

Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido

Juliana Nogerino

Não é novidade que o trabalho ocupe posição de destaque na sociedade capitalista moderna. Funcionários contratados em regime CLT, com carga horária correspondente a oito horas diárias, investem, minimamente, um terço de seus dias úteis no ambiente profissional. Isso sem contar o tempo de locomoção e as horas dedicadas a estudo e especializações, necessárias para garantir a competitividade frente ao mercado.

Com um investimento de tempo intenso direcionado à vida profissional, a qualidade do clima e a identificação com a cultura organizacional são cada vez mais valorizadas em todos os segmentos do mercado. Segundo relatório do Instituto Great Place to Work, gerado com base na pesquisa As Melhores Empresas para Trabalhar 2013, o “alinhamento de valores” está entre os cinco principais indicadores que são mais valorizados pelos funcionários (GPTW, 2014).

A discussão é antiga. Há 10 anos, Álvaro Tamayo (2005, p. 201), doutor em psicologia pela Université de Louvain (Bélgica), já abordava o tema em seu artigo Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. Para o autor, grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho, por isso, seria impossível um profissional alcançar a realização se não pudesse encontrar na organização em que trabalha o que estabeleceu como meta fundamental de sua existência, é necessária a identificação entre as aspirações e valores pessoais com os da companhia em que se atua.

O pensamento vai ao encontro da declaração de Estelle Morin, psicóloga e Professora Titular da HEC – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, em entrevista à GV-executivo, no mesmo ano. Morin (2005, p. 20) ressalta a importância de se destacar os fatores subjetivos do ambiente de trabalho a fim de que os colaboradores possam encontrar um sentido em sua atuação. “As pessoas têm de encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que elas valorizam. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem.”

Discussões como as apresentadas acima, voltadas à identificação com os valores da empresa e ao significado do trabalho, invadem, invariavelmente, o campo da cultura organizacional. Em sentido etnográfico, a cultura pode ser compreendida como um conjunto complexo, que contempla crenças, costumes, moral, leis, entre outros hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 55). Neste artigo, considera-se a cultura aplicada ao ambiente corporativo, para qual a comunicação assume importante papel ao apoiar sua consolidação por meio da construção de significados.

Objetivamente a cultura se forma através da atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de ‘personalidade da organização’ [...] A comunicação é fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando (MARCHIORI, 2008, p. 79).

A proposta teórica parte do pressuposto que a comunicação possui papel estratégico no desenvolvimento e consolidação da cultura organizacional, sendo capaz, em trabalho conjunto com a especialidade de recursos humanos, de gerar significado para a função de todos os atores do ambiente profissional, promovendo a identificação

com os valores e modo de trabalhar da empresa e impactando o grau de satisfação e consequente engajamento dos colaboradores.

É preciso dizer que neste momento não pretendo discutir ou encontrar soluções referentes à eficácia da comunicação para vencer o desafio de consolidar uma cultura, mas sim observar como a comunicação pode contribuir para a consolidação de apenas alguns indicadores dessa, isolando os fatores missão, visão e valores. Para isso, registro uma interpretação conceitual de cada um desses fatores e, por fim, apresento um estudo de caso sobre um projeto de comunicação realizado pela multinacional farmacêutica Roche para gerar identificação entre os colaboradores e a nova visão da companhia.

Cultura, comunicação e construção de significado

Antes de dar início à análise conceitual sobre os indicadores culturais, missão, visão e valores, acho importante estabelecer uma reflexão, ainda que superficial, sobre a importância da cultura para o negócio e a relevância da comunicação para a cultura organizacional.

Segundo Tamayo (2005, p. 195) existem três componentes identificados no comprometimento organizacional: normativo, instrumental e afetivo. Enquanto o comprometimento normativo está relacionado ao sentimento de obrigação de permanecer na empresa e o instrumental está relacionado à necessidade que o funcionário tem da companhia, o comprometimento afetivo relaciona-se ao envolvimento do colaborador com a organização em que atua. Para Mowday e colaboradores (apud TAMAYO, 2005, p. 195), o comprometimento afetivo possui três dimensões: aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; disposição de investir esforços em favor da organização; e desejo e vontade de se manter membro da organização. Neste sentido, podemos fazer a leitura de que o comprometimento afetivo muito está relacionado à cultura da companhia, uma vez que envolve a aceitação de valores e senso de pertencimento.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, no livro *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*, Marlene Marchiori (2006, p. 16) alerta que é preciso existir “conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem à vida das pessoas nas organizações. É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional”, ou seja, ao identificar seus valores e compreensões na organização, o funcionário percebe significado em seu trabalho. E ao perceber o significado do trabalho, imerso à cultura da organização, ele permanece genuinamente comprometido – o que pode ser visto como um diferencial competitivo.

