

# CULTURA, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÃO DE LIDERES E LIDERADOS

**Jayne Tondello**

Universidade de Caxias do Sul. E-mail: jaynetondello@hotmail.com

**Fernanda Pauletto D'Arrigo**

Universidade de Caxias do Sul. E-mail: fernanda.darrigo@gmail.com

**Eduardo Robini da Silva**

Universidade de Caxias do Sul. E-mail: eduardorobini@gmail.com

**Ana Cristina Fachinelli**

Universidade de Caxias do Sul. E-mail: afachinelli@gmail.com

**Envio em:** Fevereiro de 2016

**Aceite em:** Agosto de 2017

**RESUMO:** A cultura, a comunicação e a liderança são elementos intangíveis presentes nas organizações, mas que podem influenciar no seu desempenho e resultados. A relação entre a cultura da empresa, a comunicação entre os colaboradores e a gestão, bem como a liderança são aspectos discutidos no convívio e interação dos grupos sociais. O presente artigo teve como objetivo geral analisar a relação entre cultura, comunicação e liderança organizacional. A pesquisa com abordagem quantitativa foi realizada a partir da aplicação de um questionário a 120 funcionários de uma empresa de derivado de trigo da Serra Gaúcha. Os resultados indicam que a cultura da empresa fomenta um bom relacionamento entre o líder e seus liderados. Mais além, os resultados apontam também que os líderes e liderados apresentaram diferentes percepções desta relação, principalmente em relação à comunicação.

**Palavras-chaves:** Cultura organizacional. Comunicação organizacional. Liderança.

## CULTURE, COMMUNICATION AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: PERCEPTION LEADERS AND EMPLOYEES

**ABSTRACT:** Culture, communication and leadership are intangibles assets that may influence in the performance and results of organizations. The relationship among culture, communication between employees and managers, and also leadership are aspects discussed in coexistence and interaction of social groups of organizations. This paper aimed to analyze the relationship among culture, communication, and leadership in organizations. With a quantitative approach, the research was carried out in with employees of company of wheat derived in Serra Gaúcha – Southern Brazil - by the application of 120 questionnaires. The results indicate that the company culture fosters a good relationship between the leader and employees. Furthermore, the results also indicate that leaders and employees had different perceptions of the relationship, mainly in regard to communication in the company.

**Keywords:** Organizational culture. Organizational communication. Leadership.

# 1. INTRODUÇÃO

---

A cultura organizacional tem sido tema de reflexões e debates tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente da realidade das organizações. A Cultura Organizacional é definida como o conjunto de pressupostos básicos criados por grupos sociais em meio ao processo de aprendizagem, para lidar com a de adaptação externa e integração interna (FREITAS, 1991). Assim, a cultura pode divergir de acordo com a sociedade em que estão inseridas, crenças e valores. Tais aspectos podem influenciar diretamente na maneira com que as pessoas se comunicam (MARCHIORI, 2008). No contexto organizacional, a cultura e a comunicação são fatores que possibilitam aos líderes a construção de elos entre os diretores e funcionários, tanto para o compartilhamento de valores como para a condução de mudanças nas organizações. A sintonia entre comunicação e cultura influencia o relacionamento dos líderes com os seus liderados, pois cada ação organizacional envolve decisões em diferentes níveis. Entende-se que cultura e comunicação possibilitam relacionamentos efetivos e bom fluxo de comunicação entre as pessoas envolvidas nos processos da organização (MARCHIORI, 2008).

Por outro lado, cabe aos líderes a tarefa de criar planos e alternativas para que a missão da organização seja cumprida em sintonia com a cultura organizacional. Assim como afirma Chiavenato (2008, p. 173) “a cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo”, sendo que esta cultura construída começa a fazer parte das práticas que por sua vez constituem “um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir” (CHIAVENATO, 2008, p. 173). A cultura organizacional se manifesta de diversas formas a partir do momento em que as pessoas se relacionam e passam a compartilhar sua bagagem cultural. Por sua vez, a comunicação tem papel estratégico e fundamental de interação, construindo relações e se adequando aos grupos em que se encontra inserida, de acordo com os valores da organização.

A comunicação nas organizações acontece por meio da construção de significados, assim como a construção da cultura organizacional. Por meio da comunicação singular, uma relação plural pode ser construída e pode ser a mediadora de relacionamentos. O homem desenvolve a comunicação de maneira específica, desempenhando um papel fundamental na sociedade, afinal “o homem não vive sem comunicação” (RÜDIGER, 1998, p. 7). Por isso, a comunicação é apontada como um elemento básico de sobrevivência e satisfação de necessidades, e esta comunicação pode ser definida como uma capacidade de se relacionar com seus semelhantes (RÜDIGER, 1998). Ao se tratar das relações organizacionais, os líderes são responsáveis por impulsionar e incentivar as pessoas. Na dimensão gerencial, ao assumir o grau de liderança, o líder precisa conduzir grupos de pessoas em direção aos objetivos organizacionais. A liderança em um grupo é mais bem conduzida pela via da

comunicação, a fim de buscar resultados positivos para o seu trabalho e o da organização como um todo (KOUZES; POSNER, 1997).

