

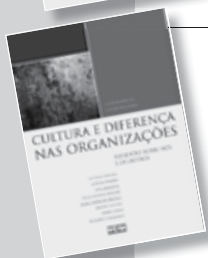
CULTURAS E ORGANIZAÇÕES

O processo de globalização tem acelerado os intercâmbios de capitais, mercadorias, empresas e pessoas de diferentes origens, colocando como desafio principal se extrair o máximo possível desses encontros, adaptando-os às realidades locais para melhor desempenho organizacional e profissional. A cultura afeta a comunicação e a convivência entre pessoas, influenciando as definições, os processos e as práticas organizacionais que estão na raiz de todas as formas de gestão. O seu estudo é cada vez mais necessário, na medida em que as empresas hoje se defron-

tam com um mercado de trabalho, fornecedor e comprador, cada vez mais heterogêneo, exigindo esforços conjuntos para melhorar a compreensão entre gestores, parceiros, aliados, expatriados, clientes, governos e negociadores. Diversidade, flexibilidade, interculturalidade e nomadismo são termos que descrevem uma realidade contemporânea que nos solicita abertura e uma nova mentalidade de pessoas e organizações. **Maria Ester de Freitas**, professora na FGV-EAESP, oferece indicações que podem auxiliar na compreensão do tema.



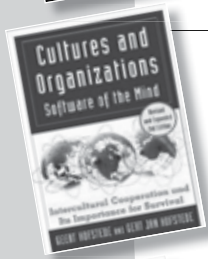
GESTÃO EMPRESARIAL: Uma perspectiva antropológica. Jean-François Chanlat. São Paulo: Cengage, 2010. 250 p. O autor adota uma abordagem interdisciplinar, na qual a ação humana é colocada no centro do debate e resgata dimensões que a influenciam, como: o tempo, o espaço, a cultura, a ética e o poder no mundo organizacional. Especial destaque é dado à convivência cultural acelerada pelo processo de globalização, considerada como inevitável e aspecto-chave para o sucesso ou fracasso em situações de gestão.



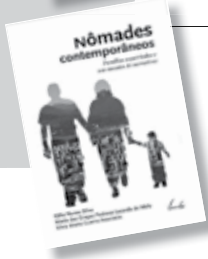
CULTURA E DIFERENÇA NAS ORGANIZAÇÕES: Reflexões sobre nós e os outros. Livia Barbosa (Coord). São Paulo: Atlas, 2009. 224 p. Coletânea com a participação de oito autores, com formação em Administração, Sociologia e Antropologia, que atestam a importância cada vez mais crescente dos impactos culturais no universo das organizações, influenciando as formas de gestão e seus resultados. Dividido em três partes, o livro discute, através de ensaios e artigos teórico-empíricos, as culturas nacionais e as culturas organizacionais, os novos valores da cultura de negócios e a gestão intercultural.



GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL. Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis e Jean-François Chanlat (Org). Quebec: PUL/Téluq, 2008. 472 p. O livro traz contribuições de diversos autores ligados a diversas instituições acadêmicas de diferentes países, analisando as abordagens, os problemas e as práticas envolvidas na convivência de portadores de diferentes culturas nas organizações. Os capítulos cobrem desde aspectos conceituais, questões relacionadas com estratégias, gestão internacional, negociação e ética, até aspectos relacionados à gestão de equipes multiculturais e alianças internacionais. O DVD traz análises de pesquisadores de diversos continentes.



CULTURES AND ORGANIZATIONS: Software of the mind. Geert Hofstede. New York: McGraw-Hill, 1991. 279 p. Considerado um clássico das análises cross-culturais e um pioneiro na tentativa de desenvolver uma metodologia analítica das diferenças entre culturas de países e seus impactos na gestão de empresas, o livro traz dimensões culturais desenvolvidas com base em ampla pesquisa mundial, que inspirou vários outros estudos sobre o tema, além de despertar algumas críticas. Estruturado em quatro partes, incluindo o estudo dos níveis da cultura, culturas nacionais, culturas organizacionais e suas implicações, o autor marca uma nova forma de analisar as organizações que atravessam fronteiras.

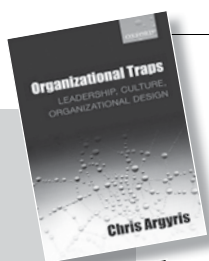


NÔMADES CONTEMPORÂNEOS: Famílias expatriadas e um mosaico de narrativas. Célia Nunes Silva, Maria das Graças P. L. de Melo e Silvia M. G. Anastácio. Rio de Janeiro: Vieira & Lent, 2009. 288 p. Usando uma terminologia bastante apropriada, as autoras mergulham na vida de profissionais expatriados e suas famílias, discutindo questões relacionadas ao processo de expatriação, a adaptação e os choques culturais, os impactos da vivência internacional na construção de identidades, as consequências e as estratégias usadas para se adaptar às novas situações decorrentes da decisão por uma carreira além das fronteiras. O livro traz depoimentos de profissionais, esposas e filhos, e também de empresas e profissionais de RH.

