

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS INTER-RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CULTURA NAS
ORGANIZAÇÕES**

VANESSA ROVEDA

Caxias do Sul, agosto de 2010

VANESSA ROVEDA

AS INTER-RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Co-orientadora: Prof. Dra. Jane Rech

Caxias do Sul, agosto de 2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

R873i Roveda, Vanessa
As inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações / Vanessa Roveda - 2010.
148 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.
Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos ; Co-orientadora Dr^a. Jane Rech

1. Cultura organizacional. 2. Liderança. 3. Comunicação interpessoal. 4. Mudança organizacional. 5. Administração de empresas. I. Título.

CDU: 658.012.2

Índice para o catálogo sistemático:

1. Cultura organizacional	658.012.2
2. Liderança	316.46
3. Comunicação interpessoal	658.3
4. Mudança organizacional	658.016.7
5. Administração de empresas	658

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Cleoni Cristina Machado – CRB 10/1355

VANESSA ROVEDA

AS INTER-RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Conceito Final - Três (3)

Aprovado em 8 de setembro de 2010.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos - Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli - Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Janaina Macke - Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

DEDICATÓRIA

Ao meu noivo Vitor, pelo amor e companheirismo;
À minha irmã Leonira, pelo carinho e amizade;
Aos meus pais, Leonel e Laide, pela confiança e amor incondicional;
E ao meu irmão Anadir, pela atenção e apoio.
E ao meu irmão Leoni, pelo afeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, por todas suas contribuições e o seu envolvimento com o meu trabalho. À minha co-orientadora e amiga Prof. Dra. Jane Rech, pela dedicação e atenção a cada dificuldade e pelo carinho com que me amparou nos momentos de dúvida. Ao Prof. Ms. Anadir Roveda e, em nome dele, a todos os professores do Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul que contribuíram com minha pesquisa. Aos meus queridos professores de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul que também contribuíram para minha pesquisa. Ao Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, pelas orientações na construção do meu Projeto de Pesquisa. À Prof. Dra. Cintia Paese, por revisar minhas análises estatísticas. Ao meu colega de mestrado, Mateus Parizzoto, por dedicar horas me ensinando a usar programas de análise de dados. À Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, à Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli e à Prof. Dra. Janaina Macke por aceitarem participar da minha banca da dissertação. Aos Professores do Projeto Infocom, que despertaram meu amor pelo conhecimento.

Agradeço ainda, de forma muito especial, a minha família, pela confiança e pelos constantes momentos de amor e alegria; ao meu noivo Vitor Pistorello, pelo companheirismo, compreensão e carinho em todo este período; a minha sócia, Cristiane Finger, pelo apoio e sacrifícios que enfrentou para que eu concluísse este projeto; às meninas da Bendita Informação, da Lit e da Active, pelo incentivo e pela amizade; e a minha querida colega de Mestrado, Elisangela Ferrazza, pela parceria em todos os trabalhos e pela amizade verdadeira que construímos.

EPIGRAFE

Desejo que você
Não tenha medo da vida, tenha medo de não vivê-la.
Não há céu sem tempestades, nem caminhos sem
acidentes.
Só é digno do pódio quem usa as derrotas para
alcançá-lo.
Só é digno da sabedoria quem usa as lágrimas para
irrigá-la.
Os frágeis usam a força; os fortes, a inteligência.
Seja um sonhador, mas una seus sonhos com
disciplina,
Pois sonhos sem disciplina produzem pessoas
frustradas.
Seja um debatedor de idéias. Lute pelo que você ama.

Augusto Cury

RESUMO

Acompanhando a tendência dentro do campo das Ciências Sociais de entender a relação entre os processos que a compõem, este estudo visa analisar as inter-relações entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e a cultura organizacional. Para este fim, foi realizada uma ampla revisão bibliográfica das teorias de liderança, de comunicação e de cultura. O estudo destas inter-relações foi desenvolvido através de pesquisa quantitativa com uma amostra de 268 indivíduos trabalhadores. Os participantes responderam um instrumento para medir as dimensões de cultura organizacional, do estilo de liderança, da competência de comunicação do líder e da satisfação do subordinado com a comunicação do líder. Estes dados foram analisados através de técnicas de correlação, regressão linear e análise de variância, mostrando significativas relações entre o estilo de liderança, a comunicação do líder e as características da cultura presente nas organizações. Comprovando que os comportamentos do líder orientados ao relacionamento geram maior influência na comunicação e na cultura, que os comportamentos do líder orientados a tarefa.

Palavras-chave: Liderança. Comunicação interpessoal. Cultura.

ABSTRACT

Following a tendency within the social sciences to understand the relationship among the processes that compose it, this study aims to examine the interrelationships among leadership styles, the leader communication and the organizational culture. To this end, an extensive review of leadership, communication and culture theories was conducted. The study of interrelationships was developed through quantitative research with a sample of 268 employed individuals. The participants answered to an instrument to measure the dimensions of culture, leadership style, and communication competence of the leader, as well as the subordinate satisfaction with the leader communication. These data were analyzed by correlation techniques, linear regression and ANOVA, showing significant relationships between leadership style, communication of the leader and the characteristics of this culture in organizations. Proving that the behavior of relationship-oriented leader generate greater influence on communication and culture, the conduct of the task-oriented leader.

Keywords: Leadership. Interpersonal communication. Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tetragrama.....	22
Figura 2 - A grade da Liderança.....	32
Figura 3 - Níveis de Comunicação Organizacional.....	69
Figura 4 - Um esquema dos níveis determinantes da comunicação humana em organizações.	69
Figura 5 - Modelo Teórico Projeto Globe	87
Gráfico 6 - Média de Orientação ao Relacionamento X Média de Orientação à Tarefa.....	1032
Gráfico 7 - Análise de variância entre Cluster da Média de Liderança e a Média de Comunicação do Líder.....	1143
Gráfico 8 - Análise de variância entre Cluster da Média de Comunicação do Líder e a Média de Cultura da Organização	1165
Gráfico 9 - Análise de variância entre Cluster da Média de Liderança e a Média de Cultura da Organização	1176
Gráfico 10 - Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Comunicação do Líder.....	1198
Gráfico 11 - Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Cultura	12019
Gráfico 12 - Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Afiliação	12120
Gráfico 13 - Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Assertividade ...	1221
Gráfico 14 - Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Individualismo .	1232
Gráfico 15 - Análise multivariada de variância entre a Comunicação do Líder e as Dimensões da Cultura	1243
Gráfico 16 - Análise multivariada de variância entre a Competência e a Satisfação com a Comunicação do Líder e as Dimensões da Cultura.....	1254
Gráfico 17 - Análise multivariada de variância entre o Segmento e as Dimensões da Cultura	1276
Figura 18 - As inter-relações entre Estilo de Liderança, Comunicação do Líder e Cultura Organizacional.....	1332

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre liderança, comunicação e cultura.....	86
Tabela 2 – Questões de cultura.....	91
Tabela 3 – Sexo da amostra.....	96
Tabela 4 – Faixa etária.....	96
Tabela 5 - Escolaridade	97
Tabela 6 – Curso de graduação em andamento	97
Tabela 7 – Exerce atividade profissional.....	97
Tabela 8 – Segmento de atuação	97
Tabela 9 – Análise descritiva das dimensões de cultura	98
Tabela 10 – Análise descritiva do estilo de liderança	1010
Tabela 11 – Frequência e percentual de orientação ao relacionamento	1021
Tabela 12 – Frequência e percentual de orientação à tarefa.....	1021
Tabela 13 – Frequência e percentual da competência de comunicação	1043
Figura 14 – Frequência e percentual da satisfação com a comunicação	1043
Tabela 15 – Análise descritiva da competência de comunicação do líder	1054
Tabela 16 – Análise descritiva da satisfação com a comunicação do líder.....	1054
Tabela 17 – Análise de correlação.....	1065
Tabela 18 – Poder explicativo do modelo de regressão com a satisfação com a comunicação como variável dependente	1098
Tabela 19 – Modelo de regressão com a satisfação com a comunicação como variável dependente.....	11009
Tabela 20 – Poder explicativo do modelo de regressão com a afiliação como variável dependente.....	11110
Tabela 21 – Modelo de regressão com a afiliação como variável dependente.....	11110
Tabela 22 – Poder explicativo do modelo de regressão com a assertividade como variável dependente.....	1121
Tabela 23 – Modelo de regressão com a assertividade como variável dependente	1121
Tabela 24 – Poder explicativo do modelo de regressão com o individualismo como variável dependente.....	1121
Tabela 25 – Modelo de regressão com o individualismo como variável dependente	1132
Tabela 26 – Poder explicativo do modelo de regressão com a comunicação do líder como variável dependente	1154
Tabela 27 – Modelo de regressão com a comunicação do líder como variável dependente..	115
Tabela 28 – Poder explicativo do modelo de regressão com a comunicação do líder como variável dependente	116
Tabela 29 – Poder explicativo do modelo de regressão com a cultura como variável dependente.....	117
Tabela 30 – Análise de frequência e porcentagem dos estilos de liderança.....	1187

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema	18
1.2 Problema	18
1.3 Objetivos do trabalho	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificativa	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 Liderança	25
2.1.1 Principais conceitos	25
2.1.2 Teoria dos Traços de Personalidade	28
2.1.3 Teoria Comportamental	29
2.1.4 Teoria dos Estilos de Liderança	30
2.1.5 Teorias Situacionais	32
2.1.6 Teorias do Carisma e Transformacional	33
2.1.7 Funções do líder no ambiente organizacional.....	34
2.1.8 Gerentes e líderes	42
2.1.9 O papel de comunicação da liderança.....	45
2.2 Comunicação	50
2.2.1 Definição de comunicação	52
2.2.2 Principais teorias da comunicação	55
2.2.2.1 Teoria Hipodérmica	55
2.2.2.2 Abordagem da Persuasão	56
2.2.2.3 Abordagem dos Efeitos Limitados	56
2.2.2.4 Teoria Funcionalista	57
2.2.2.5 Teoria Crítica	58
2.2.2.6 Teoria da Informação	59
2.2.2.7 Teoria do Interacionismo Simbólico.....	59
2.2.2.8 Teoria de Luhmann	60
2.2.2.9 Teoria da Ação Comunicativa de Habermas	62
2.2.2.10 Teoria de Marshal McLuhan.....	65
2.2.2.11 Resumo das teorias	66
2.2.3 A Comunicação organizacional	66
2.2.4 Comunicação Interpessoal	70
2.3 A cultura	71
2.3.1 Definição de cultura.....	73
2.3.2 A cultura organizacional	75
2.3.3 Definição de cultura organizacional	77
2.3.4 As dimensões da cultura organizacional.....	78
2.3.5 A dinâmica da cultura organizacional.....	80
2.3.6 Comunicação e cultura: dois processos indissociáveis.....	83
2.3.7 A liderança, a comunicação e a cultura	86

3. MÉTODO DE PESQUISA	89
3.1 Objeto de pesquisa	89
3.2 Amostra.....	89
3.3 Instrumentos de pesquisa	90
3.4 Processo de análise	93
4. RESULTADOS	95
4.1 Perfil da amostra	95
4.2 Resultado das três dimensões da cultura organizacional	97
4.3 Resultados dos estilos de liderança.....	99
4.4 Competência de comunicação do líder	102
4.5 Satisfação com a comunicação do líder	104
4.6 Análise de correlação entre as variáveis	105
4.7 Análise de regressão linear múltipla entre as variáveis	108
4.8 Análise de variância e de regressão simples entre as variáveis	113
4.9 A relação entre os estilos de liderança e a comunicação do líder.....	113
4.10 A relação entre os estilos de liderança e a cultura	113
4.11 A relação entre a comunicação do líder e as dimensões cultura.....	123
4.12 Relação entre os setores, a cultura, o estilo de liderança e a comunicação do líder	126
CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS	135
ANEXOS.....	144

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação nas últimas décadas tem criado novas formas de ação e interação entre os indivíduos e transformado a organização da sociedade. Hoje, as pessoas vivem num mundo interconectado, onde recebem diversas informações e visualizam acontecimentos em tempo real de qualquer parte do mundo. Isso derruba muitos limites antes impostos pela distância e pelo tempo. Diante disto, as organizações acompanharam a queda das fronteiras e viram-se desafiadas a competir no cenário global, tendo que acompanhar o intenso fluxo de mudanças e adaptar suas estruturas e processos para suportá-lo. Neste sentido, diversos trabalhos têm sinalizado às organizações a importância da adoção de modelos de estrutura de trabalho que criem suporte para as demandas exigidas por este novo momento. A recomendação é partir para modelos de gestão menos rígidos e hierarquizados, onde o controle de tarefas e a forte divisão de trabalho cedam lugar às práticas gerenciais mais interativas que incentivem a autonomia e a inovação.