Partindo de tais considerações, o presente artigo aborda a relação entre cultura, comunicação e a liderança nas organizações. Mais especificamente, busca analisar a cultura organizacional na perspectiva da comunicação dos líderes com seus liderados, ou seja, entender o papel do líder e sua relação com a cultura e a comunicação organizacional.

A estrutura do artigo está organizada em seções, a segunda seção descreve o referencial teórico da pesquisa, composto pelos construtos teóricos. A terceira seção descreve o método de pesquisa, em que é detalhada a abordagem da pesquisa, objetivos e procedimentos técnicos utilizados para coleta e análise dos dados. A quarta seção apresenta a análise dos resultados da pesquisa. Na quinta seção são descritas as considerações finais da pesquisa, onde são explicitadas as conclusões frente ao objetivo proposto, as limitações e sugestão de pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo foi construído com base em trabalhos nas áreas de Cultura Organizacional, Comunicação Organizacional e Liderança Organizacional.

### 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre cultura passaram a se intensificar a partir do trabalho de Tylor (1870), com o livro *Primitive culture*. Neste trabalho, o autor apresenta o sentido de cultura como tudo o que envolve conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e demais hábitos do homem enquanto membro de uma sociedade. Segundo Barbosa (2002, p. 67) a “cultura, no sentido antropológico do termo, diz respeito à dimensão simbólica da realidade. Refere-se à capacidade humana de simbolizar e de atribuir significado ao mundo a seu redor”. Sob este ponto de vista, Laraia (2004, p. 38) caracteriza o homem como um ser cultural. “A sua herança genética nada tem a ver com as suas ações e pensamentos, pois todos os seus atos dependem inteiramente de um processo de aprendizado”.

Desta forma, o relacionamento social é fator fundamental no processo de criação de cultura e sua transmissão entre as pessoas, capaz, assim, de influenciar nos relacionamentos internos e externos que fazem parte da sociedade. Se no passado, as organizações eram conhecidas pelos seus prédios, hoje, em que são conhecidas pela sua cultura organizacional, é o que as diferencia e as torna únicas (CHIAVENATO, 2008). Robbins (2002, p. 497) afirma que até metade da década de 80 as organizações eram vistas em especial pela sua estrutura de coordenação das pessoas. “Elas possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante. Mas as organizações são mais do que isso. Elas têm personalidades próprias, assim como as pessoas”.

Ao definir a cultura organizacional, Schein (1985, p. 23) afirma que a cultura é “um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e da integração interna”. Barbosa (2002) corrobora definindo cultura organizacional como um sistema de regras informais que define como as

peças devem se comportar na maior parte do tempo. A cultura fornece aos membros da organização, um norte e uma identidade, fazendo-as se sentir melhor acerca do que fazem.

Ao discutir a cultura organizacional como resultado do comportamento das pessoas, Marchiori (2008) defende que esta é formada pela interação entre as pessoas envolvidas na organização. Em consonância com o trabalho de Robbins (2002, p. 498) que considera a cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra”. Ao desenvolver uma escala para avaliar a cultura em micro e pequenas empresas, Alcantara et al. (2013) enfatizam a importância do compartilhamento da cultura. De acordo com os autores, a transmissão de cultura pode acontecer quando um novo membro se junta ao grupo e então assimila a cultura desse grupo ou então passa a cultura para os membros. Segundo os autores, ambas as situações podem ocorrer ao mesmo tempo. Marchiori (2013, p. 107) reforça esta ligação de compartilhamento de cultura para a consolidação da cultura organizacional. “A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização”. Neste sentido, a autora enfatiza que, para o crescimento de uma organização, deve-se trabalhar ações com os seus funcionários, possibilitando que eles desenvolvam a sua cultura para poder representá-la. Marchiori (2013) afirma, ainda, que a cultura é resultado da interação social e tem sua formação com base na comunicação, pois é a partir do relacionamento entre as pessoas que ela acontece.

## 2.2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é o elo dos seres humanos com o mundo. “A comunicação é o processo através do qual tentamos fazer com que nosso mundo tenha sentido” (RÜDIGER, 1998, p. 17). Em outras palavras, a comunicação permeia as relações sociais e possibilita a interação entre pessoas e sociedades. A comunicação acontece a partir da interação entre pessoas, nos diálogos coletivos, criando espaço para novos conhecimentos, provocando o pensamento (MARCONDES FILHO, 2009, p. 64). Robbins (2002) defende que a comunicação pode ser entendida como um processo ou fluxo, e os problemas ocorrem quando acontecem desvios ou bloqueios neste fluxo. Ou seja, criam-se barreiras a comunicação. Por isso, o ato da comunicação deve estar em equilíbrio com o que é comunicado, pois a comunicação exige credibilidade e comprometimento, acima de tudo. E mais além, para se comunicar é preciso analisar o momento que a organização está vivendo, como ela está trabalhando suas ações e outros tantos processos de descoberta da própria organização (MARCHIORI, 2013).

