Cultura organizacional e comunicação interna: a presença de seus elementos na comédia francesa "Le Placard"[1]

Carolina Moura Klautau de Araújo Figueiredo[2]
Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, SP

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os elementos de Cultura Organizacional e Comunicação Interna presentes na comédia francesa "Le Placard" (2001). O filme, dirigido por Francis Veber, narra o cotidiano dos funcionários de uma empresa fabricante de produtos de borracha na França. Quando o personagem principal da trama, François Pignon (interpretado por Daniel Auteuil), descobre que vai ser demitido, por meio de conversa informal entre dois colegas de trabalho, várias noções de Cultura Organizacional e Comunicação Interna começam a aparecer. Estas, que são a base teórica deste estudo, vão ajudar a compreender as questões que surgem no filme a respeito das diferenças culturais entre empresas ao redor do mundo, o valor dos públicos internos, a imagem da empresa diante dos públicos externos, o poder da "rádio peão" e a comunicação tratada de maneira utilitária.

Palavras-chave: Cinema francês; Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Le Placard; Relações Públicas.

Corpo do trabalho

Cultura organizacional: uma fotografia em movimento da empresa

Os estudos sobre Cultura Organizacional começaram em 1930 com o sociólogo australiano George Mayo. Cerca de 20 anos depois, Jaques (1951) aproximou mais a abordagem da cultura nas organizações da maneira como a conhecemos hoje em dia. Mas foi no final da década de 1970, que as pesquisas tomaram corpo mais denso, para investigar se a cultura organizacional japonesa influenciava na enorme capacidade industrial do país (FREITAS, 2007 apud MUZZIO, 2010).

Nesses mais de 80 anos de estudo, a Cultura Organizacional já foi interpretada, principalmente, pelos vieses funcionalista (BARNEY, 1986; DENISON, 1990; WILKINS; OUCHI, 1983, apud MUZZIO, 2010), interpretativista (RIAD, 2005; RODRIGUES, S. S.,

[1] Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 17 a 19 de junho de 2016.

[2] Aluna de especialização do Curso de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero (FCL), e-mail: carolklautau@gmail.com

2006; SACKMANN, 1992; SINGH et al, 2008; apud MUZZIO, 2010) e, atualmente, pós-modernista (MUZZIO, 2010).

Profissionais de várias áreas contribuíram para adensar as pesquisas da cultura nas organizações. Mas, mais recentemente, foram os antropólogos que deram contribuição especial para o assunto: eles trouxeram, de seu campo de estudo, a abordagem Funcionalista e do Idealismo Cultural (Sackmann, 1991).

A primeira considerava cultura como produto de operações simbólicas, com foco em rituais, cerimônias e outras manifestações coletivas, que direcionariam o contexto cultural dentro da empresa. Já o Idealismo Cultural vê a cultura como resultado de interações sociais, com base na evolução histórica de valores, crenças e costumes que tornam uma organização única (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008).

Sobre as raízes dos estudos sobre cultura nas organizações, Smircich (1983) ainda apresenta outras duas possibilidades: a cultura como uma variável da organização e como uma metáfora da organização.

A perspectiva da cultura como uma variável da organização faz da cultura algo instrumentalizável: é algo a ser administrado para garantir a normalização organizacional (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008). A instrumentalidade pode ser observada na perspectiva de gerência comparada (tentativa de estabelecer padrões culturais ou homogêneos e faz da cultura uma variável externa à organização) e de cultura corporativa ou cultura organizacional (a cultura é analisada como variável interna dependente e resultado das ações individuais) (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA. 2008).

A segunda perspectiva, da cultura organizacional como metáfora (que será adotada para esta pesquisa), recebe influência direta do Idealismo Cultural (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008). As organizações são expressões de formas e manifestações da consciência humana. A identidade, os mitos, ritos e histórias deixam de ser apenas artefatos culturais e passam a ser vistos como processos que produzem e formam significações que dão sentido à existência da organização (SMIRCICH, 1983 apud CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008).

