

## A importância das competências de gestão intercultural no perfil do *novo* gestor global

SUSANA DE SALAZAR CASANOVA & SANDRA MIRANDA

susana.casanova@europaia.pt, smiranda@escs.ipl.pt  
*Universidade Europeia | Laureate International Universities/ Instituto Politécnico de Lisboa*

### Resumo

Nas últimas décadas, tem-se acentuado em Portugal a necessidade de internacionalização das empresas, em grande parte devido ao impacto que a crise económica global teve na nossa economia. Tornou-se assim imprescindível que os gestores portugueses explorassem novos mercados, internacionalizassem as suas empresas e promovessem os seus bens e serviços noutros continentes. Esta realidade contribuiu para o aparecimento de um novo perfil de gestor que, além de enfrentar as adversidades e os desafios de uma transação internacional, se confronta com a necessidade de desenvolver aptidões culturais para negociar. Abordar-se-á, numa perspetiva teórica, os desafios de articulação das habilidades de gestão e de liderança com as competências de comunicação inerentes e que são determinantes para o sucesso de uma negociação internacional. Tal como se demonstrará que as habilidades de gestão intercultural são imprescindíveis no perfil deste gestor global, em particular na interação com diferentes culturas, trazendo benefícios para o desempenho da sua atividade profissional e organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestor global; gestão intercultural; competências comunicacionais; internacionalização

---

### INTRODUÇÃO

Os gestores portugueses têm sido conduzidos nas últimas décadas para outros continentes e para países com costumes, condutas e formas de organização social muito diferentes das nossas. O inverso, é igualmente verdade.

Este processo desenvolveu-se com a globalização e está suportado no desenvolvimento da tecnologia. É relativamente simples chegar a um qualquer continente, fazer uma parceria e negociar. Como consequência, os gestores são forçados a contactar com profissionais de outras culturas, passando a estar envolvidos em contextos de negociação internacional (Chitakornkijasil, 2010). Para estes, mudar de continente, de país ou de região é um imperativo demográfico no século XXI (Rego & Pina e Cunha, 2009).

Na verdade, este desafio não constitui uma novidade, por si só. Na história de Portugal, os Descobrimentos, são disso um excelente exemplo. Desde sempre que se exploraram outros continentes, numa tentativa de encontrar novos mundos e oportunidades mercantis. Hoje em dia, face ao contexto macroeconómico que Portugal passa, assiste-se a uma fase distinta de alargamento e de interesse por diferentes mercados. As empresas veem a internacionalização como uma solução para ir além

do já limitado mercado Ibérico, da União Europeia (UE) e dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

De acordo com dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP Portugal Global), estima-se que a exportação de produtos nacionais se mantenha para Estados-Membros da UE. A mesma fonte perspetiva situação semelhante para os PALOP – em particular para Angola e Moçambique –, que são os países que têm as economias mais fortes (“Portugal - Ficha País,” 2013). A dependência da exportação de produtos intracomunitária é arriscada devido ao ritmo lento de crescimento que o continente europeu atravessa. Surgem, entretanto, mercados bastante atrativos: países da América Latina, como o Brasil ou a Colômbia e, mais recentemente, o México, mantendo-se o interesse noutros mercados extracomunitários como a Rússia, os Estados Unidos da América e a China.

Esta expansão levada a cabo pelas empresas nacionais representa também um investimento de tempo, de recursos humanos e financeiros (Castaneda, Bateh, & Heyliger, 2013). Apesar disso, o que pode acontecer é que o investimento pode ficar comprometido, caso os gestores não possuam competências de gestão intercultural, adstritas aos países de destino.

Os gestores globais devem desenvolver uma sensibilidade cultural (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) que nem sempre se apresenta como uma exigência ou uma evidência. Por conseguinte, deparam-se com situações de aparente simplicidade, mas que, na realidade, acabam por não o ser (Dutta, 2008). Tome-se como exemplo as negociações com parceiros chineses. O processo de negociação exige, entre outros, extrema paciência e disponibilidade do parceiro estrangeiro, uma vez que a tomada de decisão é lenta (Langgner, 2009). Do processo fazem parte diversos encontros, em muitos casos envolvendo viagens, até a negociação se concretizar (Cohen, 1997) e mesmo depois dela. Apressar o fecho de uma negociação não é uma boa estratégia e pode originar um efeito contrário ao esperado (Press, 2004). Acrescem, ainda, as variáveis culturais e religiosas: é provável que se valide se o dia é ou não auspicioso para efetuar o acordo (Morrison & Conway, 2006). Nem sempre é dada uma justificação sobre o decurso ou a não concretização de um projeto (Cohen, 1997), e as razões neste contexto atinentes, nem sempre são evidentes (Chaney & Martin, 2010).