No ambiente das organizações a comunicação eficaz é essencial. Kunsch (2003) sustenta que a comunicação é imprescindível para o relacionamento das pessoas envolvidas em uma organização. Na mesma direção, Marchiori (2008) defende que a comunicação é descrita como sendo fundamental para a organização como sistema, como organização social. Na mesma linha, afirma que as organizações são e se realizam pela comunicação, e pode ser considerada fator fundamental para a existência e perpetuação de uma organização. Os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência das organizações. Neste sentido, Kunsch (2003, p. 70) enfatiza que “Um processo comunicacional interno, que



esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.

Em seu estudo sobre a comunicação e o compromisso nas organizações, por meio de uma abordagem social e de processos grupais e relações intergrupais, Postmes, Tanis e Wit (2001) afirmam que na relação entre comunicação e compromisso observa-se com frequência que a comunicação cria as condições para o compromisso nas organizações, e assim deveria ser vista como um de seus antecedentes importantes. Isso vem de encontro com o papel do líder e o compromisso que é inerente a este papel.

### 2.3. PAPEL DO LÍDER NA COMUNICAÇÃO E NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os líderes de uma organização, representam um papel chave no alinhamento das equipes com os objetivos organizacionais (HERSEY E BLANCHARD, 1986). Um líder eficiente está ao alcance das pessoas para se comunicar com elas, e para perceber necessidades, aspirações e sentimentos do grupo (WEISS, 1995). Por isso, um líder é definido como alguém que as pessoas percebem como possuindo crenças, valores e atitudes com os quais as pessoas concordam ou respondem de maneira positiva. Para o autor, um líder acaba fazendo coisas que as pessoas admiram e emulariam se pudessem, e assim desenvolvem identificação com seus grupos de trabalho, e por consequência melhor relacionamento. Dentre os aspectos abordados está: a empatia; ouvir; demonstrar interesse; demonstrar respeito e, por fim; comunicar-se com franqueza (WEISS, 1995). Na mesma linha, Schein (2009) afirma que os líderes organizacionais são a principal força na construção, reestruturação e redimensionamento da cultura de uma organização, pois são eles que impõem seus “próprios valores e suposições” aos liderados. Já Robbins (2002) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos e para isso, seis traços costumam diferenciar os líderes dos liderados: ambição e energia, o desejo de liderar e influenciar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes da área sob sua responsabilidade.

A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. Para ser um líder eficaz, o gerente deve influenciar seus associados de uma forma positiva para alcançar os objetivos da organização. Em termos mais simples, a liderança é um processo que muda e transforma indivíduos pela habilidade de levar as pessoas a querer mudar, melhorar, e de ser conduzido. Trata-se de avaliar os motivos dos associados, satisfazendo as suas necessidades, e valorizá-los (NORTHOUSE, 2001). Portanto, um líder poderia tornar a empresa mais bem sucedida, valorizando seus associados.

Ao se discutir o papel do líder, Kouzes e Posner (1997) definem cinco regras básicas da liderança exemplar: 1) Desafiar o estabelecido; 2) Inspirar uma visão compartilhada; 3) Permitir que os outros ajam; 4) Apontar o caminho, e; 5) Encorajar o coração. Nos cinco pontos abordados, os autores relatam que um líder deve apresentar atitudes proativas, e se aventurar pelos desafios. “A contribuição básica do líder consiste em reconhecer as boas ideias, em apoiá-las e em ter o desejo de desafiar o estabelecido para conseguir que se adotem novos produtos, processos, serviços e sistemas” (KOUZES; POSNER, 1997, p.9).

A respeito da influência do líder para com seus liderados, Cohen e Fink (2003, p. 354) enfatizam que esta é fundamental em seu trabalho. “A influência que os líderes exercem sobre os outros é a influência que eles recebem de volta”, ou seja, a liderança é um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente. Ainda que ao longo dos anos fossem feitas listas de qualidades que cabiam aos líderes, entre elas se destacam “agressividade, sabedoria, carisma e coragem”, porém nem todas estas características, ou as demais, se aplicam a todos os líderes (COHEN; FINK, 2003, p. 354). Entretanto, o que diferencia os líderes das demais pessoas, é sua capacidade de conquistar o envolvimento dos demais e ainda, influenciá-los através de suas ações. E, neste sentido, a autora reforça que a comunicação é fator fundamental para o trabalho do líder, alinhando-a como participante da formação da cultura organizacional (ROVEDA, 2010).