A cultura organizacional engloba o que um grupo de pessoas têm como entendimentos e significados. Estes são tácitos, claros e relevantes para um determinado grupo em particular e são transmitidos a seus possíveis novos integrantes. A cultura é a totalidade dos padrões de comportamento transmitidos, conjunto de entendimentos comuns, assim como

expressões artísticas de um grupo específico (MARCHIORI, 2008). Podem existir várias culturas nos grupos e locais de trabalho; a Cultura Organizacional não é única.

A ausência de uma Cultura Organizacional clara produz uma ausência de sentimento de identidade, de unidade e de participação coletiva. Essa situação torna os comportamentos individualizados e voltados apenas para a realização de objetivos próprios. O indivíduo deixa de ser guiado pela Cultura Organizacional, que perde relevância, e passa a ser direcionado apenas para a satisfação de metas individuais (EMEDIATO, 2014).

A Cultura Organizacional é formada na interação de pessoas com diferentes valores e culturas. As interações permitem formar a densidade da rede, apreender o processo comunicacional como um jogo de posicionamentos, marcado pela presença dos interlocutores; no caso, os indivíduos organizacionais (FRANÇA, 2005 apud MACHIORI; VILAÇA, 2011).

Para Marchiori (2014), a organização é um fenômeno social e, por isso, tem como uma das principais características a interação humana. Segundo a autora, a organização funciona como uma mini-sociedade formada por construções sociais. Essa construção tem início na rede de relacionamentos interna (que envolve funcionários, liderança e a alta administração da empresa) para depois ter consequência em nível externo, criando a imagem organizacional – ou como a empresa é vista pela sociedade.

Cada país uma cultura nacional, cada empresa uma cultura organizacional

Antes da instalação de uma empresa em determinado país, já existe uma série de normas culturais nacionais estabelecidas previamente. Por isso, as ideologias, competências culturais e os valores representados na vida organizacional são baseados, primeiramente, no contexto cultural da sociedade em que a organização está inserida (MCSWEENEY, 2009 apud MUZZIO, 2010).

Tomemos o Brasil como exemplo. Devido à natureza multicultural dessa sociedade, o hibridismo é uma marca muito importante que surge – não só para explicar a Cultura Organizacional, mas também para entender os fluxos culturais como um todo (NELSON; GOPALAN, 2003 apud MUZZIO, 2010).

Para o antropólogo brasileiro Roberto DaMatta (1997), o hibridismo chega a caracterizar o Brasil, visto que, em muitas dimensões, há a valorização de intermediários,

como: o mulato, que é a junção do preto com o branco; a religião, por meio do sincretismo entre o catolicismo e os cultos africanos; e na economia estatal e empreendedora.

O hibridismo também pode ser encontrado dentro do universo organizacional brasileiro, quando é influenciado pelas condições institucionais do país: regulamentação empresarial inadequada, ambiente propício ao conflito entre clientes e fornecedores, baixo grau de institucionalização e pouca competição (JR, WOOD; 2004 apud MUZZIO, 2010).

Já o caso europeu é especificamente interessante: em nenhuma outra região do mundo coexistem tantas histórias, culturas e línguas diferentes, num espaço relativamente pequeno (JACKSON, 2002 apud SAVANECICIENE; STARK, 2008). Na União Europeia não há uma identidade nacional, nem língua ou cultura comuns. E durante mais de 70 anos, coexistiram dois sistemas econômicos totalmente diferentes, com valores culturais desiguais. A diferença entre os sistemas econômicos causa diferenças entre os países europeus até hoje (SAVANECICIENE; STARK, 2008).

A base dos processos organizacionais: a comunicação interna

No início, a Comunicação Interna possuía caráter administrativo e de fornecimento de informações – na época, as atividades eram chamadas de Comunicação Administrativa ou Comunicação Gerencial. Sendo assim, suas características eram de caráter funcional e instrumental.