É exatamente neste cenário que a comunicação ganha relevância para o tema. Por meio dela os colaboradores desenvolvem efetivamente a correlação do “significado”, que se explica como um caminho completo pelo qual se pode entender, sentir e reagir sobre um determinado fenômeno (ROSENGREN apud MARCHIORI, 2008, p. 85) e cabe aos profissionais da área facilitar esse entendimento e construção.

A comunicação, quando bem direcionada, possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. Assim, ela implica um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser

continuamente construída por meio da comunicação. **Cultura é um processo de construção de significados, por meio de interação social, e a comunicação nesse contexto é primordial e natural** (MARCHIORI, 2008, p. 85 – grifo nosso).

Antes de finalizar, cabe a ressalva de que a cultura organizacional permanece em alteração constante, sendo os ritos, conceitos e códigos internos, geralmente gerenciados pela especialidade de recursos humanos, e a comunicação, proveniente do público interno ou da área especializada, responsáveis pelas mudanças e intervenções que consolidarão a identidade da empresa. Além disso, vale dizer que o papel da área de comunicação não se restringe a atuação transmissiva, mas também estimula o diálogo, discussões e trocas de experiência, promovendo novas ações e senso de participação.

Cultura organizacional: missão, visão e valores

Para o professor Shimon Dolan (2000, p. 10), crenças básicas e valores que formam a cultura organizacional são os parâmetros que levam as empresas ao sucesso (ou não) em longo prazo. Em linha com a afirmação de Dolan, muito se discute no meio acadêmico sobre a influência de alguns indicadores culturais no engajamento dos colaboradores, e consequente impacto nos negócios.

A seguir, apresento uma interpretação teórica de três desses indicadores: missão, visão e valores, a fim de promover uma reflexão sobre importância da identificação desses itens com os objetivos, visão e valores pessoais dos funcionários. De maneira combinada, eles devem ajudar a evitar a desorientação e a dispersão dos esforços de todos os que atuam na organização (IANHEZ, 2008, p. 104). Parte desses indicadores também estão relacionados ao estudo de caso apresentado no fechamento deste artigo.

Missão

A missão de uma organização representa a razão de sua existência (SENGE, 1994, p. 423). Segundo IANHEZ (2008, p. 103), a missão é uma das principais bases para a tomada de decisão para as pessoas que atuam na empresa.

A formalização da missão deve ser tão clara e objetiva que qualquer elemento da organização poderá ter uma visão de orientação de quais seus nichos de mercado e, desta forma, saber em quais situações sua organização pode estar envolvida para o seu progresso e desenvolvimento e quais situações são restritivas a esse progresso (IANHEZ, 2008, p. 103).

Deste modo, a missão consolida-se como importante ferramenta de orientação para os funcionários. Ao compreendê-la, os mesmo esclarecem a função da empresa e identificam o valor que a mesma pretende gerar à sociedade.

Visão

A visão é um ponto de referência para aquilo que se deseja atingir no futuro de uma organização (IANHEZ, 2008, p. 104). Ela deve retratar o objetivo da empresa para os próximos anos, deve ter longo prazo, descrição clara e estar alinhada aos valores

centrais da empresa (PORTO, 2008, p. 4-7).

Quando bem comunicada, a visão transforma-se em instrumento motivacional para os funcionários. Ao compreenderem aonde a empresa quer chegar, o público interno consegue identificar como o seu trabalho individual contribui para o atingimento dessa meta, passando a estar mais envolvido e conectado com a organização.

Valores

Valores são referências estratégicas que indicam a forma mais adequada para atingir as metas propostas pela companhia (DOLAN et al, 2000, p. 10). Eles são estabelecidos além da empresa. Extrapolaram as fronteiras da economia política e ocuparam importante espaço na essência, no jeito de ser e de fazer da organização (NASSAR, 2010, p. 254).