Cohen e Fink (2003, p. 252) relatam ainda os desafios do papel de liderança em uma organização permeada por pessoas e tarefas. “Diferentes tipos de tarefas, diferentes tipos de subordinados e diferentes características do líder influenciarão o comportamento que tornará o líder eficaz”. Para Epstein (2002), a liderança diz respeito a mais do que um conjunto de habilidades. A liderança real é uma combinação de habilidades bem afinadas, combinadas com um espírito aberto e afável. Roveda (2010) destaca que a liderança é, antes de tudo, uma questão de relacionamento. Ou seja, a comunicação é fundamental para o desempenho do papel de um líder com os seus liderados. Kouzes e Posner (1997) ressaltam que os liderados esperam a reciprocidade dos seus líderes. É através de ações e palavras que os liderados muitas vezes são motivados, visto que com a honestidade dos seus líderes favorece a possibilidade de enxergar a confiança neles depositada. Quadros e Trevisan (2002) argumentam que cabe ao líder preparar as pessoas da organização para os desafios do futuro, sempre considerando a cultura da organização.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho busca compreender o papel da comunicação, da cultura e da liderança no ambiente empresarial. Para tal, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, com o propósito de avaliar a cultura organizacional e perceber a comunicação dos líderes com seus liderados, resultantes da cultura; A pesquisa investiga a comunicação utilizada pelos líderes na organização; e a liderança, em uma organização de derivados do trigo, do Rio grande do Sul.

### 3.1. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa tipo *survey*, a qual pode ser compreendida como a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 33).

Para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados foram utilizados trabalhos já validados em estudos anteriores. Para as questões de **cultura**, foi utilizado o trabalho de

Alcantara et al. (2013), o qual originalmente apresentava 21 variáveis., Ao levar em consideração o objetivo proposto, o estudo utiliza apenas as questões relacionadas a cultura organizacional (13 variáveis).

Para o bloco das questões de **liderança**, foi utilizado o trabalho de Northouse (2001), baseado nos estilos de liderança propostos pelo *Leadership Grid*, de Mouton e Blake (1964). Este questionário mede o comportamento do líder voltado para as tarefas e seu comportamento voltado para os relacionamentos. Este instrumento já foi utilizado em trabalhos acadêmicos, tal como o trabalho de Roveda (2010), o qual adaptou a escala para a língua portuguesa. O trabalho apresenta 20 variáveis, sendo que as questões ímpares medem os comportamentos voltados para a tarefa e as questões com números pares medem os comportamentos voltados para os relacionamentos. Porém, para esta pesquisa, buscou-se concentrar somente em 12 variáveis, mistas, para que fosse possível ter uma visão mais abrangente do papel do líder na organização a ser analisada, por meio das duas funções básicas de um líder e que, supõe-se que devam ser realizadas com êxito, com base na realidade da organização estudada.

Para o bloco de **comunicação** foi utilizado o questionário de Postmes, Tanis e Wit (2001), o qual que trata da comunicação nas organizações a partir de uma abordagem social. Os autores identificaram que a comunicação (formal e informal) entre colegas favorece o comprometimento dos empregados com a organização. Para o presente estudo, foram adotadas 9 variáveis que retratam questões específicas da comunicação.

Assim, o instrumento de coleta de dados foi composto por 34 variáveis, referentes aos construtos de cultura, liderança e comunicação selecionadas a partir do referencial teórico desenvolvido neste trabalho, apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Relação de questões e autores

CONSTRUTO	QUANTIDADE DE VARIÁVEIS	AUTORES
Cultura	13	Alcantara et al. (2013)
Liderança	12	Northouse (2001)
Comunicação	9	Postmes, Tanis e Wit (2001)

**Fonte:** Dos autores.

As variáveis foram medidas por uma escala tipo *Likert* de 7 pontos, conforme o grau de concordância, sendo que para os construtos de cultura e liderança 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente. Para o construto de comunicação, 1 = nada, 4 = suficiente e 7 = muito. Para a caracterização da amostra, foram propostas 6 questões de identificação dos respondentes, sendo elas: sexo; idade; formação; tempo de trabalho a empresa; qual setor de trabalho e se o respondente possui cargo de liderança ou não.

Após a construção do questionário, foram aplicados pré-testes com o propósito de testar o instrumento de pesquisa antes da efetiva aplicação. O pré-teste foi aplicado de maneira presencial a 10 funcionários da empresa. A aplicação do pré-teste foi monitorada por um dos autores a fim de identificar eventuais dúvidas no momento de resposta do questionário. Com este procedimento, foi possível observar que o instrumento não necessitou de alterações para a aplicação na amostra final. A coleta de dados do pré-teste aconteceu

nos dias 04 e 05 de maio de 2015, onde o questionário impresso foi entregue a funcionários de três setores: 4 respondentes do setor de informática, 3 respondentes do setor de recursos humanos e 3 respondentes do setor comercial, totalizando assim os 10 questionários do pré-teste.

Ao concluir a validação do questionário, prosseguisse a coleta de dados, onde foi entregue o questionário a 150 funcionários da organização estudada. O período de coleta de dados da amostra ocorreu entre 08 e 13 de maio de 2015, onde se obteve o retorno de 120 questionários válidos. Após a coleta, os dados foram tabulados com o auxílio do *software* Excel®. Primeiramente foi realizada a caracterização da amostra, onde utilizou-se técnicas de análise de frequência. Após a caracterização da amostra, foram realizadas análises descritivas e multivariadas, com auxílio do *software* IBM SPSS20®.