Porém, apesar das evidências da necessidade de readaptação dos modelos de trabalho das empresas, o que se observa é uma contínua insistência na prática do modelo taylorista tradicional. O que ocorre é que, apesar das disfuncionalidades (rigidez excessiva, dificuldade em inovar) provocadas por este modelo de trabalho no contexto atual, ele ainda propicia a satisfação parcial de algumas necessidades da empresa (COHEN e FINK, 2003), como a busca pela ordem e controle, por exemplo. De acordo com estes autores, a estrutura da organização clássica se tornou um “dinossauro” no ambiente de mercado atual. No entanto, grupos podem persistir em comportamentos que não são totalmente funcionais para a manutenção do sistema total se esses comportamentos propiciam a satisfação parcial de algumas necessidades.

Neste contexto, Kouzes e Posner (1997) questionam sobre as consequências que estas mudanças no cenário de mercado trazem para a prática da liderança dentro das organizações. Para eles, uma das primeiras respostas que precisam ser encontradas é como liderar em um mercado com foco no cliente, enquanto as práticas de gestão continuam ultrapassadas, orientadas para o padrão *mestre-escravo*. Além disso, como liderar num ambiente com informações instantâneas, onde o conhecimento é a nova moeda e as pessoas são o recurso mais importante? Como exercer uma liderança eficiente quando o grupo de seguidores é tão variado e discrepante? Como liderar em situações nas quais os colaboradores exigem um trabalho interessante e boas oportunidades de desenvolvimento? Como agir quando o líder, em frente ao ceticismo, precisa construir credibilidade para conquistar a confiança de seus

seguidores? Conforme Kouzes e Posner (1997), o novo desafio da liderança é promover um estilo de organização livre do sistema de punição, recompensa e controle, que incentive a inovação e o envolvimento de toda a potencialidade do indivíduo.

Neste sentido, cabe uma revisão dos conceitos de liderança e de seu papel neste novo contexto. Diversos autores - Tannenbaum y Massarik (1954), Packard (1962), Covey (1994), Kouzes e Posner (1997), Cohen e Fink (2003) – definem a liderança como a capacidade de exercer influência junto ao outro. Devido a isto, o relacionamento é considerado a base sustentadora do processo de liderança (BARCELLOS, 2010). Para os autores pesquisados, liderança é mais uma arte do que uma ciência. Isso porque, para a construção de relacionamentos é necessário exercitar a sensibilidade. Sensibilidade para compreender os sentimentos, valores e sonhos dos indivíduos que integram o grupo liderado. Os autores, de forma geral, atribuem três grandes funções ao líder: (1) construir, através da soma dos valores e crenças pessoais, os valores e crenças organizacionais, bem como a visão da organização e inspirar em seus colaboradores envolvimento e comprometimento para com ela; (2) estabelecer relacionamentos que gerem confiança, reciprocidade, sinergia e cooperação com seus colaboradores; (3) catalisar o processo de mudança, questionando processos rotineiros disfuncionais, analisando o ambiente, e auxiliando os colaboradores a reavaliar suas crenças e pressupostos, bem como auxiliá-los a colocar em prática novos processos e estruturas.

Conforme Ashman e Lawler (2008), a liderança deve ser reconhecida como um processo dinâmico e não linear, no qual líderes (ativos) geram influência em seguidores (passivos). Isso significa que liderança é um processo de autocriação que se desenvolve na relação com o outro. Por isso, a habilidade do líder, em termos de relacionamento e comunicação, é tão fundamental para o desempenho de suas funções. Para Kouzes e Posner (1997), os líderes são os conectores humanos em um mundo interligado por fios e se eles não forem hábeis na construção de relacionamentos, restarão poucas esperanças para a criação de alianças e mudanças.

Diante destes elementos sobre a liderança, surge o questionamento: este perfil descritivo corresponde ao dos líderes formais que atuam nas organizações hoje? Infelizmente não. Parece, então, haver uma disparidade entre a teoria e a prática? Também não. Na realidade, hoje, as organizações possuem mais gestores à frente de suas atividades do que líderes, e gestores e líderes são profissionais com habilidades e funções diferentes (ZALEZNIK, 1977). Isto é algo que a literatura já vem sinalizando há alguns anos, mas que as organizações ainda insistem em ignorar. Para Kotter (2001), gestão é lidar com a complexidade, é buscar a ordem, o controle e a estabilidade. Liderança é o oposto. Significa trabalhar com a mudança; é

desafiar o *status quo*. Nas organizações as duas funções são fundamentais. Uma empresa sem gestão tende ao caos total, e uma organização sem liderança tende à rigidez demasiada e à desconexão com as mudanças ambientais. Devido às especificidades de suas funções, a gestão e a liderança exigem habilidades diferentes. Conforme Covey (1994), gestão exige habilidades de lógica, análise e o pensamento sequencial; já a liderança requer habilidade para trabalhar com as emoções, com o relacionamento entre as partes, com a síntese e o pensamento holístico.

Tanto para atividade de gestão quanto para a de liderança, a habilidade de comunicação é fundamental. De acordo com Collado (2002), uma pesquisa realizada no México mostrou que um executivo dedica 80% de suas horas de trabalho à comunicação. Isto ocorre porque tanto líderes quanto gestores são encarregados de coordenar pessoas e a comunicação é um processo que auxilia muito neste sentido. No entanto, alguns estudos (PFEFFER e SALANCIK, 1975; CASTANEDA e NAHAVANDI, 1991; NORTHOUSE, 2001) distinguem que líderes podem adotar tanto comportamentos voltados à tarefa quanto voltados ao relacionamento. Estas pesquisas têm demonstrado também que os funcionários se tornam mais satisfeitos quando seus supervisores apresentam comportamentos tanto orientados para a tarefa quanto para o relacionamento. No entanto, o trabalho desenvolvido por Madlock (2008) demonstrou que a competência de comunicação do supervisor contribui mais para a satisfação dos empregados que a adoção de estilos de liderança voltados à tarefa e ao relacionamento. Mostrou também que o estilo de liderança voltado ao relacionamento possui uma correlação ainda mais forte com a competência de comunicação do líder que o estilo de liderança voltado à tarefa. Isto comprova a importância da comunicação do líder para a satisfação dos empregados e ainda a influência do estilo de liderança na forma de comunicação praticada pelo líder ou gestor.

A prática da comunicação é uma necessidade humana e um elemento fundamental da sociabilidade. O termo comunicação é derivado da palavra latim *communis*, que significa comum, que sugere o conceito: “pertencente a muitos, comungar, tornar comum, estar em relação a” (DUARTE, 2003, p. 42). Merleau-Ponty (1945) define a comunicação através da ação de partilha, de construir com o outro um entendimento comum sobre algo. Assim, a comunicação se torna uma condição primária para o estabelecimento de uma estrutura grupal. Para comprovar esta afirmação, basta imaginar um conjunto de pessoas que compartilham de um ambiente físico, mas que não podem comunicar-se entre si de nenhuma forma, seja verbal ou não verbal. Sem comunicação não há como este grupo de pessoas estabelecer algum tipo de organização entre si ou promover alguma ação grupal. Portanto, fica clara a importância da

comunicação para a atividade de administrar, pois é através dela que os indivíduos solidificam vínculos entre si e auxiliam-se mutuamente para reconhecer e responder às ameaças do ambiente.

A comunicação também desempenha um papel importante na compreensão de diferentes pessoas e situações, na construção de relacionamentos e de pressupostos comuns. Esta abordagem relacional da comunicação é de fundamental relevância para o estudo da liderança. De acordo com Rogers (1998), para uma abordagem relacional da comunicação, o objeto de estudo encontra-se na conexão, não em um ou outro participante, mas no “entre”. Ou seja, na influência que um está exercendo sobre o outro na dinâmica da comunicação, considerando o conteúdo e os sentimentos envolvidos. Por isso, a comunicação interpessoal está interessada no diálogo entre indivíduos e, na relação estabelecida através da comunicação. De acordo com Watzlawick (1967), a comunicação não só transmite informação, mas, ao mesmo tempo, impõe um comportamento. Esta ligação entre comunicação e comportamento tem sido evidenciada há anos nos estudos da comunicação humana e atualmente evoluiu para uma reflexão sobre a relação entre comunicação e cultura. Marchiori (2006, p. 79) explica que “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”. Afinal, como relata Capra (2002, p. 68), “nós coordenamos nosso comportamento pela linguagem, e juntos, através da linguagem, criamos ou produzimos o nosso mundo”.

A cultura é o sistema de crenças e valores compartilhados por um grupo que proporciona um marco comum de referência (COLLADO, 2002). Com base nela, os indivíduos sabem quais os comportamentos e valores que são incentivados e vetados dentro de um grupo ou uma organização. Para Morgan (1996), a cultura é um processo ativo e vivo, no qual, através da interação, as pessoas criam e recriam o mundo de significados em que vivem. Concordando com este pressuposto, Barbero (2008) reconhece que a cultura não é estática e se transforma através da interação. No entanto, como a cultura surge de um entendimento e aceitação de todos os envolvidos, ela não é algo que pode ser modificada de forma automática. Por isso, Morgan (1996) comenta que os administradores podem sim, através de suas interações, influenciarem a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever exatamente as mudanças a serem realizadas.

Em pesquisa realizada por Pettigrew (1989), foi possível comprovar o papel crítico dos principais tomadores de decisão no processo de mudança de crenças e pressupostos de uma organização. Seus resultados lhe permitiram perceber que a sequência de mudanças da empresa foi resultado de “uma mistura complexa de ajustes no núcleo de crença dos principais tomadores de decisão, seguido por mudanças na estrutura que reforçavam as

mudanças nas crenças”. Assim, o ponto crítico no processo de mudança é questionar e renegociar o núcleo de crença dos principais líderes da organização. Isto comprova que a mudança das crenças e valores só é possível a partir de um processo de diálogo, de negociação e que o líder é um catalisador no processo de mudança cultural. De acordo com Fairhurst (2009), o líder desempenha este papel, pois, através de sua constante interação com os colaboradores, ele constrói e reconstrói significados em conjunto com todos. Desta forma, parece que o líder, através de sua comunicação interpessoal, desempenha uma influência na cultura do grupo.

Diante deste rápido panorama sobre os temas liderança, comunicação e cultura surgem alguns questionamentos: como o estilo de liderança pode influenciar a cultura de uma organização? Ou a competência e satisfação com a comunicação do líder influenciam mais a cultura do que seu estilo de liderança? Afinal, quais as correlações entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e a cultura? Dadas estas questões, este trabalho se propõe a buscar entender as inter-relações existentes entre a liderança, a comunicação do líder e a cultura no âmbito organizacional.

1.1 Tema

O tema deste trabalho é a liderança, a comunicação do líder e a cultura no contexto organizacional. Como já abordado, a liderança, a comunicação e a cultura são temas que possuem ligações nítidas. No entanto, poucas destas ligações foram comprovadas empiricamente. Por este motivo, este trabalho pretende analisar as inter-relações existentes entre os estilos de liderança, a comunicação interpessoal do líder e a cultura das organizações. Para isto, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa com o uso de escalas já validadas por outros estudos.

1.2 Problema

Cada vez mais as organizações começam a compreender que, para responder às demandas do mercado, é necessário existir um processo interno que favoreça o surgimento da inovação e que facilite a agilidade de resposta e de adaptação cultural. Neste contexto, é preciso descobrir se o desempenho das funções de liderança pode contribuir para a formação deste novo ambiente.