Para explicar o que é a Comunicação Interna, Kunsch (2008) considera-a em três dimensões: humana, instrumental e estratégica. A definição das dimensões diz muito sobre a função com a qual a comunicação é utilizada nas empresas. A dimensão humana é inerente à natureza das organizações, que são formadas por pessoas que interagem entre si e tornam possível o sistema funcional para alcance de objetivos da organização. A segunda dimensão, instrumental, vê a comunicação como algo que existe dentro das organizações, independentemente de suas divisões. A última dimensão, estratégica, acredita que a comunicação pode descrever e explicar as organizações. A Comunicação Interna passa a ser considerada de extremo valor estratégico para as empresas (KUNSCH, 2008).

A Comunicação Interna também pode minimizar ruídos (e, com isso, melhorar o entendimento das mensagens); tornar comum o ato de informar; atrelar o meio à mensagem (alinhar a mensagem com a melhor mídia para tornar a comunicação o mais eficaz

possível); e fazer com que os colaboradores sintam que são parte importante do processo e entendam seu papel dentro da organização (LIMA, 2013).

Um dos discursos organizacionais mais frequentes e atuais (e que está diretamente ligado à Comunicação Interna) é a valorização dos públicos internos. Isso porque as empresas não estão mais preocupadas apenas com seus lucros, mas sim com o contexto social, histórico e geográfico no qual estão inseridas. Para Cabral (2004):

> Prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover feedback, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações de profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar suas performances (CABRAL, 2004, p. 67).

A comunicação com os públicos internos também está diretamente relacionada à Cultura Organizacional: é ela que define o modo de agir, pensar e de se comportar da empresa. Influencia na regência dos negócios, no incentivo à inovação e no relacionamento com os *stakeholders* (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013).

As organizações possuem dois grandes sistemas orgânicos que coexistem no mesmo espaço, no que tange à comunicação: o formal e o informal. A rede formal é a interação que ocorre entre departamentos com objetivo de integração e coordenação de atividades. Ela incentiva a cooperação e influencia na existência de um clima de diálogo que acaba contribuindo para a efetividade da comunicação ascendente e descendente. É frequente que administradores e profissionais da alta direção da empresa valorizem muito a rede formal, pois a informal é causa de medo e insegurança (GRANDO, 2008).

A rede informal não é controlada pela administração, é variável, dinâmica e tem sua direção alterada rapidamente. Mesmo que os altos executivos temam a rede informal, ela é uma atividade normal e natural dentro de qualquer organização: não pode ser abolida, apagada ou escondida, porque a partir do momento que o indivíduo se junta a outros, ela certamente ocorrerá, pois é um direito nato do ser humano. A estrutura da comunicação informal é uma rede cujos membros têm liberdade de fluxo e de papeis, sem a existência de linhas hierárquicas. Cada funcionário que se liga à rede informal, tende a passar as informações a outro grupo; por isso esse tipo de comunicação é rápido e utiliza, principalmente, o meio oral de propagação (GRANDO, 2008). Os assuntos mais frequentes na rede informal são os que fazem parte, diretamente, do cotidiano dos funcionários. Demissões, promoções e salários são alguns dos temas que sempre estão em pauta (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013).

Um dos melhores exemplos da rede informal é o boato (MARCHIORI, 2008). De acordo com Pichon-Riviére (1998 apud MARCHIORI, 2008) o boato parte de um fato real, mas com distorções, que é transmitido de pessoa a pessoa, geralmente de maneira oral, sem comprovação de veracidade.

O que há em *"Le Placard*"? Analisando o objeto de pesquisa

Antes de iniciarmos a análise dos conceitos de Cultura Organizacional e Comunicação Interna presentes no filme "*Le Placard*" visitaremos, brevemente, a metodologia desta pesquisa.

A pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos foi a principal fonte de conhecimento a respeito da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna. Os autores mais explorados nessa etapa foram: Marlene Marchiori, Bruno Carramenha, Thatiana Capellano, Viviane Mansi e Valéria Cabral. Também foi necessário assistir a "*Le Placard*" diversas vezes, para fazer uma decupagem dos momentos mais importantes do filme. Ao final desse processo, realizamos a comparação entre o que foi aprendido sobre Cultura Organizacional e Comunicação Interna, com as situações apresentadas no filme.