### 3.2. CAMPO DE ESTUDO

A pesquisa ambientou-se em uma organização que atua no mercado de derivados do trigo há mais de 69 anos. A empresa conta em seu mix de produtos com farinhas de trigo, misturas para bolos, massas e fermentos. A empresa conta com cerca de 360 funcionários nas duas unidades fabris a matriz na cidade de Antônio Prado, estado do Rio Grande do Sul, e uma filial na cidade de Pinhais, no estado do Paraná, além de um centro de distribuição na cidade de Canoas, estado do Rio Grande do Sul. A empresa é uma das marcas líderes de mercado na região sul do Brasil.

Tendo em vista que o propósito deste trabalho é entender a relação da liderança com a comunicação e a cultura da organização, o estudo buscou coletar a percepção de liderança na matriz da empresa. A unidade matriz de Antônio Prado conta com 28 líderes que comandam setores do administrativo e produção da empresa. Nesta pesquisa foram entrevistados líderes de setores, e também seus liderados. Assim, o estudo compara a perspectiva de indivíduos que exercem cargos de liderança, com os que não exercem tais cargos. Esta perspectiva favorece a análise da liderança, pois permite ver diferenciação de como os líderes e seus liderados entendem que é a cultura, a comunicação e o trabalho do líder nesta organização. No total foram coletados dados de 23 líderes, 96 liderados e um respondente que não identificou seu cargo. Assim, a amostra do estudo é composta por 120 respondentes, os quais compuseram o universo desta pesquisa.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos dados, inicialmente caracterizou-se a amostra dos respondentes da pesquisa, com base nas informações do questionário. Após a caracterização dos respondentes, procedeu-se a análise das variáveis dos construtos. Inicialmente realizou-se a análise descritiva das variáveis e dos construtos individualmente. Posteriormente procedeu-se a análise multivariada dos dados. Para a análise multivariada, estabeleceu-se a hipótese nula, de acordo com os objetivos do estudo. Por definição, a hipótese nula é aquela estabelecida inicialmente pode ser rejeitada à medida que os dados provem. Neste caso a hipótese nula é

***H0: A percepção da cultura, liderança e comunicação na empresa estudada é igual para funcionários independente de exercer ou não cargo de liderança.***



Definida a hipótese nula, procedeu-se a análise dos dados.

## 4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A caracterização dos respondentes considerou principalmente características demográficas dos respondentes, tais como: sexo, idade, grau de escolaridade, experiência (tempo de trabalho na empresa), setor e a ocupação em cargos de liderança. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2:** Caracterização dos respondentes

Características Demográficas	Casos (n = 120)	Porcentagem
<b>Sexo</b>		
Masculino	81	68%
Feminino	39	32%
<b>Idade</b>		
18-25	41	34%
26-35	42	35%
36-45	19	16%
Mais de 46 anos	18	15%
<b>Grau de Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental Incompleto	7	6%
Ensino Fundamental Completo	8	7%
Ensino Médio Incompleto	7	6%
Ensino Médio Completo	37	31%
Superior Incompleto	33	27%
Superior Completo	27	22%
<i>Missing</i>	1	1%
<b>Experiência – tempo de trabalho na empresa (anos):</b>		
Até 5 anos	71	59%
De 5 a 10 anos	28	23%
De 10 a 20 anos	17	14%
Mais de 20 anos	3	3%
<i>Missing</i>	1	1%
<b>Setor de Trabalho</b>		
Administrativo	47	39%
Produção	61	51%
Desenvolvimento de produto	1	1%
Laboratório	4	3%
Manutenção	6	5%

Missing	1	1%
Ocupa cargo de liderança		
Sim	23	20%
Não	96	80%

Fonte: Dos autores.

## 4.2. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS

Na análise de dados, inicialmente procedeu-se a análise a de frequências das 34 variáveis relacionadas à cultura, liderança e comunicação. Primeiramente foi realizada a análise das médias por variável. Em consonância a hipótese testada, a análise das variáveis foi realizada por blocos, utilizado como critério de seleção a ocupação em cargos de liderança na empresa. Os resultados são apresentados na Tabela 3:

**Tabela 3:** Médias e desvio padrão

Construtos e variáveis		Ocupa cargo de liderança?			
		SIM		NÃO	
		Média	Desvio	Média	Desvio
CULTURA Média do construto: 3,69 - Desvio: 1,07	1. As pessoas com posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles que ocupam posições mais baixas.	4,91	2,255	4,71	2,205
	2. As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	4,52	1,904	4,06	2,256
	3. A maioria dos funcionários são grosseiros e indelicados.	2,09	1,443	2,21	1,635
	4. Homens e mulheres são claramente tratados de forma diferente.	2,48	2,086	2,98	2,353
	5. A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	4,17	2,188	4,28	2,189
	6. Grande parte do trabalho é bem planejada, o que leva a poucos eventos inesperados.	4,22	1,93	4,25	2,234
	7. Existem normas para quase tudo.	5,43	2,063	5,92	1,851
	8. A maioria dos funcionários se sente tensos e nervosos.	2,87	2,181	3,63	2,272
	9. As pessoas se sentem ameaçadas de perder o emprego.	3,17	2,249	3,36	2,262
	10. Na empresa predomina o trabalho em grupo.	4,35	1,921	4,61	2,188
	11. A influência exercida por uma pessoa dentro da empresa é baseada primeiramente no cargo que ocupa.	4,43	2,15	5,28	1,998
	12. A decisão é tomada exclusivamente pelo chefe e repassada aos funcionários.	4,78	2,173	4,8	2,145
	13. A qualidade da comunicação entre os colegas da minha unidade é boa.	4,91	1,857	4,68	2,264