Como afirma Senge (2003), para interpretar uma realidade sistêmica é preciso enxergar os ciclos de influência, ou seja, quais processos influenciam um ao outro. Nesse sentido, este trabalho tem o intuito de analisar as relações entre liderança/comunicação/cultura no âmbito organizacional. Para Penteadó (1987), a ligação entre comunicação e liderança é muito clara, ou seja, o líder é um transmissor de informação por excelência. Logo, a comunicação é condição *sine qua non* de liderança, visto que a capacidade de liderar pode também ser definida como a capacidade de se comunicar bem. Considerando este conceito, pode-se afirmar que o líder possui uma maior capacidade de influenciar a interação social que os demais membros de um grupo, devido a sua alta capacidade de comunicação. E, também, como argumenta Burin (2003, p. 64), “nenhuma fonte comunica como livre agente, sem ser influenciada pela sua posição no sistema cultural-social”.

Genelot (2001) explicita a relação comunicação-cultura, convidando a pensar na comunicação e na informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes. Conrad (1993, p. 2) também defende que a comunicação é particularmente importante para o desenvolvimento da cultura, pois:

É através do discurso que os indivíduos desenvolvem seus próprios pontos de vista morais, é através do discurso que a organização desenvolve e incute valores fundamentais e códigos éticos, e é através do discurso que as incongruências de valores entre os âmbitos individuais e organizacionais são geridos e negociados.

Dadas estas ligações entre os temas liderança, comunicação e cultura, o problema de pesquisa deste trabalho é buscar a compreensão da seguinte questão: quais as inter-relações existentes entre liderança, comunicação do líder e cultura no âmbito organizacional? Desta forma, pretende-se buscar entender se o líder, através de seu estilo de liderança ou suas habilidades de comunicação, consegue influenciar o comportamento e a cultura dos membros de um grupo. De acordo com Holmes *et al.* (2007), “a relação entre tipos de liderança e características de diferentes culturas, desde muito, é uma área de interesse dos preocupados com a comunicação organizacional e a gestão organizacional”. No entanto, este é um tema de pesquisa que ainda não se encontra esgotado; bem pelo contrário, a complexidade do assunto ainda exige muitas pesquisas.

Para a área da administração este é um tema que merece atenção devido ao fato de que as mudanças ambientais têm exigido das organizações constantes adaptações de suas estruturas, processos e de sua cultura corporativa. No entanto, surge o questionamento se o

estilo de liderança, ou sua habilidade comunicativa, consegue ser um agente catalisador da mudança cultural.

1.3 Objetivos do trabalho

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as inter-relações entre o estilo de liderança, a comunicação interpessoal do líder e a cultura da organização.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, este trabalho propõe-se a:

- a) Realizar uma revisão bibliográfica sobre os temas que norteiam este trabalho, que são: a liderança, a comunicação e a cultura organizacional;
- b) Selecionar grupos de trabalhadores para aplicar o instrumento de pesquisa;
- c) Coletar dados sobre o estilo de liderança dos diferentes gestores e líderes dos trabalhadores pesquisados;
- d) Pesquisar sobre a forma de comunicação destes diferentes gestores e líderes;
- e) Investigar traços sobre a cultura presente na organização dos trabalhadores pesquisados;
- f) Tabular os dados coletados;
- g) Analisar os dados coletados através de análise estatística;
- h) Verificar a existência de inter-relações entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e os traços da cultura organizacional.

1.4 Justificativa

A mudança tem sido um imperativo às organizações para acompanharem as tendências mundiais. No entanto, as barreiras para as mudanças não são tão fáceis de transpor quanto se supõe. As crenças e valores que habitam o imaginário da organização e a mente dos trabalhadores surgem como os principais vilões para se contrapor às mudanças. Rogers (1985), em seus estudos sobre a mudança de comportamento, explica que o ser humano possui uma reação quase que instintiva de defender aquilo que já é conhecido e praticado por

ele. E para que este padrão de pensamento e ação seja modificado, o indivíduo precisa passar por um processo de comunicação terapêutica que lhe gere uma nova compreensão da realidade e de seu papel no contexto. O autor ainda argumenta que dentro de uma organização quem tem o papel de conduzir esta comunicação é o líder. Desta forma, surgem indícios de que a dinâmica entre liderança, sua comunicação com os colaboradores e a cultura da empresa, pode ser o caminho de abertura para o processo de mudança acontecer.

Conforme Ritto (2005), não é novidade para as organizações a necessidade de mudar, porém, o início deste milênio se diferencia pela velocidade com que as mudanças são percebidas e a rapidez de surgimento de novos conhecimentos. A interatividade e a troca de informação que a sociedade de hoje usufrui, resultado do crescente avanço tecnológico, incentiva a existência de um ambiente de intenso aperfeiçoamento e, logo, de intensa concorrência também. Para ganhar essa corrida competitiva, as empresas precisam criar ambientes internos flexíveis, com grupos de trabalho que tenham alto grau de desempenho, criatividade e inovação. Conforme Lévy (2001), o mercado recompensará as empresas que souberem cultivar talentos, semear ideias e investir na sua inteligência coletiva. Dessa forma, as empresas mais competitivas serão as que mais souberem cooperar, tanto internamente quanto com seus clientes. Vale lembrar que o termo inteligência coletiva se solidificou nas análises de Lévy sobre o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação (em especial a *web*) na sociedade. Nessas análises, o autor percebeu que a constante troca de informação entre pessoas aumenta e acelera consideravelmente os conhecimentos sobre determinado assunto. Ou seja, através da interação entre pessoas, os conhecimentos são trocados e a inteligência coletiva se desenvolve e evolui constantemente. Logicamente esta também deve ser a estratégia adotada pelas empresas para fazerem frente às mudanças que se impõem as suas estruturas. Seja através do incentivo à constante comunicação de seus membros para a criação de um ambiente flexível e com alto grau de inteligência coletiva. Ou seja por meio da criação de ambiente onde a partilha de conhecimento, via interação, possibilite a superação de problemas e a criação de novos conceitos.

Através desta análise de Lévy (2001), é possível perceber que, neste novo contexto, o desempenho pleno das funções de liderança se tornou emergencial. O que o mercado está exigindo é um ambiente favorecido e criado através da prática da liderança. Onde a constante interação possibilita a reavaliação das práticas e crenças, onde os indivíduos se sentem comprometidos com os pressupostos organizacionais e à vontade para se envolver e participar, enfim onde o desenvolvimento é permanente. Conforme visto, o líder é o

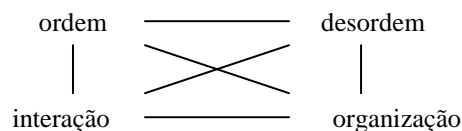
personagem responsável por catalisar a mudança dentro da organização, enquanto o gestor é o responsável pela manutenção do *status quo*.

Morin (2000) levanta uma questão sobre a complexidade dos sistemas vivos que auxilia na reflexão para compreender o papel da gestão e da liderança e da comunicação dentro de uma organização. De acordo com o autor, todo o sistema vivo passa por um processo contínuo de desenvolvimento que se traduz através da dinâmica entre ordem e desordem. Compreende-se por ordem, a estabilidade, a constância, a repetição e por desordem, o indeterminado, o mutável, o instável. Para que ocorra uma mudança ou inovação, o sistema precisa ser perturbado, causando uma desordem, para, posteriormente, buscar a nova ordem. Segundo Morin (2000, p. 202), é dentro desta lógica de ordem/desordem/ordem que acontece a inovação:

Um universo estritamente determinista, que fosse apenas ordem, seria um universo sem devir, sem inovação, sem criação; um universo que fosse apenas desordem, entretanto, não conseguiria constituir organização, sendo, portanto, incapaz de conservar a novidade, por conseguinte, a evolução e o desenvolvimento.

O autor ainda esclarece que a ordem e a desordem estão associadas à ideia de interação e organização, conforme mostra a figura 1:

Figura 1: Tetragrama



Fonte: (MORIN, 2000, p. 204).

A partir desta imagem, o autor tenta mostrar que a organização se autoproduz através da constância ordem/desordem e que a nova ordem e nova desordem são conquistadas através da interação e da organização. Neste sentido, metaforicamente pode-se dizer que o papel do líder é o de causar a desordem em busca da nova ordem e o do gestor é buscar a ordem. Para isso, a interação e a organização são os processos chave (MORIN, 2000).

Maturana e Varela (1995), ao comparar às organizações aos sistemas vivos, esclarecem que o viver de um organismo é um fluir ininterrupto de mudanças estruturais e que estas mudanças se dão sempre de maneira contingente com as suas interações no meio e com suas

estruturas. Ou seja, muitas das características do organismo vivo são resultados de sua história de interação com o meio e com outros sistemas vivos. Dessa forma, a cultura é também alimentada e modificada pela comunicação. Capra (2002) afirma que a cultura é dotada de múltiplos elos de retroalimentação através dos quais os valores, crenças e regras de conduta são continuamente comunicados, modificados e preservados. Maturana e Varela (1995) também afirmam esta lógica de que a comunicação não deve ser entendida como uma mera transmissão de informações, mas sim como um processo que tem um papel fundamental para a construção do mundo que todos enxergam, que não é o mundo, mas um mundo, que se cria junto com outras pessoas.

Blumer (1937) estabeleceu as seguintes premissas para a cultura e as Ciências Sociais: a) nossa ação no mundo está ligada à nossa capacidade de produção de sentido a respeito desse mundo; b) esses sentidos são produzidos socialmente, na interação social; c) esses significados podem mudar ao longo do tempo. Com base nesta lógica, é possível crer que o líder, por meio de suas habilidades de comunicação interpessoal, pode produzir mudanças culturais em seus colaboradores. Estudos realizados por Holmes *et al.* (2007) têm buscado compreender esta hipótese. Holmes coordena um grupo de pesquisa que há 13 anos vem coletando dados sobre o estudo da comunicação baseado na interação real em grupos organizacionais na Nova Zelândia. Na coleta destes dados, a pesquisadora tem encontrado fortes evidências que a abordagem discursiva de um líder influencia fortemente a cultura de um grupo.

Outro motivador para este tema de pesquisa é o novo perfil do colaborador, usuário das tecnologias de informação e comunicação. A interação possibilitada por essas tecnologias conduz cada vez mais para a criação de um ambiente democrático, onde as diferentes opiniões e os mais variados conhecimentos se cruzam. Esse ambiente democrático passa a ser incorporado pela personalidade dos indivíduos que se tornam mais questionadores e participativos. E isso se choca com a realidade dos ambientes das organizações tradicionais, muitas vezes regidos por regras sem explicações e sem espaço para questionamentos. Esse é um dos motivos que também está fazendo as organizações repensarem a forma como interagem com seus colaboradores. Como já afirmaram Katz e Kahn (1967, p. 255), a hierarquia formal é eficaz para algumas situações, mas, em compensação, gera “grande desperdício de potencial humano para a criatividade e a inovação e grande custo psicológico para seus membros [...] a modificação da organização hierárquica, a fim de fazer frente a estas críticas, constitui uma das maiores necessidades da vida humana”.

Com isso, para manter o principal recurso de suas empresas, ou seja, as pessoas, as organizações precisam criar estruturas que dêem atenção a elas. Que tratem de administrar suas expectativas e angústias, bem como de alinhar seus valores e objetivos pessoais com os da organização. Neste sentido, o líder tem a capacidade de influenciar a interação através da comunicação interpessoal e poder auxiliar na interpretação das mensagens e na assimilação dos conceitos, contribuindo para que a atribuição de novos sentidos, por parte dos funcionários. Isso consiste numa poderosa ferramenta para conduzir o processo de mudança de forma adequada, “uma vez que as pessoas se sentem ouvidas e consideradas em seu ponto de vista, elas podem se abrir para enxergar a situação com outros olhos, compartilhando diferentes percepções” (LESSA, 2001, p. 90). Por este motivo, defende-se que a existência de vínculos interpessoais adequados é fundamental para um bom funcionamento do sistema organizacional (MARIOTTI, 1999). E a liderança é o principal meio de comunicação da empresa para com o seu público interno.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

A liderança não é um tema recente de pesquisas. A vida em grupos e em sociedade desde sempre tem sido marcada pela atuação de líderes, indivíduos com uma alta capacidade de influência. Este fenômeno há muito desperta a curiosidade de pesquisadores que buscam entender como a liderança acontece e o que torna alguns indivíduos tão capazes de liderar. Para compreender mais sobre liderança, este capítulo apresenta uma abordagem de algumas das principais pesquisas sobre o tema, buscando clarear conceitos, mostrar a dinâmica que envolve o processo de liderar e demonstrar a função da liderança no ambiente organizacional.