"*Le Placard*" narra a história de François Pignon (Daniel Auteuil), um contador que trabalha há mais de 20 anos numa fábrica de artigos de borracha, que tem como carro-chefe a produção de preservativos. A vida de Pignon muda radicalmente quando descobre, por acidente, que vai ser demitido.

Diante do momento de extrema infelicidade que vive, Pignon tenta suicidar-se pulando da sacada de sua casa. A tentativa é interrompida pelo vizinho Jean Pierre Belone (Michel Aumont), um psicólogo aposentado, que diz ter uma solução para o problema profissional de Pignon: o plano é espalhar uma montagem fotográfica do contador em uma boate destinada ao público gay. Para não cometer erros, Belone e Pignon combinam que ele não altere seu comportamento diante dos funcionários após a "descoberta" – o que significa que o contador deve continuar sendo discreto e reservado.

Com a fofoca sobre a opção sexual do contador dominando todos os setores da empresa, alguns funcionários que viram a suposta foto de Pignon veem diferenças entre o tipo físico do homem que está na imagem e Pignon. Eles começam a questionar se a homossexualidade não seria uma estratégia para manter o emprego.

A história de Pignon termina quando ele consegue vingar seu vizinho (que havia sido demitido por ser homossexual), "recuperar" o emprego, conquistar o amor da Srta. Bertrand, transformando-se em um novo homem.

Para o estudo de situações organizacionais (no caso, cultura e comunicação) algumas cenas despertam mais atenção que outras em "*Le Placard*".

Figura 1 – A foto da empresa

Quando o fotógrafo prepara os funcionários para a imagem, o contador, por escolha própria, posiciona-se no canto esquerdo da foto. O fotógrafo avisa que ele está fora do enquadramento e, com um empurrão, Pignon tenta deslocar os colegas para o lado direito da foto, de maneira que possa aparecer na imagem. Como ninguém aceita ceder espaço para o contador, ele desiste de participar do momento.

Ao que tudo indica, a empresa em que François Pignon trabalha ainda não percebeu que valorizar o funcionário representa um trabalhador mais empenhado, mais satisfeito e, por consequência, mais produtivo. A organização também não entende que o indivíduo não pode sentir-se deslocado dentro da empresa: diante dela, ele deve ter um sentimento de pertencimento. "Os indivíduos organizacionais necessitam 'lugarizar-se', e esse processo/sentimento de 'lugarização' traz consigo a necessidade de pertencer" (SCROFERNEKER, 2014).

O que ocorre é que o estabelecimento de vínculos entre os funcionários de uma organização só existe quando eles se sentem informados e integrados em um determinado contexto (KUNSCH, 2008). E, claramente, Pignon não possui fortes laços com seus colegas de trabalho.

Figura 2 – Pignon vai ser demitido

O fotógrafo e o chefe do setor de Recursos Humanos, Félix Santini, estão conversando no banheiro sobre o problema com a foto anual da empresa. Santini diz que o fotógrafo não precisa se preocupar, pois Pignon será desligado da empresa no próximo mês, mas ainda vai ser informado. É nesse momento, ouvindo sem querer atrás da porta de uma cabine no mesmo banheiro, que o contador toma conhecimento da situação.