De modo estratégico, os valores da organização representam um guia comportamental para todos os atores que compõem o cenário organizacional. Segundo IANHEZ (2008, p. 102), eles também fazem com que haja uma "compreensão maior do papel a ser exercido por seus colaboradores e com que todos os públicos entendam melhor suas ações e seu posicionamento perante a sociedade".

Reconhecer os valores pessoais no ambiente de trabalho faz o funcionário vivenciar a valorização, que, segundo Mendes e Tamayo (2001, p. 41) configura-se como o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, sendo significativo para toda a sociedade.

Estudo de caso: Roche Farma Brasil

Em agosto de 2014, a afiliada brasileira da multinacional farmacêutica Roche lançou uma nova versão da sua visão organizacional. Abaixo, você lerá o estudo de caso que apresenta o projeto coordenado pela afiliada para gerar identificação entre os colaboradores e a nova visão. O estudo está estruturado em apresentação da empresa, apresentação do cenário, desafio e projeto.

A empresa

A Roche é uma empresa global, pioneira em produtos farmacêuticos e de diagnóstico, dedicada a desenvolver avanços da ciência que melhorem a vida das pessoas. É considerada a maior empresa mundial de biotecnologia, com medicamentos verdadeiramente diferenciados nas áreas de oncologia, imunologia, infectologia, oftalmologia e doenças do sistema nervoso central.

A Roche também é líder mundial em diagnóstico *in vitro* e diagnóstico tecidual do câncer, além de ocupar posição de destaque no gerenciamento do diabetes. Combinando as forças das divisões farmacêutica e diagnóstica, a Roche se tornou líder em medicina personalizada - estratégia que visa encontrar o tratamento certo para cada paciente, da melhor forma possível.

Fundada em 1896, a Roche busca constantemente meios mais eficazes para prevenir, diagnosticar e tratar doenças, contribuindo de modo sustentável para a sociedade. 29 medicamentos desenvolvidos pela Roche fazem parte da Lista de Medicamentos Essenciais da Organização Mundial da Saúde, entre eles antibióticos que podem salvar vidas, antimaláricos e terapias contra o câncer. Há sete anos

consecutivos, a Roche é considerada líder em sustentabilidade no grupo de indústrias de produtos Farmacêuticos, Biotecnológicos e Biológicos dos Índices Dow Jones de Sustentabilidade.

Com sede em Basileia, na Suíça, o Grupo Roche atua em mais de 100 países e, em 2015, empregava mais de 91.700 pessoas em todo o mundo. Em 2015, a Roche investiu 9,3 bilhões de francos suíços em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e suas vendas alcançaram 48,1 bilhões de francos suíços. A Genentech, nos Estados Unidos, é um membro integral do Grupo Roche. A Roche é acionista majoritária da Chugai Pharmaceutical do Japão. Os valores da empresa são: integridade, coragem e paixão.

O cenário

De 2013 a 2015, a Roche Farma Brasil passou por importantes mudanças organizacionais, algumas delas com impacto direto sobre sua cultura e identidade. Para melhor compreensão do cenário e entendimento do projeto apresentado a seguir, elenco agora dois fatores que compuseram o processo de mudança. São eles: declaração de propósito e nova visão da afiliada.

1) Declaração de propósito

Em março de 2013, o Grupo Roche anunciou o lançamento da sua declaração de propósito. Até essa data, a companhia não possuía um texto oficial para o propósito do Grupo e as mais de 150 afiliadas apresentavam declarações diferentes para propósito e/ou missão. O *statement "Doing now what patients need next"* foi lançado em substituição a todas essas versões, a fim de oficializar o objetivo da Roche como empresa e o valor que a mesma pretende gerar à sociedade. O lançamento global ocorreu via carta e vídeo do CEO do grupo, Severin Schwan, apresentando a nova declaração para todos os colaboradores.

Como observa-se abaixo, o texto da nova declaração enfatiza a preocupação da empresa em desenvolver inovações capazes de melhorar a vida dos pacientes, reforça o modo de trabalhar da companhia e o sentimento de coletividade, destacando que todos os funcionários trabalham juntos com apenas um objetivo.

Doing now what patients need next

Acreditamos ser necessário oferecer soluções médicas agora – mesmo quando desenvolvemos inovações para o futuro. Nosso compromisso é transformar a vida dos pacientes. Temos coragem para decidir e agir. Acreditamos também que bons negócios significam um mundo melhor.

É para isso que trabalhamos diariamente. Temos compromisso com o rigor científico, com a ética e com o acesso a inovações médicas para todos. Fazemos isso hoje para construir um amanhã melhor.