O desenvolvimento de competências de gestão, estratégia, comunicação intercultural, estilo de negociação e modelo de liderança é, por isso, fundamental para que se alcancem os objetivos pretendidos na interação com gestores de outros países (Rego & Pina e Cunha, 2009).

Nesta área existem lacunas na literatura que procuramos colmatar num estudo no âmbito do projeto doutoral em ciências da comunicação, como sejam: Quais são as dificuldades sentidas pelos gestores no decurso do processo de internacionalização? Há continentes e países onde o processo decorre com maior simplicidade? Como é que as empresas e os seus profissionais podem otimizar tempo e recursos de forma a atingirem os seus objetivos? Deverão as empresas definir estratégias em função do país e da cultura de destino? Que competências são essenciais a um líder global? E a uma equipa multicultural?

Questões como as apresentadas encontram-se ainda sub-investigadas, inquietando os investigadores. Procurar-se-á conhecer melhor este perfil de gestor.

## ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

### CULTURA, COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL E COMUNICAÇÃO MULTICULTURAL

A palavra cultura tem um significado amplo e representa uma “civilização”. O conceito envolve artes e ofícios, educação e boas maneiras, além de ter outros sentidos. É adquirida ao longo do desenvolvimento do indivíduo, permitindo às pessoas uma atuação dentro de uma sociedade específica. Refere-se à maneira como as pessoas pensam, sentem e agem de acordo com as normas e os valores dominantes da sociedade. Segundo (Hofstede *et al.*, 2010), pode ser entendida como uma programação coletiva da mente distinta entre os membros de um grupo, e referindo-se aos valores que são conhecidos para o mesmo. Proporciona ao indivíduo um ambiente regulatório que molda a forma como os profissionais interagem com o mundo exterior. No contexto profissional com outros países importa partir-se para um estudo aprofundado dessa cultura, a fim de se descobrir a razão pela qual “as coisas” são feitas de forma tão díspar.

A cultura desempenha um papel valioso no pensamento do indivíduo e na forma de estar dos outros; os gestores internacionais precisam de desenvolver um *global mindset*, para poderem identificar quais são as mensagens e os sinais culturais indispensáveis ao lidar com parceiros estrangeiros.

“The ability to recognize and adapt to cultural signals so that you intuitively see global opportunities and are effective in dealing with people from different backgrounds around the world” (Solomon & Schell, 2009: 37).

Pode, também, definir-se como o padrão de pressupostos que são partilhados dentro de uma sociedade, de um grupo, de uma organização. Esta dá significado e coerência a uma organização e orienta as futuras ações (Halbriter de Sousa, 2006).

Considera-se pertinente efetuar uma distinção, breve, entre comunicação intercultural e comunicação multicultural (Matsumoto, 2001). A comunicação multicultural refere-se à relação entre pessoas e diferentes culturas, ou seja, o que acontece quando dois ou mais grupos se juntam e interagem. Centra-se no papel da comunicação na criação e na negociação de identidades partilhadas e na compreensão da comunicação, inserida numa determinada cultura (Gudykunst, 2003).

A comunicação intercultural é uma área de investigação que procura compreender como é que as pessoas de diferentes países e culturas se comportam, comunicam e são percebidas, no contexto diário profissional (Candlin, Antos, & Knapp, 2010). Envolve outras áreas científicas, além da comunicação: antropologia e psicologia. Adicionalmente, analisa a interação pessoal entre membros de diferentes grupos. Para se comunicar de forma eficaz é preciso começar por se evitarem os estereótipos e estar-se preparado para enfrentar os desafios inerentes e uma predisposição para

se adaptar à diversidade cultural (Berry, 2008), tentando desenvolver competências comunicacionais e habilidades específicas para negociar (Cohen, 1997).