2.1.1 Principais conceitos

O conceito de liderança foi mudando ao longo dos anos influenciado pelas práticas sociais vigentes em cada época. No tempo dos impérios, os líderes se destacavam dentro dos exércitos onde tinham a função de proteger e defender as terras e o povo. Eram reconhecidos pelas suas habilidades estratégicas e por seus atos de coragem. Foi neste período que surgiram diversos mitos que destacavam o heroísmo e a valentia associados aos grandes líderes.

A Idade Média, com o feudalismo e o início da burguesia, foi marcada pelo surgimento de alguns líderes do conhecimento, que traziam novas ideias e ideologias e influenciavam pessoas conquistando diversos seguidores. Anos após, havia, também, os líderes desbravadores do novo mundo, que se lançavam ao mar desconhecido em busca de novas terras, liderando suas comitivas.

Com a chegada da era da industrialização e das primeiras empresas, o conceito de liderança ganhou novo sentido. Agora, o líder se tornava a figura principal das organizações. Neste cenário, seu trabalho inicialmente não tinha nada de tão glorioso, conforme demonstrado por Barnard (1938). O autor mostrou que as responsabilidades de quem estava no cargo de comando na época era garantir o sucesso da organização e, para isso, era necessário trabalhar no sentido da negação do indivíduo, pois se acreditava que a identidade e as aspirações pessoais eram antagônicas à estrutura organizacional. Assim, o líder precisava garantir a “transmissão segura” da comunicação para manter a unidade de comando.

Elton Mayo (1933), ainda nesta época, reconheceu a força dos trabalhadores através da influência dos grupos informais que eram considerados fontes de conflitos. O princípio da

autoridade continuou a ser mantido e o líder se torna responsável pela “domesticação dos grupos informais”, para que a prática ocorra de acordo com o planejado. Com a popularização da organização científica do trabalho, o líder passa a ser o responsável por manter o controle, garantir que tudo ocorra conforme o planejado e que as pessoas exerçam suas funções dentro dos limites estabelecidos. A supervisão é, dessa forma, considerada tão importante quanto o planejamento. Esta abordagem foi praticada pelas organizações por muitos anos, até que alguns estudiosos mostraram que o líder não precisava necessariamente manter o rumo da organização através do controle, mas podia mantê-lo através da criação de uma visão compartilhada.

Dejours (1993) alertou que aspectos como a separação entre planejamento e execução, a imposição da “maneira certa” de se fazer o trabalho, além dos impactos psicológicos, retiravam dos trabalhadores o domínio da técnica, fortalecendo a condição de desigualdade. Ele mostrou o poder de integração que surge da criação de uma cultura própria, explicando que valores compartilhados dão identidade aos indivíduos de uma organização, ampliando o comprometimento dos mesmos, moldando e orientando seus comportamentos. Com isso, o autor sinalizava para a criação do papel de líder orientador. Nas últimas décadas, esta abordagem tem sido muito defendida e trabalhada por pesquisadores, como será visto mais adiante.

Com esta breve retrospectiva, é possível perceber os diferentes conceitos que o fenômeno da liderança recebeu durante o decorrer dos anos. Isso contribui para a confusão em definir como é um líder. Já que, ao longo do tempo, o líder assumiu diferentes funções, algumas delas até contraditórias. Ou seja, alguns relacionam o líder a uma pessoa visionária, com muito conhecimento e empatia; enquanto outros o associam a uma personalidade forte e dominadora. De acordo com Kouzes e Posner (1997), quase tudo que a administração tradicional ensina são ideias ultrapassadas sobre liderança, oriundas da época em que os líderes eram vistos como indivíduos que magnetizavam seguidores pelos seus atos de coragem. No entanto, estes mitos, ao invés de auxiliarem, impedem o surgimento da liderança eficaz. Estes autores defendem que os seguidores eram influenciados não pela atitude desafiadora do líder, mas sim pela fé que o líder transmitia em sua causa e na capacidade de seu grupo. Então, a fim de esclarecer este impasse faz-se uma revisão dos principais conceitos apresentados pelos pesquisadores atuais de liderança.

Para iniciar, vale ressaltar que a pesquisa sobre liderança tradicionalmente seguiu três linhas distintas, que serão apresentadas posteriormente: as teorias que buscavam delimitar os traços de personalidade de um líder, as que queriam categorizar os estilos de liderança

existentes e comportamentos do líder, e as que buscavam a compreensão do processo de liderança juntamente com o ambiente, as teorias situacionais. Neste trabalho, pesquisas das três linhas serão abordadas, além das teorias recentes que representam um retorno da teoria do carisma, como a teoria da liderança transformacional e transacional.

Para iniciar a definição de liderança, será utilizado o conceito sugerido por Packard (1962), no qual ele argumenta que liderança parece ser a arte de fazer com que os outros desejem fazer algo que você está convencido de que deve ser feito. Na mesma linha de percepção, Tannenbaum y Massarik (1954) já definem anteriormente liderança como uma influência interpessoal, exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação, para a realização de um ou diversos objetivos específicos. É perceptível que ambos os conceitos sugerem que a liderança está intimamente relacionada ao processo de influência. Autores como Cohen e Fink (2003, p. 254) também defendem que o elemento fundamental da liderança é “a influência que os líderes exercem sobre os outros e a influência que eles recebem de volta”. Assim, estes pesquisadores explicam que os líderes precisam ter a habilidade de influenciar o comportamento de outros; e, além disso, ter uma disposição para absorver o estresse, capacidade para estruturar as interações sociais necessárias às suas tarefas e confiança para tomar a iniciativa. Desta forma, os conceitos acrescentam e destacam a habilidade de interação e relacionamento do líder e a competência para atingir objetivos.

Concordando com esta abordagem, Barcellos (2010) defende que a essência da liderança é o relacionamento. É através do relacionamento que o líder consegue estimular o interesse e o comprometimento e conquistar o engajamento necessário para a realização dos objetivos da organização. E, ainda mais importante, é através do relacionamento que o líder constrói as bases para a sua autoridade moral. A autoridade moral começa a surgir quando o indivíduo vive de acordo com a sua consciência - seu sentido de existência, sua causa maior – e renega as inquietações tirânicas do ego. O ego deseja ganhar, mandar, manipular. Enquanto a consciência tenta entender o mundo e a verdade a sua volta. O médico e psiquiatra Frankl (1963) definiu consciência em sua obra onde relata sua experiência como prisioneiro no campo de concentração da Alemanha nazista. Frankl pode perceber com esta experiência, que alguns indivíduos, apesar de estarem passando por situações adversas à sobrevivência, possuíam a sabedoria de entender que ninguém podia lhes tirar a liberdade de assumir uma atitude alternativa frente às condições dadas, ou seja, eles tinham a liberdade de espírito inerente ao ser humano. Essas pessoas conseguiam acreditar que mesmo numa situação exterior difícil era possível crescer interiormente e este direito não poderia ser tirado delas. Baseado nesta experiência, o autor definiu que consciência consiste em: subordinar o ego a

um propósito mais elevado, tornar-se parte de uma causa merecedora de nosso comprometimento, entender que fins e meios são inseparáveis (os meios são tão importante quanto os fins), e compreender que a consciência nos introduz no mundo dos relacionamentos. Isso por que, quando o indivíduo é guiado pela consciência, ele consegue dominar seus instintos do ego que costumam atrapalhar imensamente as relações interpessoais. Ele busca algo maior que satisfazer somente os seus instintos pessoais; ele trabalha por uma causa maior. Quando as pessoas estão guiadas pela consciência possuem uma motivação interna que as mobiliza frente aos objetivos maiores.

Esta abordagem, trazida por Barcellos (2010), é também trabalhada por diversos outros autores. Covey (1994), por exemplo, explica a liderança baseada em princípios, onde os seguidores não respeitam o líder pelo seu poder coercivo (fazer por medo), ou pelo poder utilitário (fazer para receber algum benefício em troca), mas sim pelo poder baseado em princípios, isto é, desejar fazer por acreditar na causa. Já Follet (1997) faz a distinção entre o poder-sobre e o poder-com. O poder-sobre consiste em coagir as pessoas a fazerem o que se quer e o poder-com é construído em conjunto com o outro, surge da capacidade de influência de ambos. Portanto, o líder é aquele que consegue considerar, não somente as suas próprias aspirações, mas também, as aspirações da organização e de todos os demais indivíduos envolvidos. Por isso, Follet (1997, p. 179) argumenta que o líder é aquele que consegue organizar todas as forças que há numa empresa, levando-as a um propósito comum: “homens com essa habilidade criam um poder de grupo, em vez de expressar um poder pessoal.”

Como é possível perceber, a maioria das definições de liderança aqui apresentadas partem da concepção de que liderança é um processo de influência, relacionamento, visão e orientação. Em nenhum dos conceitos foram encontradas as práticas gerenciais tão exigidas aos líderes pelas organizações atuais. Isso se deve ao fato de que, hoje, ao menos na literatura, o papel do gerente e o papel do líder são reconhecidos como duas funções diferentes e complementares. Isso será explicado posteriormente neste capítulo. Antes faz-se necessário revisar as principais teorias sobre a liderança e suas repercussões.

2.1.2 Teoria dos Traços de Personalidade

As teorias dos traços de personalidade foram muito fortes até os anos 40. Os pesquisadores desta época acreditavam que a liderança era inata e que os líderes possuíam certas características de personalidade que os diferenciavam dos demais. Desta forma, o grande objeto de estudo era entender como eram os líderes, e não como se exercia a liderança

em si. Por este motivo, grande parte dos trabalhos se dedicou a pesquisar os líderes e a listar traços físicos, intelectuais ou sociais que os mesmos possuíam. Assim, estas teorias ficaram conhecidas como as teorias do “grande homem”. Os líderes pareciam apresentar certos padrões de traços físicos como energia, boa aparência; traços intelectuais como adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; traços sociais como cooperação, capacidade de relacionamento; e traços relacionados com a tarefa, como capacidade de realização, persistência e iniciativa. No entanto, com o desenrolar dos estudos foi possível perceber que os traços e características dos líderes nem sempre coincidiam. Isto fez com que pesquisadores como Stogdill, em 1948 e; Lord, De Vader e Alliger, em 1986, realizassem análises e meta-análise sobre grande quantidade de estudos para buscar congruências. A partir daí foi possível perceber que a liderança era determinada não só por certas características dos líderes, mas também pela relação que o líder estabelecia com seus liderados em cada situação específica.

Estudos sobre traços de personalidade ainda são realizados até hoje, mas os pesquisadores partem de uma perspectiva não de características inatas e sim de habilidades e competências que podem ser aprendidas.

2.1.3 Teoria Comportamental

No final dos anos 40, algumas investigações já começaram a partir para a procura das habilidades e competências dos líderes eficazes. Dentro desta perspectiva, destacaram-se os trabalhos de duas grandes equipes de investigação, uma da Universidade de Ohio e outra da Universidade de Michigan.

Os pesquisadores da Universidade de Michigan começaram a analisar o comportamento do líder na atuação de pequenos grupos e perceberam que os líderes tinham suas ações voltadas para duas dimensões: ações orientadas ao relacionamento com outros e ações orientadas à produtividade. Os investigadores inicialmente consideraram estas duas dimensões como opostas, ou seja, se um líder tinha fortes indícios de orientação à produtividade significava que teria baixos índices de orientação ao relacionamento. Com o tempo, aceitaram a tese de que um líder poderia ter altos ou baixos índices nas duas dimensões, mas nada foi comprovado.

Os estudiosos da Universidade de Ohio se concentraram em entender os padrões de ações dos líderes. Para tanto, desenvolveram um questionário, que foi e ainda é muito utilizado por pesquisadores de liderança, que lhe trouxe o seguinte resultado: líderes

apresentam duas grandes categorias de comportamentos, os voltados para a tarefa e os voltados ao bem-estar das pessoas do grupo. De partida, já reconheceram estas categorias como independentes, sugerindo que um líder podia ter altos índices de comportamentos voltados à tarefa como ao bem-estar das pessoas, sendo que este perfil, com altos índices nas duas categorias, indicava o melhor líder.

Os trabalhos destas duas equipes de pesquisa deram base para uma série de estudos que buscou analisar os estilos de liderança como se vê a seguir.