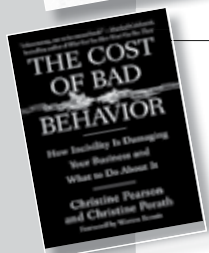
HEALTHY WORKPLACES AND LEADERSHIP

As a psychologist and a professor of management, I am deeply concerned about the health and psychological wellbeing of employees. During the last decades, the quality of working life has been challenged by globalization and the spread of new technologies. If on the one hand there have been many developments and innovations, it seems that the ways that people behave have not changed so much. It is almost as if they were trapped in their own routines and habits. To address these traps and prevent the occurrence of bad behavior requires leadership

from managers, a difficult task. For this column, I have chosen books that should help managers identify the traps that inhibit learning and healthy development in organizations as well as the cost they can cause if not properly dealt with. In order to develop their leadership skills, managers should be aware of their idea of a model leader. I would also recommend a book on the promotion of meaningful workplaces. I hope that you enjoy these books as I did. Regards. **Estelle M. Morin**, Professor at HÉC-Montreal.



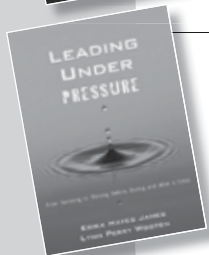
ORGANIZATIONAL TRAPS. Leadership, culture, organizational design. *Chris Argyris. Oxford University Press, 2010. 240 p.* Have you ever wondered why we persist in doing things we should not, or why we do not do the things we should do, despite our education and experience? In his thought provoking book, Argyris offers us an answer to these questions by selecting three topics that are at the source of major organizational traps, namely leadership, culture and organization design. The author examines theories like transformational leadership and collaborative community and makes a point: all these theories are to be implemented by people who tend to use defensive reasoning and maintain their habits.



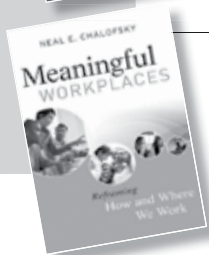
THE COST OF BAD BEHAVIOR. *Christine Pearson and Christine Porath. New York: Portfolio (Penguin), 2009. 224 p.* Incivility is defined by the authors as “the exchange of seemingly inconsequential inconsiderate words and deeds that violate conventional norms of workplace conduct” (p. 12). Workplaces are the scene of many incivilities such as interrupting conversations, popping into an office without being announced, or talking to others while someone else is making a presentation. What are the consequences of tolerating this lack of behavior on the workplace climate and on the quality of relationships? Is there any impact on the organization’s effectiveness or its performance?



METAPHORS WE LEAD BY. Understanding leadership in the real world. *Mats Alvesson and André Spicer (Editors). Routledge. 2011. 224 p.* It takes leadership to manage an organization effectively and to promote meaningful and healthy workplaces. Many theories have been proposed since Kurt Lewin described the three forms of leadership (democratic, autocratic and laissez-faire). Still, it seems that there is a big gap between theories and the exercise of leadership. Alvesson and Spicer collected works to understand how managers actually lead organizations through the use of metaphors; they want to explain the lack of leadership that we observe in contemporary organizations and to show both positive as well as negative sides of leadership.



LEADING UNDER PRESSURE. From surviving to thriving before, during, and after a crisis. *Erika Hayes James and Lynn Perry Wooten. Routledge Academic. 2010. 300 p.* When we consider the pressures that are put on managers’ shoulders, we can understand why it is difficult to be a leader. Many executives confessed that they feel very lonely at the top and that the most important requirement for their job is being healthy. James and Wooten offer us a book on the problem of leading under stressful situations and organizational crisis. They present us with a comprehensive overview of crisis types and handling strategies and explain critical leadership competencies.



MEANINGFUL WORKPLACES. Reframing how and where we work. *Neal E. Chalofsky. Jossey Bass. 2010. 184 p.* The last but by no means the least important book I am recommending is the one written by Neal E. Chalofsky, on meaningful workplaces. Meaningfulness is very important for human beings: meaning is necessary to human beings’ mental hygiene and mental health. We have even found that meaningfulness is a *sine qua non* condition for work engagement and the individual’s willingness to contribute to organizational performance. In this book, the author offers us a substantive account of the elements that constitute meaningful work and a meaningful workplace.