No prefácio da obra (Cabecinhas & Cunha, 2008), Rosário Farmhouse, refere que a comunicação intercultural é uma desigualdade que marca a relação em grupos diferentes. E que o diálogo com o outro é mais abrangente do que a dimensão da música ou da religião. Esta abertura para perceber o outro é uma transformação recíproca e que, por vezes, é assimétrica. Notem-se exemplos como a gestão de conflitos, ou temas relacionados com religião, valores, crenças e ainda os estilos de vida.

Compreender a comunicação multicultural, mais direcionada para a comparação entre culturas, pode ser um pré-requisito para entender a comunicação intercultural (Arasaratnam & Doerfel, 2005). A distinção entre ambos os conceitos existe, porém nem sempre são evidentes (Martin & Nakayama, 2009). De acordo com (Hofstede *et al.*, 2010), quando se pretende desenvolver um estudo sobre uma cultura específica, o que é manifestamente evidente são os comportamentos. Estes podem refletir, por exemplo: prioridades, orientação temporal, formas de tratamento, processos de tomada de decisão, tipo de liderança, tipo de autoridade, forma de lidar com regras e procedimentos ou, ainda, as características do relacionamento entre os grupos (Halbriter de Sousa, 2006). É por estes motivos que, por vezes, alguns dos vetores que mais conflitos promovem são atitudes facilmente observáveis no comportamento do indivíduo: a pontualidade, as crenças subjacentes ou os valores que enunciam que existem diferenças (Morrison & Conway, 2006). Até os gestores mais experientes podem, com facilidade, esquecer-se de que os indivíduos atuam de forma diversa face a determinados estímulos, que existem múltiplas influências culturais que afetam a interpretação de mensagens e, também, que, conseqüentemente, esses comportamentos influenciarão o desenrolar de um negócio (Griffith, 2002).

Estas questões foram enunciadas no modelo de iceberg criado por Hall, onde é possível constatar que os aspetos da cultura que são visíveis e perceptíveis são inferiores aos que não são facilmente entendidos (Hall, 1977). Refiram-se o tempo, o espaço pessoal, ou algumas dimensões culturais como o individualismo/coletivismo<sup>1</sup>. Há outros autores que apresentam um modelo de cultura diferente: em formato circular e composto por diversos níveis (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

#### COMPETÊNCIAS DO NOVO GESTOR GLOBAL

O mundo atual evidencia um *mix* global composto pela seriedade europeia, pelo pragmatismo americano, pela flexibilidade latina, pela astúcia árabe, pela sabedoria asiática, pela resistência africana e pela modernidade australiana (Kugelmeier, 2009). Desta forma, o contributo que cada indivíduo pode oferecer, enquanto recurso de uma organização, passa pela sensibilidade cultural que conseguiu desenvolver e pela capacidade de se ajustar às diferenças culturais (Rego & Pina e Cunha, 2009).

<sup>1</sup> Privilegia-se o bem-estar individual; exemplo: Estados Unidos da América, Reino Unido e França. Numa sociedade as pessoas veem-se como parte de um grupo (coletivo); exemplo: países asiáticos e de médio oriente (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

As valências culturais, assim como as experiências internacionais são competências centrais e preponderantes em ambiente de negócios (Cohen, 1997). Tornou-se indispensável às empresas formarem profissionais com sensibilidade para temas culturais, para prosseguirem os seus fins comerciais (Norales, 2006).

Os gestores portugueses não são exceção. Estes, para conseguirem atuar em vários mercados, precisam de estar aptos a entender as diferentes necessidades desses espaços económicos, por forma a atraírem clientes (Griffith, 2002). São sobejamente conhecidas as dificuldades com que muitos se deparam face a temas de cariz multicultural (Solomon & Schell, 2009). Um gestor não pode, unicamente, dominar o setor de atividade em que a sua empresa opera, ou acreditar que ter produtos de qualidade para comercializar são o suficiente. É necessário ser-se flexível e ter capacidade de adaptação (Spencer-Rodgers & McGovern, 2002), tal como é forçoso que exista uma perspetiva de globalidade, que se obtenha o máximo de dados de âmbito internacional e, ainda, que se esteja preparado para atuar localmente:

"Our world is run by money. The only way to be able to gain power in the world is through your economic status. A major part of gaining economic status is to be able to negotiate and to do business with people of different cultures. The technology available in this age simplifies the task" (Martin & Nakayama, 2009: 4).