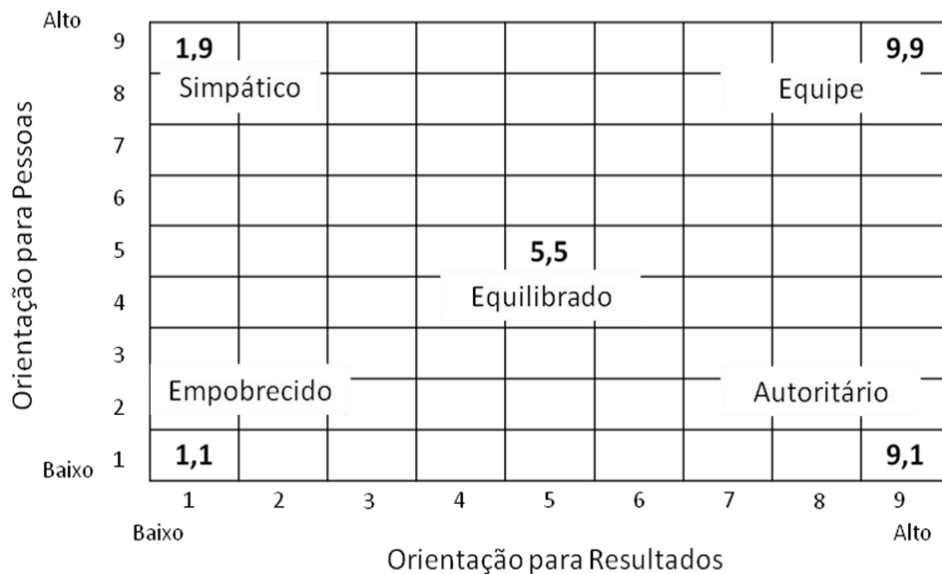
2.1.4 Teoria dos Estilos de Liderança

Com base nos estudos sobre o comportamento dos líderes surgiram diversas teorias sobre os estilos de liderança, dentre as quais, duas são usadas como fortes modelos de referência até hoje, a de White e Lippitt (1939) e a de Blake e Mouton (1964). A pesquisa de White e Lippitt (1939) mostrou que os líderes podem ter estilo de liderança autocrática, democrática ou liberal (*laissez-faire*). Na liderança autocrática os líderes fixam suas diretrizes sem nenhuma participação do grupo. O líder é centralizador e define como tudo deve ser realizado e seus elogios e críticas tomam sempre um cunho “pessoal”. Na liderança democrática há um estímulo do líder para que os subordinados se envolvam e debatam as decisões. O grupo tem liberdade para escolher como executar suas tarefas e o líder serve mais como um suporte, provendo aconselhamento quando necessário. O líder se considera mais um membro do grupo e tende a fazer suas críticas e elogios de forma muito objetiva. Na liderança liberal o líder possui participação mínima nas decisões do grupo. Traz informações importantes ao grupo e deixa que os integrantes encontrem as alternativas para resolver os problemas e dificuldades. O líder não faz nenhum esforço para avaliar ou regular o curso do grupo; ele se limita a fazer comentários quando é solicitado. De acordo com as pesquisas de White e Lippitt (1939), a liderança autocrática é a que produz melhores resultados em termos de produção; já a liderança democrática produz o melhor resultado em qualidade de trabalho; e, na liderança liberal, os resultados ficam abaixo do esperado tanto em termos de produtividade quanto de qualidade. Dados estes resultados os autores passaram a defender a prática da liderança democrática.

Já no trabalho de Blake e Mouton, de 1964, os estilos de liderança foram criados com base nas categorias: ênfase dada à produção, preocupação com o desenvolvimento e resultado da tarefa; e ênfase dada às pessoas, atenção às necessidades das pessoas. Com base nestas duas categorias, os autores desenvolveram a “*managerial grid*”, conforme mostra a Figura 2.

Nesta tabela, composta por dois eixos, o eixo ênfase nas pessoas e ênfase na produção, os autores classificam os tipos de liderança. O líder que possui uma elevada ênfase nas pessoas e baixa ênfase na tarefa é classificado como “*Country-Club*” ou *simpático*. Dedicar-se a satisfazer as necessidades das pessoas do grupo, dando bastante atenção às atitudes e sentimentos dos outros, buscando sempre produzir um ambiente de trabalho confortável e amigável. O líder com baixa ênfase nas pessoas e alta na tarefa é classificado como “*Authority-Compliance*” ou *autoritário*. Este dedica sua atenção à eficiência das operações, desta forma busca evitar ao máximo a interferência dos elementos humanos. Para ele, as pessoas são ferramentas para conseguir o que se quer e sua comunicação com os subordinados é limitada a instruções sobre as tarefas. Outro tipo de líder é aquele que possui baixa orientação às pessoas e às tarefas. Este é denominado “*Impoverished*” ou o estilo *empobrecido* de liderança. Este perfil de líder faz o mínimo necessário para dar andamento às tarefas e para manter um ambiente de trabalho aceitável. Parece um líder indiferente, resignado e apático. Já o líder com alta ênfase às pessoas e alta ênfase às tarefas é classificado como “*Team*” ou gestor de *equipe*. Este líder promove um alto nível de participação e envolvimento com o trabalho e satisfaz as necessidades das pessoas envolvidas e comprometidas com o trabalho. Seus subordinados costumam descrevê-lo como: estimulador, determinado, aberto, transparente e preocupado com os funcionários. Há também o líder “*Middle-of-the-Road*” ou *equilibrado*. Este possui uma orientação mediana às tarefas e às pessoas, e é considerado um líder que analisa aquilo que é necessário fazer para conseguir uma boa eficácia na execução das tarefas e para a criação de um bom ambiente de trabalho. É descrito como oportuno, prefere o meio-termo, evita os desentendimentos e, se necessário, abandona suas convicções para alcançar o progresso. Para Blake e Mouton (1964), o estilo ideal de liderança é o gestor de *Equipe*, que possui alta ênfase nas duas categorias. Esta categorização da liderança foi e ainda utilizada em diversos estudos.

Figura 2 – A Grade da Liderança



Fonte: Adaptado de Northouse (2001) apud Blake e Mouton (1964), p. 31.

2.1.5 Teorias Situacionais

Acompanhando a evolução das teorias dos estilos de liderança, os pesquisadores da teoria situacional surgem para alertar que talvez não exista um estilo correto de liderança para todas as situações, e sim que cada tipo de organização ou contexto requer um tipo de liderança diferente. Assim, os pesquisadores começam a questionar se o tipo de organização, o tipo de tarefa e o tipo de contexto, não influenciam o tipo de líder adequado a uma organização. Dentro desta perspectiva de pesquisa, pode-se destacar duas teorias: o modelo contingencial, proposto por Fiedler (1967) e o modelo situacional, proposto por Hersey e Blanchard (1986).

No modelo contingencial, Fiedler (1967) busca mostrar a congruência entre o estilo da liderança, os elementos do grupo e as funções que o líder tem que desempenhar. De acordo com suas pesquisas é preciso alinhar o estilo de liderança com a situação favorável para aquele estilo. A situação favorável corresponde à combinação de relacionamento entre líder e subordinado, a estrutura da tarefa e o poder.

No modelo situacional de Hersey e Blanchard (1986) a eficácia do estilo de liderança depende do grau de maturidades dos subordinados. Tanto maturidade no trabalho, que se refere à capacidade em termos de conhecimento e desempenho nas suas atividades, quanto maturidade psicológica, que corresponde aos níveis de dedicação e autoconfiança da pessoa.

Estes tipos de maturidades foram medidos e geraram quatro níveis. As pessoas com *maturidade I* possuem incapacidade de realizar tarefas e pouca vontade para assumir responsabilidades. Para estas pessoas, o melhor líder é aquele que tem um comportamento mais diretivo. As pessoas com *maturidade II* ainda não possuem capacidade para a realização das tarefas, mas têm boa vontade para com elas. Para estas, o melhor é um líder que tenha alta orientação para tarefa e para o relacionamento, pois saberá apoiar o funcionário a estruturar suas tarefas e a trabalhar com motivação. As pessoas com *maturidade III* têm as aptidões para a realização das tarefas, mas nem sempre têm motivação para fazê-las. Para estas é necessário um líder com alta ênfase para o relacionamento. As com *maturidade IV* apresentam um elevado grau de competências para as tarefas e muita vontade de realizá-las. O ideal para este grupo é um líder com baixa ênfase à tarefa e ao relacionamento, ele dá a liberdade que os colaboradores com esta maturidade necessitam.

Desta forma, as teorias situacionais buscam mostrar que não existe um melhor estilo de liderança e sim o estilo de liderança mais adequado para uma determinada situação.

2.1.6 Teorias do Carisma e Transformacional

Dada a base de conhecimentos que as teorias sobre liderança formaram até os anos 80, os autores desta década começaram a interessar-se inicialmente pela relação entre a liderança e a cultura organizacional. Estudos de Schein (1989) apontaram para o fato que tanto os líderes fazem a cultura, assim como são fortemente influenciados por ela. Com base nisso, foi possível perceber, no entanto, que alguns líderes com características de persistência, paciência, capacidade para conter a ansiedade, confiança emocional, eram capazes de produzir mudanças mais significativas na cultura organizacional que os demais. Dando sequência a estes estudos, Bass (1990) formula sua teoria da liderança transformacional e liderança transacional. A liderança transformacional está relacionada ao processo de influência das grandes mudanças de comportamentos e à criação do comprometimento e envolvimento com a missão da organização. Já a liderança transacional corresponde ao líder que orienta seus subordinados na direção da concretização de objetivos, clarificando papéis e exigências da tarefa. Para este autor, a liderança transformacional se constitui de quatro dimensões principais: a influência nos ideais (carisma); a motivação inspiradora; a estimulação intelectual; e a consideração individual (preocupação com as necessidades de realização pessoal e profissional de cada um). Já a liderança transacional apresenta duas dimensões: o reforço contingente (incentivar o colaborador a fazer pela recompensa) e

intervenção em crise (líder só atua quando a situação vai mal). Há ainda a liderança *laissez-faire* (o evitamento do exercício da liderança). Por esta perspectiva, o melhor líder é aquele que possui predominância das dimensões da liderança transformacional, seguindo das dimensões de reforço contingente, intervenção em crise e, por último, *laissez-faire*.

Perfil semelhante foi encontrado por House (1990) na teoria da liderança carismática, a qual pesquisou as características daqueles líderes que foram considerados excepcionais no desempenho de suas atividades e as variáveis situacionais que explicam o surgimento destes indivíduos. De acordo com este estudo, os líderes carismáticos possuem autoconfiança, tendência a dominar as relações, alto grau de influência e convicção acerca de seus valores. Além disto, trabalham conjuntos de valores e princípios com os colaboradores, promovem a aceitação de suas ideias, percebem com otimismo os esforços do grupo e fornecem razões para a realização das tarefas. House (1990) destaca também que a liderança carismática costuma surgir em ambientes turbulentos, onde as organizações sofrem mais pressões do ambiente.

Como é possível perceber, as teorias situacionais resgatam a questão do carisma e do grande poder de um líder de realizar mudanças, de promover alterações na cultura e crenças de um grupo. Um dos resultados das pesquisas das teorias situacionais foi a diferenciação entre a atividade de gestão e liderança, que será abordada em um subitem posterior.

Esta retrospectiva das principais teorias da liderança fornece uma cronologia do desenvolvimento do tema. Desde a teoria dos traços de personalidade até a teoria da liderança transformacional é possível perceber um amadurecimento dos conhecimentos sobre liderança, o que, no entanto, não torna nenhuma destas teorias dispensáveis. Sendo assim, os demais subitens deste capítulo utilizaram conceitos e trabalho de todas estas linhas de pesquisa para introduzir e explicar os temas propostos.