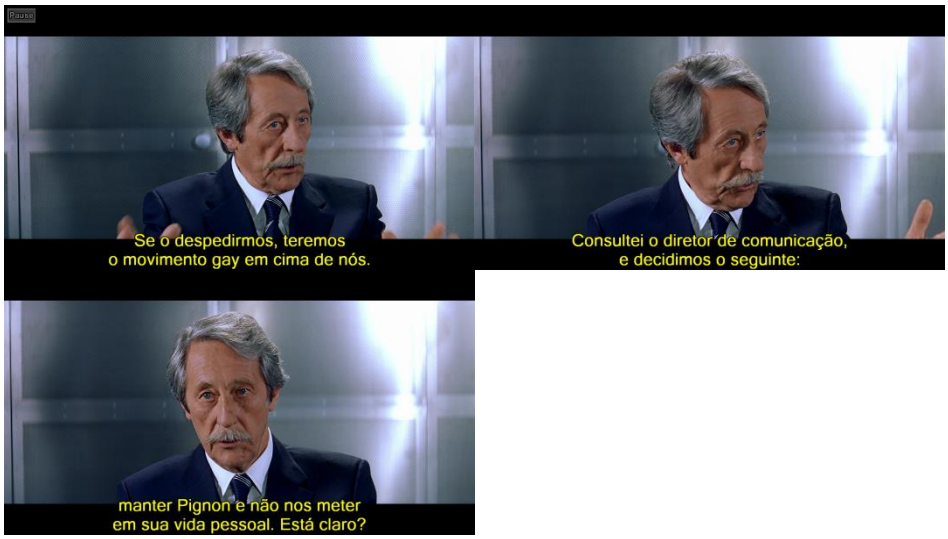
Nesta cena, percebemos como funciona a Comunicação Interna nessa empresa. De acordo com Maia (2013), a força da comunicação nas empresas está em fornecer informações para que os gestores trabalhem um diálogo interno. E para que a comunicação seja ágil e permeie todos os setores da empresa, os líderes devem ser preparados para uma relação de diálogo com suas equipes e, assim, trocar informações, motivar e alinhar as estratégias da organização.

Mas o que realmente acontece na organização de François Pignon, é que os próprios gestores não souberam administrar e repassar as informações que receberam. Sendo Félix Santini chefe do Departamento de Recursos Humanos, que lida diretamente com as demissões, não deveria repassar uma informação dessas de maneira informal e quase em tom de fofoca.

A conversa dos dois personagens na cena em questão obedece a todas as características da comunicação informal: ela ocorre fora dos canais oficiais de comunicação da empresa: no banheiro dos funcionários; é transmitida de maneira oral; o assunto diz respeito diretamente ao dia a dia dos funcionários: a demissão; e foi originada de uma

liderança: o chefe do departamento de Recursos Humanos (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Figura 3 – O destino de Pignon



Assim que o presidente recebe as fotos, ele se reúne com o responsável pela Comunicação Interna para que ajude a resolver o que será feito com o contador. Sem pensar duas vezes, o comunicador sugere que Pignon seja mantido no quadro de funcionários, pois como a empresa tem como carro-chefe a produção de preservativos, sua imagem diante do público ficaria extremamente abalada com a demissão de um funcionário gay.

A cena é importante porque mostra que o comunicador é uma figura chave e estratégica na condução dos negócios da empresa: a primeira pessoa que Sr. Kopel procurou quando soube da notícia foi o chefe de Comunicação.

A visão do comunicador é bastante coerente com o momento que vivemos atualmente: os empregados possuem mais voz (por conta das redes sociais, por exemplo), as distâncias estão menores (por conta da tecnologia); e o que antes era dividido entre uma quantidade limitada de pessoas, hoje é compartilhado até com desconhecidos; (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). Sendo assim, os próprios funcionários poderiam ser aqueles que começariam a condenar a conduta da empresa – antes mesmo que os públicos externos soubessem do fato.

Figura 4 – Um convite irrecusável para Pignon

No momento que é "convidado" para representar a organização no evento, Pignon fica surpreso e não consegue dizer não ao Sr. Kopel. No segundo momento em que conversa sobre o assunto, o contador tenta alegar que não gosta de multidões e de exposição. Mas Sr. Moreau afirma que "o presidente não vai entender" uma recusa à proposta. Para garantir seu emprego e para não contrariar a chefia, Pignon participa do Dia do Orgulho Gay em cima do carro alegórico, vestindo uma camisa que diz "mantenha-se coberto"[3] e um chapeu em formato de preservativo.