A partir de (Rego, Pina & Cunha, 2009:94) podem indicar-se algumas competências essenciais inerentes aos gestores globais, tais como: (1) definir a estratégia da empresa e promover a sua internacionalização; (2) coordenar as atividades internacionais; (3) gerir países onde a empresa atua; (4) coordenar ações a desenvolver localmente; (5) definir práticas de atuação em certos mercados, e, ainda, (6) atuar como intermediário cultural, procurando interpretar as exigências locais e comunicar eficazmente com os parceiros internacionais. Entender os valores, as atitudes e agir sem entrar em rota de colisão com a sensibilidade cultural local é essencial para o sucesso.

Particularmente no que se prende com os gestores portugueses, é afirmado por Lewis (2005) o seguinte:

"The Portuguese are among the best negotiators in the world. When they negotiated the terms of their entry into the Common Market at the same time as the Spaniards, they obtained considerably better conditions than their fellow Iberians" (Lewis, 2005: 276).

No entanto, as empresas e, em consequência, os gestores portugueses têm vindo a ser internacionalmente apontados, como "burocráticos", "mal preparados" e "pouco eficientes" (Bennett & Brewster, 2002); além de individualistas e pouco apreciadores pelo trabalho em equipa. É, também, apontada a falta de planeamento, de criatividade e de originalidade, além da tendência para procrastinar e para fazer tudo em cima dos prazos. Outro aspeto é o facto sobejamente conhecido de se organizarem muitas e demoradas reuniões. Ao nível do relacionamento com o mercado, os gestores portugueses são vistos como tendo pouca orientação para o serviço ao cliente, pouco conhecimento da concorrência e uma ausência de estratégia dentro

das organizações. Há também referências à tendência que os gestores portugueses têm na atribuição de motivos para justificar resultados menos positivos: o Estado, a situação económica e a crise do mercado. Num outro ponto de vista, o mesmo estudo acima referenciado aponta dados interessantes para o novo perfil de gestor, com idade abaixo dos 45 anos. Estes são considerados, normalmente, mais bem preparados, mais dinâmicos e profissionais com objetivos claros e bem definidos para os negócios.

Ao desenharem uma estratégia de internacionalização, as organizações estão conscientes de que esta não se pode resumir à apresentação da empresa, dos seus serviços ou dos seus produtos; refere-se fundamentalmente à aquisição de conhecimentos sobre a história, a geografia, o sistema político, económico e social de um Estado (Solomon & Schell, 2009). A abordagem a um novo mercado é um processo complexo a nível cultural (Zhao & Parks, 1995). Mas há outros elementos que são fundamentais, como a língua, a religião, o estilo de comunicação e os procedimentos de uma negociação (Deresky, 2010).

Apesar da necessidade de interagir, internacionalmente, em contexto de trabalho, não ser recente, nem decorrer unicamente da globalização dos mercados, os estudos dedicados a esta temática adquiriram um particular impacto a partir da segunda metade do século XX:

"The roots of the study of intercultural communication can be traced to the post-World War II era, when the United States increasingly came to dominate the world stage" (Martin & Nakayama, 2009: 45).

Alguns estudos que servem de base aos trabalhos de investigação neste domínio datam da década sessenta e setenta do século XX, tendo Hall (1965) sido um dos primeiros investigadores a problematizar este assunto reconhecendo e aceitando a multiplicidade de dimensões escondidas de uma cultura. Este autor conceptualiza a cultura como algo que não é inato, mas sim aprendido. Considera ainda que não há um único aspeto da vida humana que não seja tocado pela cultura: personalidade, forma como as pessoas se expressam, pensam e movem, como resolvem problemas, como o planeiam as cidades, como funcionam os transportes locais e, muito importante neste processo, como a economia e o governo atuam conjuntamente (Hall, 1977).