2.1.7 Funções do líder no ambiente organizacional

Para Kouzes e Posner (1997), os líderes possuem cinco funções principais, sendo elas: desafiar o estabelecido, inspirar uma visão compartilhada, permitir que os outros ajam, apontar o caminho e encorajar o coração. *Desafiar o estabelecido* ressalta a forte ligação da liderança com a mudança. Líderes admiram o novo, o desconhecido, a experimentação, a desordem e a nova ordem. Portanto, os líderes buscam incessantemente a comunicação com outras pessoas para encontrar as oportunidades de ação. Buscam analisar as rotinas e eliminar aquelas que não são mais funcionais. Encaram as mudanças como oportunidades para o

desenvolvimento, sentem-se desafiados e motivados com elas. Envolvem as pessoas no desafio, tratando de seus medos e angústias para que possam se comprometer com os desafios organizacionais. Com isso, buscam *inspirar uma visão compartilhada*, que é a união dos desejos de todos os envolvidos. Líderes entendem que a visão é de todos e que ela pressupõe o bem comum. Logo, a visão precisa incluir aspirações dos seguidores e não ser construída solitariamente. Por isso, sentem-se com a obrigação de entender os anseios coletivos e tratar deles. Para tanto, utilizam-se da comunicação, dedicam-se a compreender as pessoas e a conhecer seus sonhos. Envolvem-se nos relacionamentos sem medo de se expor, confiam nos seus seguidores e buscam a reciprocidade. Querem fortalecer seus colaboradores, aumentar sua autoestima, seu comprometimento, melhorar o seu desenvolvimento. Com vistas a desenvolver uma visão compartilhada, envolvem-se integralmente com as pessoas. A partir disso, buscam *apontar o caminho*. Para iniciar esta jornada, nada melhor que o exemplo. Expõem suas crenças, sua integridade de caráter e de ações. Incentivam e parabenizam os colaboradores a cada pequena vitória no caminho da evolução. E, para finalizar, *encorajam os corações*. Reconhecem as contribuições de cada um com uma gratidão verdadeira. Celebram e despertam o sentido de realização.

De acordo com Kouzes e Posner (1997, p. 329), a liderança trabalha muito mais no sentido de servir e apoiar do que de comandar e controlar. Líderes criam seguidores voluntariamente, independente de deterem o poder sobre eles. Por isso, os autores dizem que liderança trata-se mais de sentimentos e envolvimentos fortes do que grande capacidade de raciocínio:

Suspeitamos que o segredo mais bem guardado dos líderes bem-sucedidos seja o amor: amar a liderança, amar as pessoas que fazem o trabalho, o que suas organizações produzem aqueles que honram a organização por intermédio de seu trabalho. A liderança é um problema de coração, não de cabeça. (KOUZES E POSNER, 1997, p. 329).

Nesta visão dos autores é possível perceber que o trabalho da liderança consiste, principalmente, no relacionamento e na criação de valores comuns. Neste sentido, Lessa (2001) também defende que a liderança envolve questões de apoio, confiança e respeito mútuo entre as partes e não sanções. Para exemplificar bem essa diferenciação, é útil um exemplo citado por Maxwell (2007), que questiona: quem foi o professor mais marcante na sua vida? Aquele que o amedrontou ou aquele que acreditou em você e em seu potencial? Assim, a liderança é um processo positivo que envolve pessoas e relacionamentos, onde o líder é o indivíduo que possui a capacidade de auxiliar os outros a acreditarem em si e a

atingirem seus objetivos. “Deixe que as pessoas tomem emprestado a fé que você tem nelas. Quando as pessoas que você lidera não acreditarem em si mesmas, você pode ajudá-las a fazer isso...” (MAXWELL, 2007, p. 241). Senge (2003, p. 110) explica essa relação mostrando como crença ou descrença no potencial do indivíduo pode auxiliá-lo a dar o melhor de suas capacidades ou reprimi-las:

Quando acredito que uma pessoa tem um grande potencial dedico-lhe atenção especial para que ela desenvolva esse potencial. Quando ela desabrocha, acho que a minha avaliação estava correta e continuo a ajudá-la. Por outro lado, como não dedico nenhuma atenção as pessoas que considero com baixo potencial, elas trabalham com desinteresse, justificando em minha mente a falta de atenção que lhes destino.

Portanto, o líder é uma pessoa que tem como missão apoiar os outros indivíduos, ajudando-os a identificar seus valores e interesses (LESSA, 2001) e a relacioná-los com os objetivos do grupo social.

Yukl (1994), reforçando a importância dos relacionamentos para a prática da liderança, define seis tipos de comportamento que o líder deveria adotar em suas ações. O primeiro tipo de comportamentos são os de *suporte*, ou seja, demonstrar atenção, aceitação e preocupação acerca das necessidades e sentimentos das outras pessoas. Este comportamento fortalece as ligações emocionais entre o líder e os subordinados, o que facilita o surgimento de uma atitude cooperativa. O líder deve agir de forma polida, nunca cedendo a acessos de raiva ou atitudes arrogantes. O segundo tipo de comportamento são os de *desenvolvimento*, que visam aumentar as habilidades dos indivíduos do grupo. Isso consiste em detectar as necessidades de treinamento, construir a autoconfiança do indivíduo para que ele veja o treinamento como algo positivo e incentivar a aplicação das novas técnicas no dia a dia de trabalho. Comportamentos de desenvolvimento significam promover e dar suporte à carreira de alguém. O terceiro tipo de comportamento é o de *reconhecimento*. Consiste em reconhecer as contribuições seja através de elogios, premiações ou cerimônias de celebração. As *premiações* são o quarto tipo de comportamento. Os líderes administram bens tangíveis para recompensar boas performances. Seja através da delegação de tarefas mais desejáveis, ou até aumento de salário, entre outros. O ponto principal neste aspecto é identificar quais os prêmios que os indivíduos realmente desejam e distribuir as premiações de forma justa. Outro comportamento esperado pelo líder é o *gerenciamento de conflitos e a construção de equipes*. Os conflitos, para terem consequências positivas, precisam ser bem gerenciados e o líder, em determinadas situações, pode auxiliar os membros do grupo a resolverem suas diferenças. Além disso, os líderes colaboram com a construção de equipes enfatizando os interesses

comuns. E o sexto comportamento é o de incentivo ao *trabalho em rede*. Que consiste em manter e nutrir a rede de relacionamentos com as pessoas que são importantes fontes de informação.

Já de acordo com Cohen e Fink (2003), ao líder são atribuídas três tipos de funções principais dentro de uma organização. São elas: a *função interpessoal*, a *informacional* e a *decisória*. A *função interpessoal* se refere à construção conjunta de valores e significados dentro da organização e também à troca de expectativas e informações entre o líder e os subordinados. Neste quesito, entram as avaliações, treinamentos, momentos de motivação, entre outros. A *função informacional* se refere ao papel que o líder deve exercer, enquanto disseminador de informações, repassando aos colaboradores todos os dados e conhecimentos necessários para a realização de suas tarefas e o real engajamento em suas atividades. E, por fim, o líder possui a *função decisória*. Com esta função, o líder é responsável pela inovação. Neste caso, seu papel é diagnosticar tendências, planejar melhorias, propor novas soluções; enfim, analisar o que precisa ser mudado, seja em termos de métodos, atividades ou relações.

Follet, ainda nos anos 30, trazia uma visão inovadora e complexa sobre o exercício da liderança. Primeiramente, antes de mencionar a influência do líder, a autora alerta para o perigo de analisar este tipo de processo através de uma visão linear. A visão linear faz com que o foco de nossa atenção esteja voltado ao objeto ou ao sujeito, enquanto deveria estar focada na relação entre ambos. “Em invés de considerar os homens e a situação, considerar também o efeito recíproco de um sobre o outro” (FOLLET, 1997, p. 46). Ou seja, eu não reajo a você, mas a você-mais-eu; não posso influenciar você porque você já me influenciou, portanto, “no próprio processo do encontro, pelo próprio processo do encontro, nós dois nos tornamos algo diferente” (Idem, p. 44). Isso é o que a autora denomina como resposta circular e que deveria ser utilizada para compreender os fenômenos das Ciências Sociais. Com base nisso, ela sugere que a influência da liderança não é unilateral. O colaborador reagirá conforme sua interpretação das ações do líder e o líder reagirá conforme sua interpretação das ações do colaborador.

Outro ponto também reforçado pela autora como função da liderança é saber tornar o conflito construtivo. De acordo com ela, há três formas de lidar com um conflito: a *dominação*, a *conciliação* e a *integração*. A única que realmente resolve o conflito é a *integração*, pois, na *dominação*, um dos lados impõe seus desejos sobre o outro e, na *conciliação*, cada um cede um pouco para conquistar a paz. Isto porque, em ambos os casos, um ou mais de um dos indivíduos precisa abrir mão de seus desejos. Já com a *integração*, os indivíduos se envolvem na busca de uma solução que integre o desejo de ambos, sem que

nenhum dos lados precise sacrificar algo. A *conciliação* não cria: ela lida com o que já existe; a integração busca criar uma solução nova, novos valores, novas técnicas. Segundo Follet (1997), líderes devem ser capazes de lidar com os conflitos através da integração. Para isso, a primeira atitude a ser tomada é explicitar as diferenças em questão, trazer os desejos à superfície para que possam ser avaliados em conjunto e, posteriormente, reavaliados. Outro fator essencial para a integração é a necessidade do respeito pela opinião do outro que deve existir por parte de todos os indivíduos envolvidos no conflito.

De acordo com Follet (1997), para obter o poder legitimado, os líderes devem ter consciência do comportamento circular e praticar a integração. Conforme já comentado no subitem anterior, esta pesquisadora defende a existência do poder-com, conquistado com o outro através da integração. Para ela, o líder não tem que tentar obter o controle das pessoas, mas sim da situação. É necessário dar instruções às pessoas sem, contudo, privá-las de pensarem e agirem da sua maneira. Outro aspecto ressaltado pela autora é que o poder advém da capacidade do líder e de sua função e não do cargo. “O poder não é uma coisa preexistente, que pode ser dada a alguém, ou tirada” “não é possível conceder poder, porque poder é o desabrochar da consciência” (FOLLET, 1997, p. 118).

Ainda para esta autora, o líder poderia ser definido como a pessoa com a habilidade de organizar a experiência do grupo, criando assim um poder de grupo ao invés de um poder pessoal. Para ela, é dever do líder ver a situação como um todo, analisando as inter-relações entre as partes, para detectar os novos caminhos possíveis. O líder precisa ser capaz de entender que não é a sua singularidade que o torna tão importante para o todo, mas sim a sua capacidade de relacionamento. A capacidade de interpretar os desejos de seus seguidores e guiá-los para um objetivo comum.

Daniel Goleman (1998), em seu artigo “O que faz um líder?”, buscou demonstrar que as habilidades técnicas e a inteligência são importantes para um líder, mas como a base da liderança se encontra nos relacionamentos, ainda mais importante, é a inteligência emocional. Para ele, liderança é muito mais uma arte do que uma ciência. E como em qualquer outra arte, a emoção é o que mais precisa ser trabalhado. Os estudos de Goleman apontaram que líderes com um grau elevado de inteligência emocional apresentavam desempenhos mais eficientes que os demais. De acordo com suas pesquisas, há *cinco componentes principais da inteligência emocional*: o autoconhecimento, a autorregulação, a motivação, a empatia e a habilidade social. O *autoconhecimento* é a capacidade de compreender suas emoções e impulsos, bem como o efeito que eles causam nos demais. Líderes com autoconhecimento sabem seus valores e objetivos, são realistas quanto a suas fraquezas e limitações e buscam

melhorar. Com isso, entramos no segundo componente que é a *autorregulação*, pessoas com esta característica conseguem controlar seus impulsos e suspender o julgamento para pensar antes de agir. São pessoas com uma propensão à reflexão e à ponderação, mais abertas à ambiguidade e à mudança e vistas como íntegras. Outro componente da inteligência emocional é a *motivação*, que é perceptível em indivíduos que estão sempre querendo ir além das expectativas, deles e dos outros. Eles possuem uma incessante vontade de aprender, muita energia para fazer ações novas e diferentes e são extremamente otimistas. O quarto componente é a *empatia*, entendida como a capacidade de compreensão do sentimento do outro. Líderes com empatia consideram os sentimentos envolvidos na tomada de decisões e, por isso, ganham a confiança de seus colaboradores. E, por fim, a habilidade social é o último componente que integra a inteligência emocional. Indivíduos com *habilidade social* são aqueles que se preocupam em gerir as relações com os outros. Têm um dom para construir a harmonia com os demais, aceitando as diferenças de cada um.