LIDERANÇA					
LIDERANÇA Média do construto: 5,26 - Desvio: 1,34	14. Age amigavelmente com os membros do grupo.	5,3	1,869	5,97	1,644
	15. Ajuda os outros a sentirem-se confortáveis no grupo.	5,61	1,5	5,59	1,934
	16. Faz sugestões de como resolver os problemas.	5,74	1,389	5,57	1,94
	17. Trata os outros de forma justa.	5,26	1,912	5,41	2,111
	18. Define as responsabilidades de cada membro do grupo.	5,52	1,88	5,51	1,869
	19. Comunica-se ativamente com os membros do grupo.	5,26	1,912	5,65	1,858
	20. Esclarece o seu próprio papel no grupo.	5,26	1,864	5,23	1,917
	21. Demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	5,39	1,5	4,67	2,343
	22. Demonstra flexibilidade na tomada de decisões.	5,52	1,806	5,13	1,91
	23. Fornece critérios para o que é esperado do grupo.	4,7	1,795	5,13	2,043
	24. Revela pensamentos e sentimentos para os membros do grupo.	4,7	1,717	4,54	2,19
	25. Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	4,39	2,126	5,33	2,076
	COMUNICAÇÃO Média do construto: 4,17 - Desvio: 0,73	26. Quanta informação você recebe sobre as mudanças da empresa.	3,83	1,696	3,9
27. Quanta informação você recebe sobre o desempenho da empresa.		4,35	1,991	3,39	1,743
28. Quanta informação você recebe sobre o funcionamento de outros departamentos da empresa.		3,35	1,584	2,54	1,71
29. Com que frequência a gestão toma a iniciativa para discutir os problemas da empresa com você.		4,09	1,73	2,49	1,806
30. Com que frequência você toma a iniciativa de conversar com a gestão da empresa.		4,52	1,275	2,96	1,841
31. Com que frequência você recebe feedback do seu trabalho.		3,65	1,668	2,97	1,792
32. Existem oportunidades dentro da empresa para dar sugestões de melhorias.		4,61	1,852	4,05	1,814
33. Com que frequência você se comunica dentro da empresa onde trabalha (informalmente e socialmente).		4,83	1,8	4,57	1,805
34. Com que frequência você se comunica com os colegas de trabalho que não pertencem ao seu departamento (informalmente e socialmente).		5,65	1,335	4,84	1,82

Fonte: Dados da pesquisa

O construto cultura, foi o que apresentou a menor média geral dos construtos (3,69). Entretanto destaca-se a questão 7. “Existem normas para quase tudo”, com média 5,43 entre os líderes respondentes e média 5,92 entre os liderados. Isso reflete que a cultura da empresa é norteadas pelas normas estabelecidas, e que isso é percebido tanto pelos líderes como pelos liderados já que dentre todas as variáveis do construto esta apresentou a maior média. Outra questão a ser destacada é a questão 3. “A maioria dos funcionários são grosseiros e indelicados”, com média 2,09 entre os líderes respondentes e média 2,21 entre

os liderados. Esta questão é considerada uma questão reversa, ficando mais próxima do “discordo plenamente” e por isso apresentam menores médias do construto.

O construto liderança apresentou a maior média dentre os construtos (5,26), o que destaca que, neste construto os respondentes se aproximaram mais do concordo plenamente. Destaca-se a questão 18 referente as responsabilidades de cada membro do grupo, obteve a média mais próxima entre os respondentes líderes e liderados (5,52 e 5,51 respectivamente). Como consequência, o desvio padrão foi o menor deste construto, com diferença de 0,011, ou seja, um dos principais papéis do líder, que é definir o que e a melhor forma de trabalho dos seus liderados, é bem desempenhada na empresa analisada. O mesmo acontece na questão 15, quando perguntados se o seu líder ajuda os outros a sentirem-se confortáveis no grupo, a média de respostas obteve média 5,61 entre os líderes e 5,59 entre seus liderados, o que sugere uma boa relação entre os respondentes com os seus líderes.

O construto comunicação apresentou uma média geral de 4,17, sendo que pode-se destacar a questão 26 referente a quantidade de informação recebida sobre as mudanças da empresa destaca-se pela média mais aproximada entre as respostas dos líderes e liderados neste construto, (3,83 e 3,9 respectivamente). Ou seja, os respondentes consideram que é de média a pouca as informações recebidas sobre as mudanças da empresa em análise. Neste sentido, tanto as respostas dos líderes, como a dos liderados, possui diferença de 0,042, o que significa que ambos os grupos responderam de forma muito parecida.