Neste momento, fica evidente um elemento dos Indutores de Cultura Organizacional: o medo (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). Ele aparece, principalmente, quando o indivíduo está diante de uma situação na qual não se sente preparado emocionalmente ou tecnicamente para enfrentar, mas sabe que terá que realizar. No caso de Pignon, o medo surgiu quando não sabia o que poderia acontecer se negasse a participação no Dia do Orgulho Gay. Ou seja, Pignon teve medo de falar o que pensava sobre o assunto.

[3] "Sortez Couvert" em francês.

O medo de se expressar é um dos mais prejudiciais à organização e está diretamente relacionado à maneira com a qual a Cultura e a Comunicação Organizacional são vivenciadas (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). Esse sentimento, na maioria das vezes, está relacionado à liderança da organização. Os próprios líderes, incoscientemente, transmitem medo aos seus subordinados. A afirmação se confirma quando Pignon tem medo de se negar a participar da ação que seu presidente havia proposto.

Figura 5 – A nova foto oficial da empresa

A situação, um anos após a ameaça de demissão, não poderia estar melhor para Pignon: ele está namorando a Srta. Bertrand; não precisa mais fingir que é homossexual, pois foi aceito pelos colegas de trabalho do jeito como é; foi valorizado pelos chefes; e, no geral, é um homem muito mais confiante.

Quando o fotógrafo chega para trabalhar, a situação se repete: Pignon está fora do enquadramento. Ao invés de aceitar estar fora da imagem, ele mesmo decide empurrar os outros colegas para ter seu lugar garantido.

A grande mudança na vida de Pignon ocorreu após ele estar, enfim, “lugarizado” na empresa e sentir que realmente pertence àquele lugar. O reconhecimento de Sr. Kopel diante da “atuação” do contador quando da visita dos empresários japoneses, também foi fundamental para que Pignon se tornasse o novo homem que ele é agora. Além disso, ser respeitado e admirado pelos colegas – e não mais ignorado – fez uma grande diferença na vida do contador.

Considerações

Após analisar as principais cenas que dizem respeito à Cultura Organizacional e Comunicação Interna em "*Le Placard*", podemos chegar a algumas conclusões: na empresa os funcionários devem sempre acatar as decisões de seus superiores para não sofrerem nenhum tipo de retaliação; as chefias precisam melhorar a maneira como tratam seus funcionários (devem valorizar o profissional como pessoa, acima de tudo); a Comunicação Interna na organização é bastante fraca e, por isso, os boatos, às vezes, são levados mais a sérios que as informações formais; e a rede informal é extremamente forte e importante para os funcionários.

Um dos maiores problemas que identificamos na empresa na qual trabalha François Pignon diz respeito à Comunicação Interna. O profissional de comunicação trabalha diretamente com o presidente da empresa, mas não atua na comunicação com e entre os funcionários. Não é possível afirmar que a comunicação seja desvalorizada, pois este setor trabalha diretamente com Sr. Kopel. O que ocorre é que o comunicador é "mal aproveitado" dentro da organização.

Sobre a Cultura Organizacional, já que não podemos classificá-la como boa ou ruim[4] (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013), nos resta investigar se essa cultura compactua com os objetivos da empresa. Podemos dizer que a Cultura Organizacional da empresa do Sr. Kopel precisa mudar, pois ainda não é capaz de proporcionar desenvolvimento ao grupo de maneira geral e, com isso, acaba atrapalhando o cumprimento das metas. Essa situação é observada quando os colegas de trabalho de Pignon não conseguem relacionar-se com ele e, por vários motivos e em várias situações, acabam atrapalhando o andamento de alguma tarefa.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In. MARCHIORI, M. **Cultura e Interação.** Rio de Janeiro, RJ: SENAC RJ, 2014. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional;

CABRAL, V. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática.** Disponível em: < http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/6>. Acesso em: 25 jul. 2015;

[4] Isso se dá porque a Cultura Organizacional, acima de tudo, está relacionada à definição de "cultura" em si. E ao classificar uma cultura, mesmo que de uma empresa, como boa ou ruim corre-se um grande risco de ser etnocêntrico.