De acordo com Goleman (1998), a inteligência emocional pode e deve ser aprendida. Obviamente há pessoas que já nascem com um nível de empatia ou habilidade social mais elevada, mas isto não significa que os demais não possam desenvolver estas habilidades. Uma prova de que é possível este aprendizado é que com a idade e a experiência o nível de inteligência emocional aumenta, o que significa que ela pode ser desenvolvida. No entanto, as práticas atuais das empresas mais desencorajam o desenvolvimento destas habilidades do que as encorajam. Colaboradores não são incentivados a reconhecer suas falhas (autoconhecimento), e ainda há uma tendência a relacionar o temperamento impetuoso aos grandes líderes (autorregulação), alguns chefes bloqueiam as pessoas que querem ir além (motivação) e supervisores não estão interessados e nem têm tempo para ouvir seus colaboradores (empatia) e nem para falar com eles (habilidade social).

Como Goleman (1998) mostrou que a inteligência emocional aumenta com a maturidade do líder, é válido apresentar o trabalho de Bennis (2004), no qual ele apresenta as sete idades do líder, mostrando o processo de desenvolvimento de suas funções e sua maturidade. O *executivo infante* é o indivíduo que está tendo sua primeira experiência oficial como líder. A principal função do líder nesta fase é conquistar o apoio de um líder mais maduro como mentor para lhe ensinar as principais funções. A segunda idade é a *escolar*: o indivíduo ainda está aprendendo a liderar e este processo pode ser bem sofrido inicialmente, pois tudo que ele fará será alvo de crítica. Então, seu primeiro passo é conquistar sua equipe. Fazer uma entrada discreta, coletar informações sobre tudo e cultivar relacionamentos com dedicação. Após ter conseguido isso, o líder passa para a terceira idade: a do *amante*. Nesta

fase a principal função do líder é solucionar problemas de toda a espécie (de produto, processo e relacionamento). Passado este estágio, o líder entra na idade do *soldado*, que é quando ele começa a se sentir mais à vontade com seu papel de liderança. Este conforto traz mais confiança e ousadia para a realização das ações necessárias, mas também traz o perigo do líder esquecer a importância que o relacionamento ainda tem entre suas funções. Nesta fase, o líder busca e desenvolve pessoas com potencial de liderança para lhe auxiliar a realizar ações e projetos. A quinta idade é a do *general*. Aqui o líder se encontra no auge de sua carreira e do desempenho de suas funções de coordenação e inovação. O maior perigo nesta fase é que a sua arrogância o impeça de ouvir o que é necessário. A próxima idade é a do *estadista*. Nesta fase, o poder do líder começa a esmorecer e sua principal função é começar a passar seus conhecimentos da organização a outros. Concluído este processo, ele entra na idade do *sábio*, com toda a maturidade conquistada durante sua carreira. Sua principal função é ser mentor de outros e ajudá-los a se tornarem bons líderes.

As idades da liderança, abordadas por Bennis (2004), mostram que muitos líderes, no auge de suas carreiras, falham por esquecerem que o relacionamento com as pessoas são a base da liderança. Com isso, perdem o comprometimento e o envolvimento das pessoas, não passando seu conhecimento a outros e deixam a organização em situação perigosa ao abandoná-la. Este ponto é ressaltado por um trabalho desenvolvido por Collins (2001), no qual ele compara os líderes nível 4 e os líderes nível 5. Tanto os líderes de nível 5 como os líderes de nível 4 muito contribuem para as suas organizações, levando-as a conseguir importantes conquistas. No entanto, os líderes de nível 5, além de conquistarem sucesso durante sua permanência na empresa garantem que este sucesso se perpetue após sua saída. Estes líderes são caracterizados pela sua humildade e profissionalismo, algumas vezes são até pessoas tímidas e modestas, mas destemidas e determinadas. A trajetória deste tipo de líder é marcada pela construção em conjunto com os subordinados de uma visão e a escolha de um caminho a seguir. Dedicam-se em direção a este caminho, fazendo um grande esforço para que as mudanças ocorram, possibilitando a ruptura dos antigos padrões. São simples e, por isso, conduzem os processos de mudança com simplicidade, sem perder de vista o pensamento sistêmico. Procuram ter disciplina na sua relação com a equipe, em seus pensamentos e em suas ações, para terem coerência em suas atitudes. Não pensam somente no sucesso próprio, mas no da organização. Por isso, costumam preparar tão bons sucessores quanto eles próprios. Já os líderes de nível 4 não preparam a companhia para o sucesso após sua saída. Gostam de saber que farão falta; que sem eles a organização não será igual. Fazendo uma analogia com as ideias apresentadas por Barcellos (2010), parece claro que os

líderes de nível 5 são guiados pela consciência, por um propósito maior que eles próprios, enquanto que os líderes de nível 4 são comandados pelo ego, pela ambição, pela ganância. Além disso, os líderes de nível 4 e 5 se diferenciam pela escolha que tomam na idade do general, denominada por Bennis (2004), onde começam a preparação de novos líderes e da organização para seguir sem eles.

A humildade, e não a arrogância, parece mesmo ser a característica marcante dos grandes líderes. E isso apareceu como unanimidade entre os autores. Um trabalho que destaca fortemente a questão da humildade é obra de Galbraith e Galbraith (2005), onde os autores fazem um resgate dos preceitos pregados pelo monge beneditano Bento de Nursia em seu livro “A Regra”, produzido para guiar os monges na liderança dos mosteiros há 15 séculos. Para Bento, a humildade era raiz de toda a virtude. A humildade na liderança se reflete na descrição, compaixão e moderação das ações e comandos. Ansiedade, inveja e excitação são indícios de líderes fracos. Por isso, Bento (GALBRAITH e GALBRAITH, 2005, p. 126), acreditava que:

A humildade sincera e verdadeira canaliza o entusiasmo natural que leva à distinção. A força da liderança e da vontade de criar não vem do ego e do orgulho, mas sim do desejo pessoal de ser cada vez melhor, de melhorar tanto a organização quanto o mundo que a cerca.

Enfim, as principais abordagens sobre liderança apontam que o líder é responsável por contribuir para a construção de um conjunto de valores compartilhados, por promover a busca pela mudança e pela inovação e por orientar e conduzir as equipes de trabalho para um objetivo comum. E a grande ferramenta do líder para realização destas funções é o relacionamento. Quando o líder desempenha adequadamente essas funções, ele consegue despertar “sentimentos apaixonados e a confiança dos seguidores, bem como a admiração, a reverência e o temor respeitoso por sua pessoa e suas ideias, é porque ele desempenha vários papéis simultaneamente: professor, mentor, guru, reformador, revolucionário, aquele que encarna o comando, a proteção e o amor” (FREITAS, 2002, p. 142). Assim, o líder não ignora o conhecimento de que as pessoas são movidas pelas paixões, sonhos e desejos e utiliza isso para mostrar a elas como alcançar seus objetivos mais profundos, conciliando-os com os objetivos da organização. Conforme Lessa (2001, p. 35), é uma das missões do líder desenvolver pessoas “interessar-se por elas, ouvi-las, acatá-las e acomodar suas complexas necessidades humanas, como condição para sua auto-motivação, para seu engajamento em relação aos objetivos e para sua própria produtividade”. Acima de tudo, o líder é um indivíduo

que gosta de auxiliar as pessoas, que encontra sua realização nessa ação e, conseqüentemente, os demais integrantes do grupo percebem que “se os líderes se preocupam com cada indivíduo como pessoa, então as pessoas têm uma boa reação com eles. Quanto maior for a sua preocupação, mais ampla e mais longa será a sua influência” (MAXWELL, 2007, p. 90).

Este resgate de conceitos e funções sobre liderança traz uma compreensão que para alguns pode parecer um tanto sonhadora ou abstrata, já que palavras como amor, fé, visão, compaixão relacionadas ao líder, não são tão bem aceitas no mundo científico, dominado pela racionalidade. Ao estudar liderança, passa-se por essa dicotomia: buscar entender racionalmente o que não é movido somente pela razão, mais também pela emoção. No entanto, este perfil de líder que emergiu da revisão bibliográfica não corresponde à maioria dos líderes formais que atuam na realidade das organizações hoje, o que também pode contribuir para a descrença na teoria apresentada até aqui. Por isso, o próximo subitem buscará explicar esta disparidade entre teoria e prática.

2.1.8 Gerentes e líderes

Com base nos autores pesquisados, pode-se afirmar que esta disparidade entre teoria e prática acontece porque as organizações incentivam mais a formação de gestores do que de líderes e estes são dois papéis bem diferentes, o que talvez ainda não esteja tão claro para as mesmas. Segundo Kouzes e Posner (1997), o termo liderar tem em sua origem o significado de “viajar”, “guiar” “buscar uma nova ordem”, enquanto o termo gerir significa “manter a ordem, organizar, controlar”. Esta diferença semântica já dá indícios da diferença entre líderes e gestores. De acordo com Kotter (2001), gestão é lidar com a complexidade, é buscar a ordem, o controle e a estabilidade. Liderança é o oposto: trabalhar com a mudança, desafiar o *status quo*. Conforme Kouzes e Posner (2003), o processo de gerência significa conseguir que as pessoas façam determinada coisa, já no processo de liderança o objetivo é conseguir que as pessoas desejem fazer as coisas. O gestor desenvolve planos de organização do trabalho, cumpre as exigências do plano, comunica o que precisa ser realizado, delega responsabilidades e monitora a implementação. Já o líder une as pessoas através de um alinhamento das ideias e as envolve rumo à nova direção. Como explica Covey (1994), a liderança extrai sua força de valores e princípios corretos, enquanto a gestão organiza os recursos para alcançar os objetivos selecionados.

De acordo com Zaleznik (2004), líderes e gestores diferem em motivação pessoal, história e na forma como pensam e agem em relação às metas. No entanto, isto não significa

que uma função seja melhor ou mais necessária à organização do que a outra. Como explica Kotter (2001), sem uma boa gestão, as empresas tendem a se tornar caóticas demais, o que pode ameaçar a sua existência. Sem uma boa liderança, a empresa pode se tornar rígida demais e não acompanhar as mudanças exigidas pelo ambiente. Gestão e liderança são duas atividades complementares e fundamentais para a empresa e dependendo do estágio em que se encontra a organização uma das funções pode ser mais necessária do que a outra. Uma analogia proposta pelo autor demonstra bem isto: um exército em tempo de paz normalmente pode sobreviver com uma boa gestão para cima e para baixo na hierarquia, juntamente com uma boa liderança no topo; em tempos de guerra, no entanto, o exército necessita de uma liderança competente em todos os níveis.

O que acontece hoje na prática das organizações, conforme Kotter (2001), é que quando se trata de preparar as pessoas para cargos executivos, as empresas ignoram a literatura recente que diz que as pessoas não podem gerir e liderar ao mesmo tempo e continuam tentando desenvolver líderes-gestores. No entanto, autores como Cohen e Fink (2003) discordam deste ponto de vista, afirmando que é cada vez mais difícil separar os dois papéis, já que hoje a maioria dos gerentes possuem alguma responsabilidade na definição de direção. Porém, devido ao tipo de habilidade que é necessária a cada uma das funções, torna-se difícil imaginar que somente uma pessoa possa desenvolver todas elas. De acordo com Covey (1994), o gestor possui o lado esquerdo do cérebro (que trabalha com a lógica, com a análise e o pensamento sequencial) mais desenvolvido. Já o líder trabalha mais com o lado direito do cérebro, o qual é responsável pelas emoções, pelo relacionamento entre as partes, pela síntese e pelo pensamento holístico. Ele recomenda que se gerencie usando o lado esquerdo do cérebro e que se lidere com o lado direito e que cada indivíduo deveria trabalhar no desenvolvimento do lado mais fraco do cérebro. No entanto, ao exigir que um mesmo indivíduo cumpra as funções de gestão e liderança, corre-se o risco de que algumas delas não sejam bem executadas; e, normalmente, as funções negligenciadas costumam ser as de liderança. “Os executivos raramente abordam questões de liderança, pois estão extremamente cansados de tanto apagar o fogo e lidar com as questões de produção e gerenciamento no início da agenda” (COVEY, 1994, p. 252)

Para construir um posicionamento mais firme com relação a este aspecto, será apresentada uma comparação entre as funções do gestor e do líder, com base nas ideias de Kotter (2001), Zaleznik (1977) e Covey (1994). Líderes trabalham na construção de uma direção, o que é uma atividade mais indutiva, que consiste em reunir informações e criar uma visão para longo prazo. Gestores trabalham no planejamento, que é de natureza dedutiva e

serve para produzir resultados ordenados, não mudar. O gestor olha através das lentes e cumpre suas tarefas; o líder examina as lentes e analisa se o quadro de referência está correto (COVEY, 1994). O gestor organiza a estrutura de postos de trabalho, comunica os planos de trabalho e decide quanto autoridade é delegada para quem. O líder promove o alinhamento, que é mais um desafio de comunicação do que de design (KOTTER, 2001). Para comunicar com eficiência, o líder precisa trabalhar sua credibilidade junto ao seu público alvo. Os gestores, devido à função de seu trabalho, que é buscar a organização e manter a ordem, precisam exercer o controle sobre as pessoas para que não realizem erros e ajudem a solucionar todos os problemas que estão impedindo o sistema de manter sua rotina. Já a liderança, como trabalha com o compartilhamento de ideias e valores e com a inovação, precisa realizar esforços para conquistar a motivação e a inspiração de seus colaboradores. O seu objetivo é criar sentimentos de pertença, reconhecimento, autoestima e realização. Devido também ao perfil de trabalho das duas funções, os gestores possuem uma tendência a lidar com os conflitos através da dominação ou da conciliação, já que precisam evitar o conflito para não causar a desordem. Os líderes, no entanto, trabalham na direção oposta. Eles não querem limitar as abordagens e sim criar outras novas, por isso trabalham com o conflito através da integração. Os gestores se relacionam com as pessoas de acordo com os papéis que elas desenvolvem, dando atenção às tarefas. Os líderes, devido ao seu alto grau de empatia, importam-se muito com o relacionamento e com os sentimentos dos demais, pois consideram que o comprometimento e envolvimento dos outros é algo fundamental para o exercício de suas atividades.