Temos orgulho de quem somos, do que fazemos e de como fazemos. Somos muitos, trabalhando como um em todo o mundo.

Somos Roche.

Imagem 1. Declaração de propósito do Grupo Roche, lançada em março de 2013.

2) Nova visão da afiliada

Em agosto de 2014 a Roche Farma Brasil lançou uma nova versão da sua visão. A reformulação se deu com o objetivo de simplificar, do ponto de vista de conteúdo e

gráfico, a visão da afiliada disponibilizada até aquele momento, bem como aproximá-la e relacioná-la com a declaração de propósito. Essa nova versão apresenta a imagem do paciente no centro de todas as decisões da Roche, destacando o compromisso local de levar cada vez mais qualidade de vida aos pacientes brasileiros.

O desafio

Mais de 1.300 funcionários trabalham todos os dias para levar mais qualidade de vida aos pacientes por meio dos medicamentos da Roche Farma Brasil. Apenas na sede da afiliada, em São Paulo, mais de 500 pessoas, entre funcionários, estagiários e terceiros, atuam com o objetivo de desenvolver e tornar acessíveis inovações capazes de melhorar a vida de milhares de brasileiros.

No início de 2015, quando o Comitê Executivo da afiliada se reuniu para decidir quais projetos seriam prioritários para os próximos anos, a maneira como esses colaboradores entendiam e se apropriavam das mensagens-chave contidas no propósito, visão e valores da companhia tornou-se ponto de atenção.

Para a alta liderança o entendimento e apropriação desses itens culturais eram essenciais para que o público interno permanecesse engajado. Por isso, o grupo decidiu priorizar um projeto que promovesse a comunicação sobre o tema. Somou-se a esse ponto, o desejo do presidente da afiliada em tornar a imagem do paciente mais presente no escritório a fim de que todos os colaboradores sempre lembrassem o objetivo para o qual eles trabalham.

Branding do paciente: planejamento

Trazer a visão da Roche para mais perto de cada um dos colaboradores. Esse foi o principal objetivo da ação Branding do paciente. A frente buscava uma maneira de aproximar a nova visão da Roche Farma Brasil dos colaboradores, efetivando a sua importância e influência sobre a cultura da afiliada.

Como citado anteriormente, uma das principais novidades da visão lançada em 2014 é a imagem do paciente ao centro do negócio, tal como a declaração de propósito, lançada em 2013, o apresenta. Neste sentido, foi definido que a mensagem central da ação seria o impacto positivo que o trabalho de cada um dos colaboradores Roche gera na vida dos pacientes.

Ao pensar na forma de apresentação e implementação desse projeto, chegou-se à análise de um dos artefatos visuais de cultura: o ambiente de trabalho. Transformar a ambientação da sede foi a solução encontrada para lembrar aos colaboradores, todos os dias, sobre a importância de seu trabalho.

Antes de dar continuidade ao desenvolvimento da ação, a esse ponto vale dizer que o prédio da sede foi construído sobre a filosofia "sem muros", com poucas paredes e sem baias. Todos os colaboradores, inclusive a alta liderança, trabalham em ambientes abertos, com disposição de estações de trabalho planejadas a fim de estimular integração e diálogo. Outro ponto de destaque está relacionado às salas de reunião. Divididas em salas para visitantes, salas internas e salas de telefone, todas as estruturas foram montadas com paredes de vidro, com o objetivo de fortalecer o senso de transparência.

Voltando ao desenvolvimento da ação, com a ideia em mente, o próximo passo

foi definir o time que atuaria no projeto. O mesmo teve formação multidisciplinar, com o objetivo de, desde então, envolver diversas áreas do negócio e promover integração e apropriação sobre o tema trabalhado. Nove pessoas integraram o comitê, representando as diretorias de comunicação corporativa e digital, recursos humanos, finanças e serviços, jurídico, compliance e responsabilidade, diretoria médica e presidência.

A primeira tarefa do comitê foi documentar as necessidades do projeto em um relatório de briefing e selecionar os fornecedores parceiros. A agência PROS foi eleita para elaboração de conceito, desenvolvimento de artes e acompanhamento técnico de instalação. Já nas primeiras discussões foi decidido que a imagem do paciente deveria aparecer nas salas de reunião da companhia, mas de maneira leve e moderna, combinando com a estrutura do prédio.