CARRAMENHA, B; CAPPELLANO, T; MANSI, V. **Comunicação com Empregados:** a Comunicação Interna sem fronteira. Jundiaí, SP: In House, 2013;

CARRIERI, A; LEITE-DA-SILVA, A. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. In. MARCHIORI, M. **Cultura e Interação.** Rio de Janeiro, RJ: SENAC RJ, 2014. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional;

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e herois:** para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, RJ: Rocco, 1997;

EMEDIATO, W. O sujeito como múltiplo agente de múltiplas operações. In. MARCHIORI, M. **Cultura e Interação.** Rio de Janeiro, RJ: SENAC RJ, 2014. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional;

FRANÇA, V.R. V. Problemas metodológicos e conceituais na análise de programas populares de TV. In: CAPPARELLI, S.; SODRÉ, M.; SQUIRRA, S. **A Comunicação revisitada.** Porto Alegre: Sulina, 2005;

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional:** evolução e crítica. São Paulo, SP: Thomson Learning, 2007;

GRANDO, G. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In. MARCHIORI, M (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008;

JACKSON, T. **International HRM: Gestão dos recursos humanos a nível internacional: uma abordagem transcultural**. Londres: Sage, 2002;

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In. MARCHIORI, M (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008;

Le Placard. Direção: Francis Veber, Produção: Patrice Ledoux. Paris (FR): Miramax, 2001, DVD;

LIMA, L. Engajamento e motivação. In. NASSAR, P (org). **Comunicação Interna** – a força das empresas. São Paulo, SP: Aberje Editorial, 2013. Série Comunicação Interna: a força das empresas;

MAIA, O. Comunicação face a face. In. NASSAR, P (org). **Comunicação Interna** – a força das empresas. São Paulo, SP: Aberje Editorial, 2013. Série Comunicação Interna: a força das empresas;
MARCHIORI, M. **Cultura e Interação.** Rio de Janeiro, RJ: SENAC RJ, 2014. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional;

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional** – um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006;

MARCHIORI, M. **Desafios da comunicação interna nas organizações.** Disponível em: < http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2015;

MARCHIORI, M (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008;

MARCHIORI, M; VILAÇA, W. **Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas:** temas imbricados ou desarticulados? Disponível em: < http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2015;

MCSWEENEY, B. Dynamic diversity: variety and variation within countries. **Organization Studies**, Berlin, v. 30, n. 09, 9. 933-957, 2009;

MUZZIO, H. **Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira**. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94715761005>. Acesso em: 20 ago. 2015;

NELSON, R. E; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization Studies**, Berlin, v. 24, n.07, p. 1115-1151, 2003;

RIAD, S. The power of 'organizational culture' as a discursive formation in merger integration. **Organization Studies**, Berlin, v. 26, n. 10, p. 1529-1554, 2005;

RODRIGUES, S.B. The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 4, p. 537-557, 2006;

SACKMANN, S.A. Culture and subcultures: an analysis or organizational knowledge. **Administrative Science Quaterly**, Ithaca, v. 37, n.01, p. 141-161, 1992;

SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations:** Exploring the collective mind. Newbury Park: Sage Publications, 1991;

SAVANEVIČIENĖ, A; GERHARD, S. **Como funcionar com valores culturais empresariais diferentes e convergentes na Europa?.** Revista Europeia de Formação Profissional, nº 44, 2008/2;

SCROFERNEKER, C.M.A; Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos "(in)visíveis". In. MARCHIORI, M. **Cultura e Interação.** Rio de Janeiro, RJ: SENAC RJ, 2014. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional;

SINGH, S.K. et al. Cross cultural conceptualisations: a case for multiple national cultures in India. **Indian Institute of Management Bangalore Management Review**, Bangalore, v. 20, n. 03, p. 242-262, 2008;

SMIRCICH, L. **Concepts of Culture and Organizational Analysis.** Disponível em: < http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Smircich_1983.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2015;

WOOD JR., T. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismos. In. _____ (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo, SP: Atlas, 2004.