Alguns dos aspetos elementares presentes nessas primeiras investigações passaram por entender os valores, os pressupostos básicos e as motivações dos atores organizacionais percebendo de que forma é que esses valores estavam associados aos seus comportamentos. É frequente perceber-se que existem diferenças, mas nem sempre se entendem as razões que estão subjacentes (Hall, 1977). Em particular, os gestores devem afastar-se do etnocentrismo individual (Castaneda *et al.*, 2013). Face ao exposto, pode dizer-se que as comunidades empresariais são cada vez mais miscigenadas, muitas vezes resultado de emigrações e imigrações concomitantes (Gudykunst, 2004; Varner & Beamer, 2010).

De igual modo (Rego & Pina e Cunha, 2009), partindo da mundialmente famosa tipologia de Hofstede (1985) (distância ao poder, individualismo vs. coletivismo,

masculinidade vs. feminilidade, evitamento da incerteza e dinamismo confuciano), coligiram que o estilo de gestão portuguesa encaixa-se no tipo de sociedade em que existe uma grande distância ao poder, em que as hierarquias estão muito presentes na sociedade e que não existe grande igualdade - aspeto que é observável nas empresas nacionais (Hofstede *et al.*, 2010:83). Segundo os mesmos autores, as culturas onde esta característica é bastante acentuada evidenciam organizações em que existe menos diálogo. Portugal parece ser (1) coletivista caracterizado por um compromisso maior com o grupo e menor para com o indivíduo, (2) focado no consenso e onde a competição exacerbada não é muito apreciada - trabalha-se para viver, aprecia-se a igualdade e evitam-se os confrontos diretos; (3) com forte tendência para evitamento da incerteza, preferência por regras e situações mais estruturadas (Rego, Pina & Cunha, 2009: 114) e (4) com orientação a curto prazo, respeito pelas tradições, mas com fraca propensão para a poupança. Adicionalmente, há uma pressão social que visa a manutenção das aparências e a obtenção de resultados rápidos (Hofstede *et al.*, 2010; Rego, Pina & Cunha, 2009).

Em Portugal, tal como acontece noutras sociedades com estruturas muito hierarquizadas, há uma tendência para que os gestores adotem uma atitude um tanto ou quanto paternalista para com os seus colaboradores que pode até exceder o âmbito profissional. Nos negócios, as hierarquias têm impacto e existe uma tendência para um maior conservadorismo. Contraditório, também, é o facto de os portugueses não gostarem de trabalhar em equipa (Rego, Pina & Cunha, 2009:139) e os dados acima apontarem uma tendência para o coletivismo (Hofstede *et al.*, 2010).

De uma maneira geral, os portugueses são percecionados como amistosos e hospitaleiros, além de serem atenciosos, cordiais, dotados de grande flexibilidade e facilmente moldáveis à cultura do outro. Contudo, não apreciam expressar um “não” de forma direta (Morrison & Conway, 2006; Rego & Pina e Cunha, 2009). É conhecido por ser formal (indicação menos positiva) e pela excessiva importância que dá ao uso dos títulos académicos antes do nome próprio (Morrison & Conway 2006). Nos negócios, recorre-se com muita frequência ao *networking* e os relacionamentos interpessoais que são obrigatórios para a construção das relações profissionais (Morrison & Conway, 2006: 404). Pode acrescentar-se que o gestor português tem uma predileção pelo contacto, uma vez que é face a face que as condições de um negócio se acertam.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações teóricas que aqui se apresentam, inserem-se no âmbito de um projeto de doutoramento em ciências da comunicação, que tem como fito mostrar que o conhecimento na área da comunicação intercultural é da maior importância na formação deste novo perfil de gestor global, e em particular, no complexo e desafiante processo de internacionalização das empresas portuguesas.

Adicionalmente, reconhece-se a necessidade de validação e aferição sobre as competências distintivas que os gestores portugueses têm ao negociar com pessoas de outras culturas, destacando-se as de cariz comunicacional.

cultural. É neste instante que precisamos encontrar a reorganização, colocando as experiências em seus devidos lugares.

É o momento de reconhecer as diferenças e torná-las oportunidades, pois as pessoas conseguem enxergar os novos desafios e a lembrança já se torna algo positivo. O momento requer uma atenção especial na gestão do processo.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que o profissional de relações públicas possui diversas funções dentro de uma empresa, dentre elas, informar através de comunicados, estudados previamente, para atingir seu público interno; promover campanhas internas, a fim de motivar seus funcionários; e, além disso, ele tem a capacidade e formação para fomentar assuntos junto a determinado meio social estabelecido pela empresa.