Com o trabalho em desenvolvimento, decidiu-se que: os pacientes estariam representados nas salas de reunião por meio de artes desenvolvidas em um conceito ainda a ser aprovado; todas as imagens deveriam estar acompanhadas de frases inspiradas no depoimento de pacientes que utilizavam produtos Roche; todos os colaboradores deveriam ser envolvidos no processo de desenvolvimento da ação.

Dois conceitos de arte foram criados pela agência, sendo um baseado em artes de estilo aquarela e outro na linha do pop arte. Ao comitê do Branding do paciente coube o esforço de levantar junto às áreas de negócio todo material de entrevistas realizadas com pacientes, seja em texto, vídeo ou áudio, e, com base nelas, escrever as frases que seriam estampadas nas salas de reunião.

Nessa fase, o comitê também decidiu que seria necessário escrever uma assinatura, reforçando ainda mais o objetivo da ação. A assinatura definida foi “Todos os anos, os medicamentos da Roche melhoram a vida de milhares de brasileiros” junto à declaração de propósito “Doing now what patients need next”.

Ainda restava o desafio de envolver a todos os colaboradores para o desenvolvimento da nova ambientação. Para essa questão, foi proposto que os colaboradores pudessem escolher quais frases estariam estampadas nas salas de reunião da sede. A votação seria aberta a todos os colaboradores alocados em São Paulo e aos representantes de vendas de todo o país.

O planejamento acima citado foi apresentado ao Comitê Executivo da Roche Farma Brasil. Todas as etapas do projeto foram validadas e a opção de arte escolhida foi a aquarela, cujas características são a leveza e o colorido.

Conceito criativo 1: AQUARELA

Leveza
Colorido
Transparência
Arte



Conceito criativo aquarela

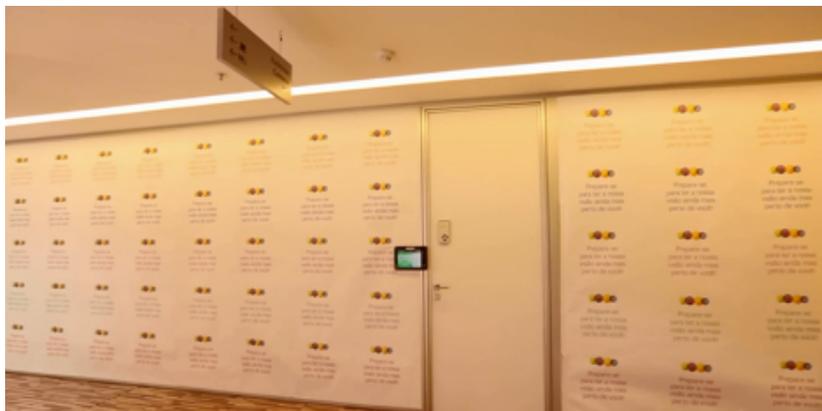
Branding do paciente: implementação

Com a aprovação do Comitê Executivo em mãos, deu-se início à fase de implementação do projeto. Mais de 60 frases inspiradas na história de pacientes foram escritas para que os colaboradores pudessem votar em suas favoritas. Cada funcionário pode votar em cinco frases, sendo três delas referentes a pacientes de oncologia e duas delas referentes a pacientes de imunologia, virologia e SNC, contemplando assim as duas unidades de negócio da Roche.

Os colaboradores puderam votar digitalmente ou em formulários de papel espalhados nos cafés da companhia. Para reforçar o convite foi realizada uma ação de endomarketing com os Doutores da Alegria que fizeram intervenções em todos os andares do prédio.

72% do público elegível (colaboradores da sede e força de vendas) participou da eleição e as 28 frases mais votadas foram selecionadas para estampar as salas de reunião. Com as 28 novas artes desenvolvidas, o Comitê e a agência se responsabilizaram pela inteligência de distribuição dessas artes nas mais de 80 salas de reunião do prédio.

Mais de 40 horas foram necessárias para concluir a instalação das artes nas salas de reunião, tendo a maior parte do trabalho sido realizada durante o feriado prolongado de 12 de outubro de 2015. Ao término da instalação, todas as salas foram cobertas com um papel especialmente impresso com os dizeres "Prepare-se para ter a visão da Roche ainda mais perto de você".



