meio século de atraso em relação aos países desenvolvidos, tem ligação com a entrada das multinacionais, principalmente da indústria automobilística, na década de 1960, e à importação das práticas gerenciais dos grandes centros. Os autores acreditam que embora uma análise mais superficial pudesse demonstrar que as práticas de RH no Brasil são semelhantes às desenvolvidas nos países centrais, ainda pode-se observar incoerência entre o discurso que utiliza a retórica gerencialista norte-americana, e a realidade, que remete à ambiguidade e práticas peculiares, e à não aderência do RH aos negócios das organizações (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

Ainda segundo Tanure, Evans e Cançado (2010, p.600):

Quando muda o ambiente ou a estratégia, o processo de realinhamento de pessoas envolve o descongelamento da configuração organizacional. Esse processo de realinhamento é mais do que a tarefa técnica de implementação de mudanças por meio da modificação de práticas de RH, isoladas da estratégia e do negócio. Não se trata de abordagem voltada para as mudanças externas, na qual novos objetivos estratégicos são rapidamente posicionados, em forma de modismos. Quando a adequação externa tem foco maior, em detrimento da adequação interna, gera-se uma imagem de inconsistência nas práticas de GRH.

Gonçalves (2000) traz a idéia de que gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. Para ele, a oferta de um produto ou serviço por uma empresa implica na existência de um processo empresarial.

Segundo Gonçalves (2000, p. 7), “na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”.

Relações de Poder e Liderança

Quando falamos em relações de poder, observamos que nos estudos atuais ele está extremamente ligado à questão da liderança. Ouimet (2002) reforça que o poder foi analisado em todos os seus aspectos no contexto das problemáticas sobre a fascinante questão da liderança e o define como sendo geral e globalmente como a capacidade que um indivíduo tem de influenciar o pensamento e comportamentos de uma pessoa. Para este autor, o líder explora com discernimento um poder informal que emana de sua personalidade, de seu saber profissional ou da combinação dos dois (OUIMET, 2002).

“Porque antecipa as necessidades das pessoas e as novas tendências dos mercados, o líder torna-se, de alguma maneira, a encarnação do progresso, do *avantgardisme*. Ele é o chefe do grupo e impõe-se aos outros como a norma a ser respeitada” (OUIMET, 2002, p. 50).

Ainda segundo este autor, o ator organizacional utiliza-se de uma estratégia política quando explora uma oportunidade informal não prevista pela empresa e a exploração de tudo aquilo que não é prescrito formalmente pela empresa dá condições de o ator jogar para aumentar sua capacidade de influenciar os outros e o curso dos eventos (OUIMET, 2002).

Para Moran, Harris e Stripp (1997), os responsáveis pela área de recursos humanos enfrentam o desafio de exercer a liderança da transformação, interagindo com funcionários de todos os níveis, transformando-os em agentes de mudança, conscientizando-os e habilitando-os para o ambiente de trabalho emergente.

Segundo o estudo de Moran, Harris e Stripp (1997), que objetivou avaliar quais os atributos referentes ao perfil do executivo no mercado considerados mais importantes, o Setor 2 (comércio atacadista e varejista; distribuidora de veículos e petróleo) teve como principais atributos encontrados: integridade, visão da empresa, capacidade de liderança, capacidade de negociação e ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais.

Como trazem Moran, Harris e Stripp (1997), esse novo desafio para área de recursos humanos, o qual é uma grande responsabilidade para muitos profissionais de hoje e demandará que eles repensem e reenquadrem seus papéis como pensadores estratégicos, gerentes sistêmicos e especialistas transculturais capazes de atender às necessidades de uma força de trabalho global para um mercado global.

Relacionamento interpessoal

O conceito de qualidade de relacionamento interpessoal que Leitão, Fortunato e Freitas (2006) adotam rejeita os comportamentos dos sistemas mecanicistas de gestão que assumem relacionamentos rígidos, baseados na autoridade com obediência, que tem origem no paradigma militar-taylorista.

Segundo os autores Leitão, Fortunato e Freitas (2006, p. 895):

Nessa visão, relações hierárquicas e de poder não são relações sociais e os seres humanos não são todo o tempo seres sociais. Só o somos na dinâmica das relações de aceitação mútua. Com tal sentido, as relações de poder e as formas economicistas e tecnicistas de ver o trabalho obliteram as relações sociais. E isto tem implicações no psiquismo e no bem-estar das pessoas, além de dificultar todo tipo de trabalho grupal, onde as dificuldades de interação prejudicam seus resultados.

Os autores enfatizam que a hipertrofia de um pensar instrumental, econômico e técnico acaba por reduzir as demais características humanas, tornando o indivíduo mais competitivo que cooperativo e mais individualista do que coletivista. Além de reduzir o que é reflexivo e ético, com imagináveis consequências para a qualidade dos relacionamentos intra e interorganizacionais (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006).

Questões para discussão

- 1) Identifique os principais problemas enfrentados por João ao entrar na empresa.
- 2) O que João poderia ter feito para solucionar tais dificuldades?
- 3) Qual a característica de João pode ter levado o proprietário a fazer seu desligamento?
- 4) Aponte como o proprietário da empresa poderia fortalecer o setor de gestão de pessoas tornando-o mais estratégico.

Alternativas de ação

Dificuldades encontradas:

Entre muitos problemas, destaca-se: a falta de preparação de João para gerir o setor; a ausência de *feedback* por parte do proprietário da empresa sobre o que esperava do trabalho de João desde que este entrou na empresa e a centralização do poder nas mãos do supervisor.

Ações preventivas:

João poderia ter organizado melhor o seu setor fazendo relatórios constantes para o dono da empresa inclusive de seus planejamentos. Ele também poderia ter tentando uma maior aproximação com o proprietário para, talvez dessa forma, obter mais poder e autonomia em suas ações sem precisar passar pela intermediação do supervisor, porém também deixando este a par de suas ações e até trabalhando em conjunto com o mesmo já que ele também era o responsável pela parte operacional da empresa.

Característica do gestor de pessoas:

Talvez a principal característica que tenha levado João a ser desligado da empresa seja sua passividade, pois como ele não arriscou uma maior aproximação com o dono para evitar a centralização do poder por parte do supervisor, levando a que sua dificuldade de interação prejudicasse seu trabalho. E fazendo com que alguns atributos que não fossem vistos pelo proprietário como capacidade de liderança e capacidade de negociação.

Gestão de pessoas como fator estratégico:

Para utilizar o setor de gestão de pessoas como fator estratégico, é necessário alinhar o planejamento estratégico do setor com o planejamento estratégico da empresa e aumentar a aderência da gestão de pessoas ao negócio. Pois no momento em que a adequação externa tem foco maior em detrimento da adequação interna, leva-se a uma imagem de inconsistência nas práticas de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: FEA – USP, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 40, n. 1, Mar. 2000.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.16, n 4, Ago. 2012.

LEITÃO, Sérgio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabindo de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 883-907, Oct. 2006.

MORAN, R.; HARRIS, P.; STRIPP, W. **Desenvolvendo organizações globais**: como preparar a sua empresa para a competição mundial. São Paulo: Futura, 1997.

OUIMET, Gérard. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. **Rev. Adm. empres.**, São Paulo, v. 43, n.1, p. 1-11, Mar. 2003.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 14, n. 4, Ago. 2010 .