Após a análise descritiva por variável, procedeu-se a análise multivariada dos dados.

## 4.3. ANÁLISE MULTIVARIADA

A análise multivariada consiste na análise simultânea de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações (HAIR et al. 2005) No presente estudo relaciona-se variáveis pertencentes a 3 construtos diferentes (cultura, liderança e comunicação), na intenção de identificar relações entre estes campos de estudo. Como procedimento da análise de dados multifatorial, analisou-se a normalidade dos dados. Por isso, foi realizado o teste de Kolmogorov - Smirnov. Este teste observa a máxima diferença absoluta entre a função de distribuição acumulada assumida para os dados. O teste apontou que os dados coletados não seguiam a distribuição normal, e por isso, optou-se por utilizar testes não paramétricos como o teste de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney.

### 4.3.1. Teste Kruskal-Wallis

O teste de Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico de análise de variância, útil em amostras independentes que provêm de populações diferentes. O teste aponta as diferenças significativas (menores que 0,05) entre as amostras ou se estas representam apenas variações casuais, aceitando ou rejeitando a hipótese nula (THEODORSSON-NORHEIN, 1986). Nesta pesquisa, o teste de Kruskal-Wallis foi realizado com o propósito de analisar a variação entre os construtos de acordo com o cargo exercido na organização. Por isso, a variável de agrupamento foi a ocupação de cargos de liderança, conforme apresentado na Tabela 4.



**Tabela 4:** Teste Kruskal-Wallis

Hipótese Nula	Teste	GL	Sig.	Decisão
A distribuição de CULTURA é a mesma entre as categorias de CARGOS DE LIDERANÇA	Amostras independentes Teste Kruskal-Wallis	2	0,453	Reter a hipótese nula
A distribuição de LIDERANÇA é a mesma entre as categorias de CARGOS DE LIDERANÇA	Amostras independentes Teste Kruskal-Wallis	2	0,182	Reter a hipótese nula
A distribuição de COMUNICAÇÃO é a mesma entre as categorias de CARGOS DE LIDERANÇA	Amostras independentes Teste Kruskal-Wallis	2	0,03	Rejeitar a hipótese nula

**Fonte:** Dados da pesquisa

O resultado do teste de Kruskal-Wallis, apresentado na Tabela 4, mostra que, analisando a relação entre os construtos a partir dos cargos de liderança, apenas o construto de comunicação apresentou diferença significativa (0,03). Isso indica que a hipótese nula, que afirmava que todos os funcionários da empresa, independente da ocupação em cargos de liderança ou não apresentam percepções similares a respeito da cultura, liderança e comunicação na empresa. Sabendo que o construto “Comunicação” apresentou diferenças significativas, realizou-se o teste de Mann-Whitney para identificar quais variáveis pertencentes a este construto apresentaram diferenças significativas.

#### 4.3.2. Teste Mann-Whitney

O teste de Mann-Whitney busca identificar as diferenças nas posições ordenadas dos scores de diferentes grupos e atribuem valores de significância ( $p < 0,05$ ) (FIELD, 2009). Devido aos achados anteriores, a realização do teste envolveu as variáveis do construto “Comunicação” e como variável de agrupamento “cargo de liderança”, conforme apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5:** Teste Mann-Whitney

	Variáveis	Mann-Whitney	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
COMUNICAÇÃO	26. Quanta informação você recebe sobre as mudanças da empresa.	1091,000	-,091	,927
	27. Quanta informação você recebe sobre o desempenho da empresa.	795,000	-2,143	,032
	28. Quanta informação você recebe sobre o funcionamento de outros departamentos da empresa.	786,000	-2,224	,026
	29. Com que frequência a gestão toma a iniciativa para discutir os problemas da empresa com você.	574,500	-3,695	,000
	30. Com que frequência você toma a iniciativa de conversar com a gestão da empresa.	553,000	-3,817	,000
	31. Com que frequência você recebe feedback do seu trabalho.	824,000	-1,943	,052
	32. Existem oportunidades dentro da empresa para dar sugestões de melhorias.	881,500	-1,541	,123
	33. Com que frequência você se comunica dentro da empresa onde trabalha (informalmente e socialmente).	995,500	-,750	,454
	34. Com que frequência você se comunica com os colegas de trabalho que não pertencem ao seu departamento (informalmente e socialmente).	830,000	-1,891	,059

**Fonte:** Dados da pesquisa

Ao analisar o construto de comunicação, duas questões obtiveram diferenças significativas apontadas no Teste de Mann-Whitney. A questão referente à frequência em que a gestão toma a iniciativa para discutir os problemas da empresa apresentou diferença significativa (sig 0,00; Z -3,695). Nesta questão, os líderes obtiveram média de 4,09, já os liderados obtiveram média 2,49. Desta forma, é visível que os liderados não estão satisfeitos com a forma de comunicação da gestão da empresa, em especial para apresentar os problemas que ela enfrenta.