Sala de reunião coberta

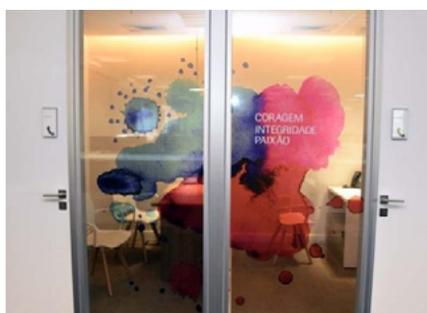
Branding do paciente: o lançamento

Após uma semana com as salas de reunião cobertas, chegou a data de lançamento da ação Branding do paciente. No dia 16 de outubro de 2015, os colaboradores da sede ficaram fora do prédio 35, participando do #somosRoche, evento cujo objetivo era aproximar a visão e o propósito da companhia dos colaboradores. Ao voltar para o prédio, no final do dia, os colaboradores foram recepcionados por um cortejo dos Doutores da Alegria e puderam conhecer a nova ambientação do espaço.

Resultados

No longo prazo, espera-se que o projeto Branding do Paciente apoie, junto com outras iniciativas das áreas de recursos humanos e comunicação interna, a estratégia para a manutenção da alta taxa de engajamento registrada na pesquisa interna realizada pelo Grupo Roche. Entre os feedbacks positivos ao projeto destacam-se os elogios às artes desenvolvidas, à emoção transmitida pelas frases, o grau de satisfação dos colaboradores por terem participado do desenvolvimento do projeto e por ter a imagem do paciente mais presente no seu dia a dia.

Também vale dizer que o Branding do Paciente conquistou o primeiro lugar do prêmio interno global de comunicação da Roche, o VIVA Awards (Valuable Innovation & Vision Awards) 2016, na categoria Comunicação Interna, concorrendo com outras 45 iniciativas.



Sala de telefone



Sala de reunião Roche Farma Brasil



Frase da sala de reunião, Roche Farma Brasil

Considerações finais

O case apresentado, assim como o referencial teórico que abre este artigo, nos permite entender a cultura organizacional e a comunicação como fenômenos interdependentes.

Deste modo, se a cultura organizacional torna-se elemento-chave por meio do qual os colaboradores conseguirão conectar-se à empresa e compreender o significado de sua contribuição, mantendo-se mais satisfeitos e engajados no ambiente profissional, a comunicação assume papel estratégico ao consolidar e permear a cultura para todos os atores que compõem a organização.

Destaco ainda que, nesse contexto, a comunicação ultrapassa a concepção de processo transmissivo, mas é exercida de maneira colaborativa, resultado da interação social.

No case apresentado vimos que, além de trazer peças de comunicação para um dos artefatos de cultura (ambiente de trabalho), a empresa escolheu uma ação que permitisse interação com os colaboradores para efetivar a identificação e construção de significado sobre a visão organizacional. Como já citado no texto introdutório, esse artigo não vislumbra encontrar soluções referentes à eficácia da comunicação para vencer o desafio de consolidar uma cultura, mas cabe a todos nós, profissionais da área, refletir e discutir modos para tornar a identificação e sentido ainda mais fortes na organização.

Referências

- CARRIERI, L; LEITE-DA-SILVA, A. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- GREAT PLACE TO WORK. **Construindo um excelente lugar para trabalhar**, 2014. Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br/storage/documents/Como_transformar_sua_empresa_em_um_excelente_lugar_para_trabalhar_-Great_Place_to_Work_Brasil_v3.pdf>, acesso em 1º de novembro de 2015.
- DOLAN, S; et al. **Organizational Value as Attractors of Chaos”: An Emerging Cultural Change to Manage Organizational Complexity**. UPF Economics Working Paper No. 485, 2000.
- IANHEZ, J. Missão, Visão, Política e Valores. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MENDES, A; TAMAYO, A. **Valores organizacional e prazer-sofrimento no trabalho**. Psico-USF, v.6, n.1, p. 39-46, 2001.
- MORIN, E. Foco interno. **Revista GV Executivo da Fundação Getúlio Vargas**, v.4, n.1, p. 40-53, 2005. Entrevista concedida a I. Vasconcelos e P. F Bendassoli.
- NASSAR, P. Revendo valores no ambiente organizacional. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v.2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- PORTO, M. **Missão e visão organizacional: orientações para a concepção**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGEP / UFRGS, 2008.
- SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of learning organization**. New York: Doubleday, 1990.
- TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, n.3, p. 192-213. Mackenzie, 2005.