Este profissional deve estar ligado tanto aos principais postos de uma organização, como diretores, gerentes, chefes, coordenadores, a fim de poder informar com precisão e seriedade a mensagem, quanto aos funcionários da produção, para transmitir segurança e liberdade para que uma comunicação de mão dupla aconteça. Visando atingir este objetivo, existem algumas ferramentas, como comitês de comunicação, que contam com a participação de funcionários dos mais variados setores para discutir questões e colocar em prática soluções em pouco tempo. Práticas como essa são capazes de prevenir conflitos, evitando tanto prejuízos físicos quanto morais dentro de um ambiente organizacional. Isto porque, ao se ter contato direto com o seu público, questões que levariam dias, semanas ou até mesmo meses para chegar ao seu departamento, podem ser facilmente solucionadas com uma conversa, uma troca de informação. Reuniões como essas, desde que envolvam todos os setores de uma empresa, tendem a ser fomentadoras de conteúdo, pois podem trazer sugestões de quem depende diretamente desta divulgação de informação.

Esta rapidez de informação e fatos pode ser explicada por vivermos em uma sociedade que congrega a importância de se buscar constantemente informações e o máximo de conhecimento. Nosso ambiente está passando rapidamente por mudanças, tanto por fatores climáticos, quanto por características digitais e ligeiras que resumem nossa vida perante fatos que levariam horas ou dias para serem comunicados. Desta forma, percebemos um alto fluxo de informações ao nosso redor, sempre nos atingindo. Cabe a nós sabermos discernir o que vem a ser útil e o que, por sua vez, no momento, não faz sentido.

A comunicação, no papel do profissional de relações públicas, está intrinsecamente ligada ao fator motivacional dentro de uma organização, pois ele é o responsável por divulgar as condições de trabalho, os fatores internos e externos, se houve mudança no cenário do qual a empresa faz parte, entre outras informações. Além disso, o profissional precisa ouvir os funcionários, criar meios de saber o que está acontecendo dentro da empresa, ou o que os empregados sentem e pensam. Desta forma, com um modelo de comunicação de duas mãos, podemos chegar a uma comunicação eficaz e eficiente.

Percebe-se, neste caso, após a discussão de conceitos referentes às organizações, mudanças estruturais, internacionalização de empresas, bem como processos de fusão e aquisição, qual a importância do papel do profissional de relações públicas dentro de cenários como estes.

Com o objetivo de minimizar choques culturais e prever problemas para que sejam solucionados antes mesmo de existirem, o profissional é capacitado a antever e desenvolver ferramentas de análise e execução para evitar possíveis problemas relacionados à motivação ou a falta dela.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Geertz, C. (1989). *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Ed: Guanabara.
- Junior, C. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *FGV Revista de Administração Pública*.
- Marchiori, M. (2006). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Ed. Difusão.
- Pinho, J.B. (2006). *Comunicação nas Organizações*. Viçosa: Ed. UFV.
- Vasconcelos, F. C.; Caldas, M. P & Wood Jr, T. (2004). Fusões e aquisições no Brasil: uma análise crítica do teatro de operações. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 10, 1, 43-58.
- Veloso, L. & Barbosa, L. (2007). Gerência intercultural, diferença e mediação transnacionais. *Civitas Revista de Ciências Sociais*, 7, 1, 59-85. Disponível em <<http://revistasetronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2037/1538>>. Acesso em 30.09.2011.

#### OUTRAS REFERÊNCIAS

- Almanaque da Comunicação*. Disponível em <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/noticias/113.html>>. Acesso em: 23.09.2011.
- História da Administração*. Disponível em <[http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10](http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=45:chester-barnard&catid=10:gurus&Itemid=10)>. Acesso em 29.08.2011.
- História da Administração*. Disponível em <<http://www.ritacris.com/rc10ano/modulo1.html>>. Acesso em 17.09.2011.
- Universo RP. Disponível em <<http://universorp.net/pagina.aspx?ID=171>>. Acesso em 12.08.2011.