Já a questão 30 referente a frequência que o respondente toma a iniciativa de conversar com a gestão da empresa também apresentou diferença significativa (sig 0,00; Z -3,817). Nesta questão, os líderes obtiveram média 4,52 e os liderados média 2,96. Esta questão pode ser relacionada à questão anterior, em que também se obteve uma média satisfatória entre os líderes, já os liderados, como na questão anterior não demonstram buscar contato com a gestão e desta forma, não obtém o retorno que esperam. Destaca-se ainda por obter o maior desvio padrão do construto de comunicação, com 0,566.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre cultura, comunicação e liderança organizacional. A partir da revisão da literatura, foi possível ressaltar a existência de relação entre a cultura, comunicação e liderança nas organizações. A base teórica apresentada reforça o papel que a comunicação do líder tem força no desenvolvimento e propagação da cultura organizacional, visto que um dos papéis do líder, é ser o responsável por motivar seus liderados a atingir os objetivos da organização, e desta forma, conduzir as ações da organização em sintonia com o que se espera.

Por isso, buscou-se identificar a percepção de cultura, liderança e comunicação considerando a perspectiva de líderes e liderados de uma empresa de derivados de trigo do Rio Grande do Sul. Por meio da abordagem quantitativa, foram coletados 120 questionários válidos e posteriormente foi realizada a análise descritiva e multivariada dos construtos abordados.

Na percepção de cultura, liderança e comunicação, considerando a perspectiva de líderes e liderados, a análise de frequência apontou que o construto liderança apresentou as maiores médias em relação aos demais construtos. Podemos concluir que, quando abordado sobre o papel do líder, o trabalho hoje desenvolvido pelo líder da empresa estudada é de modo geral satisfatório, obtendo a maior média geral dos três construtos em análise. Observa-se que os líderes desta organização buscam estar próximo aos seus liderados, demonstrando interesse e respeito, fator este fundamental abordado por Weiss (1995). Ainda, os líderes em análise, destacam-se por possui uma boa forma de gerir a comunicação, e conseqüentemente distribuir de forma justa as tarefas e mostrarem-se afáveis com seus grupos de trabalho.

Já análise multivariada observou a variação entre as respostas dos líderes e liderados dos construtos analisados. Inicialmente definiu-se como hipótese nula que propôs que a percepção da cultura, liderança e comunicação na empresa estudada é igual para funcionários independente de exercer ou não cargo de liderança. A partir dos testes aplicados, a hipótese foi rejeitada. O que indica que a percepção da cultura, liderança e comunicação é diferente para os líderes e liderados. Mais especificamente as diferenças significantes entre líderes e liderados ficaram no construto comunicação, nas questões referentes a iniciativa da comunicação tanto por parte da empresa, como por parte dos funcionários.

Neste ponto, vale ressaltar que a comunicação foi defendida na literatura como fator fundamental nas organizações, pois é através da persuasão e um bom relacionamento com os seus liderados, que o líder coloca suas ações em prática e busca atingir os seus objetivos. Além disso, a comunicação participa da formação da cultura organizacional, esta, como relacionada no referencial teórico deste trabalho, possibilita melhor compreender a identidade da organização, suas crenças e costumes.

A partir destes resultados, foi possível identificar pontos a serem trabalhados na gestão da empresa, principalmente no campo da comunicação entre gestão e todo o quadro funcional. Como contribuição teórica, o trabalho proporcionou novos elementos para a discussão da relação da comunicação no ambiente das organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

---

- ALCANTARA, V. C. et al. Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, V.6, n. 3, p. 36-57, 2013.
- BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora: Zahar, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora: Elsevier, 2010.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro, RJ: Editora: Campus, 2003.
- FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Editora Artmed 2009
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre, RS, Editora Bookman, 2009.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora EPU, 1986.
- KOUZES, J. M. POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2013
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Editora Summus, 2003.
- LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. 17. ed. Rio de Janeiro: Jorge Editora Zahar, 2004
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação Organizacional, um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano, SP: Editora, Difusão, 2008.
- MARCHIORI, M. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Difusão/Senac, 2013.
- NORTHOUSE, P.G. **Leadership Theory and Practice**, 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.
- POSNER, B. Z.; KOUZES, J. M. Ten lessons for leaders and leadership developers. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, V. 3, n. 3, p. 3-10, 1997.
- POSTMES, T.; TANIS, M.; WIT, B. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. **Group Processes e Intergroup Relations**, London, V. 4, p.227-246, 2001;
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Editora: Pearson Prentice Hall, 2007.



ROVEDA, Vanessa. **As Inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações**. 2010. 149f. Dissertação (mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

RÜDIGER, F. **Introdução à teoria da comunicação: problemas, correntes e autores**. São Paulo: Editora: Edicon, 1998.

SCHEIN, E. **How Culture Forms, Develops, And Changes**. 1985.

THEODORSSON-NORHEIM, E. Kruskal-Wallis test: BASIC computer program to perform nonparametric one-way analysis of variance and multiple comparisons on ranks of several independent samples. **Computer methods and programs in biomedicine**, V. 23, n. 1, p. 57-62, 1986.

WEISS, D. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Editora: Nobel, 1995;