O fato de hoje não reconhecemos o papel do líder, conforme descrito neste capítulo, tão presente nas organizações, deve-se a ocorrência de que as empresas incentivam muito mais o desenvolvimento de habilidades de gestores do que das habilidades de liderança. Chefes, independente de seu perfil, são cobrados por apresentarem relatórios, indicadores de produtividade, diminuição nas falhas dos processos. No entanto, raramente são cobrados para mostrarem como está sua relação com a equipe, se as pessoas estão engajadas, envolvidas, comprometidas, trabalhando pelo objetivo correto. Parece claro que uma organização com uma função (gestão ou liderança) e sem a outra se torna ineficiente. Acredita-se que é possível que um indivíduo desenvolva habilidades de gestão e liderança através de muito empenho. O que é questionável é se somente uma pessoa consegue dar conta de forma plena de duas tarefas tão complexas e desgastantes. Acredita-se que isso não é possível e que, provavelmente, uma das funções será negligenciada. Mais do que isso, como já afirmado

anteriormente, pela alta quantidade de gestores e pela baixa quantidade de líderes já é possível constatar qual função não está sendo praticada. De acordo com Kotter (2001):

Precisamos de mais pessoas para a liderança nas organizações complexas, que dominam o nosso mundo hoje, nós também precisamos de mais pessoas para desenvolver as culturas que irão criar essa liderança. Institucionalização de uma liderança centrada na cultura é o último ato de liderança.

Dito isto, o próximo passo na revisão bibliográfica é tentar compreender como a comunicação auxilia o líder a formar relacionamentos e, a partir deles, buscar uma transformação cultural.

2.1.9 O papel de comunicação da liderança

Conforme a bibliografia apresentada, liderança é, antes de tudo, uma questão de relacionamento. Devido a esta afirmação, a maioria dos autores considera a habilidade de comunicação do líder como uma das características fundamentais da liderança. Seeger e Ulmer (2003) argumentam que a liderança é inerentemente um processo de comunicação que envolve a clarificação de objetivos, a motivação dos seguidores, a resolução de conflitos e a busca de um sentido de enquadramento. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Dewan e Myatt (2008) afirmam que a capacidade do líder de se comunicar claramente com seus colaboradores é relativamente mais importante que sua capacidade de descobrir a direção a seguir. Isto porque, de nada vale a construção de um bom direcionamento se ele não puder ser comunicado com clareza a todos a fim de conquistar o envolvimento. Então, conforme os autores, mais vale um discurso que aponta na direção errada, mas é assimilado por todos, do que um discurso que aponta na direção correta, mas carece de interpretação comum.

Estudos realizados por Collado (2002), no México, comprovam que um executivo dedica aproximadamente 80% das suas horas de trabalho à comunicação. Um trabalho semelhante, realizado pela Revista Fortune (1986), já apontava que os diretores das empresas mais importantes dos Estados Unidos gastavam 79,4% do seu tempo em comunicação com outras pessoas. Ou seja, tanto para gerenciar quanto para liderar, a comunicação é uma habilidade muito necessária. De acordo com Gortari e Gutiérrez (2002), a comunicação possui quatro finalidades principais: ensinar e aprender, transmitir ou adquirir informações e conhecimentos que possibilitem a reflexão; persuadir, convencer os outros das veridades das ideias próprias e incentivá-los à ação; comover, provocar sentimentos; e, agradar, elevar o

ânimo e a autoestima dos demais. Nobile e McCormick (2008) identificaram em sua revisão bibliográfica, as seguintes funções para a comunicação: *diretiva*, que tem por objetivo influenciar, controlar ou persuadir, esta é utilizada para dar ordens ou instruções; de *suporte*, que são mensagens que buscam promover o relacionamento, como elogios, críticas construtivas e feedbacks positivos; *cultural*, que visa transmitir e socializar informações culturais; e, por fim, a comunicação com função *democrática*, que se refere à busca por interação para tomada de decisões.

Na função de gestão, a comunicação é muito útil para promover a ordem e a organização. Conforme Bartoli (1992), para conseguir implementar um planejamento um gestor precisa explicar e comunicar os objetivos, tarefas e prazos. Para organizar as estruturas de trabalho e processos, o gestor precisa criar procedimentos formais e informais de comunicação e coordenação. E, para controlar as tarefas, necessita criar sistemas de informação que lhe possibilitem acompanhar o desempenho da organização. Enfim, o gerente utiliza-se da comunicação para uma série de atividades, como: passar instruções, transmitir informações, realizar entrevistas, promover discursos, explicar medidas disciplinares, mostrar direitos e deveres, entre outros. Portanto, a comunicação é um processo através do qual é possível coordenar pessoas. Todavia, um erro muito comum cometido pelos gestores é acreditar que a comunicação é uma habilidade fácil, que não exige preparação. Isso se reflete em discursos com conteúdo confuso que geram inúmeras interpretações e uma total falta de compreensão entre os integrantes da equipe. Conforme Kotter e Cohen (2002), em questão de comunicação, muito se abusa da improvisação. Porém, como será demonstrado mais adiante, a comunicação é uma atividade complexa que exige preparação.

Se para o gestor a comunicação é uma habilidade importante, para o líder, então, ela é fundamental. Isto porque, a maior parte das funções da liderança transcorre através do processo de influência e relacionamento. Além disso, a influência sobre o comportamento dos outros e o fortalecimento da relação se dão, principalmente, através da comunicação (KREPS, 1990). De acordo com Kreps (1990, p. 178) “a comunicação é o meio pelo qual as atividades primárias dos líderes são realizadas”. Kouzes e Posner (1997) também defendem que os bons líderes estão sempre atentos à comunicação, pois sabem o poder que a palavra tem sobre o homem. Por isso, Covey (1989, p. 262) é ainda mais enfático ao afirmar que “a comunicação é a habilidade mais importante na vida”. Este autor comenta que a comunicação é como um iceberg, a parte visível é a capacidade de um indivíduo de se comunicar, e a grande massa oculta corresponde às reações e atitudes que sua comunicação pode provocar no

relacionamento com o outro. Por isso, comunicar-se com clareza não é tão fácil quanto parece.

Para o colaborador, a comunicação do líder representa a comunicação da empresa, devido a isso, ela possui um impacto ainda mais forte sobre o indivíduo. Para Senger e Ulmer (2003), há três tipos de comunicação que são de responsabilidades do líder: (a) a comunicação adequada de valores para criação de um clima moral e uma cultura própria, (b) a manutenção de uma comunicação para informar e explicar sobre as operações da organização, e (c) a comunicação para manter uma abertura para que os colaboradores possam trazer sinais de problemas ou possíveis soluções. Complementando a teoria destes autores, sugere-se neste trabalho, com base no levantamento bibliográfico realizado, que a comunicação é fundamental para as seguintes funções da liderança: (a) a constituição e a disseminação dos valores comuns da organização; (b) a construção do relacionamento entre líderes e seguidores; (c) a conquista do envolvimento, compromisso e motivação dos colaboradores; e (d) para a disseminação e evolução da mudança.

A unificação dos valores resulta do diálogo entre os membros do grupo, promovido e catalisado pela liderança (KOUZES e POSNER, 1997). Somente através da comunicação é possível descobrir os valores pessoais que movem os indivíduos e assim relacioná-los e integrá-los aos valores organizacionais. Por este motivo, o papel de comunicação do líder no sentido de construir valores comuns é dobrado, pois ele trabalha para identificar os valores pessoais e construir os valores organizacionais. A identificação dos valores pessoais é essencial porque, conforme pesquisa realizada por Kouzes e Posner (1997), a clareza de valores pessoais promove mais compromisso do que a clareza dos valores organizacionais. Por este motivo, é de fundamental importância que o líder auxilie seus seguidores, através da comunicação, a esclarecer seus valores pessoais, para conquistar o compromisso de seus colaboradores e criar uma profunda compreensão dos anseios individuais e coletivos. Através da descoberta dos propósitos pessoais, o líder pode construir os valores organizacionais, a visão e a direção. “Comunicar com expressividade para dar vida à visão de modo que as pessoas sintam-se como parte dela” (KOUZES e POSNER, 1997, p. 137). Em outras palavras, não basta o líder saber qual destino seguir, ele precisa ser capaz de comunicar isso, de forma a encorajar as pessoas a aderir a esta visão. Conforme comenta Bartoli (1992), para promover uma visão ou um valor, o colaborador precisa primeiro conhecê-lo, depois crer nele, para finalmente querer promovê-lo. É por isso que Kouzes e Posner (1997, p.143) ressaltam a importância da comunicação na função do líder: “mediante o uso de uma linguagem poderosa,

de um estilo positivo de comunicação e de expressividade não verbal, os líderes sopram a vida na visão”.

A segunda função da comunicação no processo de liderança é no sentido de fortalecer a relação do líder com seus colaboradores. Para isso, os líderes precisam fazer pleno uso de suas habilidades de comunicação, procurando escutar ativamente e falar considerando os sentimentos envolvidos no diálogo. Neste processo, é importante considerar o aspecto da circularidade da comunicação, trabalhado por Follet (1997), já explicado anteriormente neste capítulo. O líder precisa ter consciência de que, num processo de comunicação, os seus sentimentos e os seus pressupostos e os do outro estão envolvidos e mudando o sentido da mensagem para cada um. Ou seja, não é correto pensar na comunicação como um processo unilateral, onde o líder exerce influência direta no colaborador, pois a comunicação é resultado dos dois ou mais agentes envolvidos no processo. Aquele que escuta o ato de fala, que o outro está emitindo, também tem um papel ativo de compreensão. É como explica Habermas (1989, p. 40): “compreender o que é dito a alguém exige a participação no agir comunicativo”. Essa é uma das dificuldades mais frequentes enfrentadas no processo de comunicação. Os indivíduos estão muito mais preocupados em apresentar e defender as suas opiniões e razões do que compreender as ideias e pontos de vista do outro. Sendo que a linguagem deveria ser empregada para a busca do entendimento mútuo. O líder precisa estar sempre atento para não cair nessa armadilha e aprender a dosar o falar e o ouvir, com vistas a encontrar o equilíbrio adequado. Até porque, é somente por meio da compreensão do outro, que o líder poderá conquistar sua confiança.

Assim, muitos autores defendem que o líder precisa desenvolver a audição empática. Ouvir com empatia (COVEY, 1994, p. 100) significa escutar o outro buscando captar a informação e o sentimento envolvido, usar “a linguagem da lógica e da emoção”. Isso consiste em considerar que o comportamento do indivíduo baseia-se tanto no seu modo de pensar como na sua forma de sentir. Conforme Kotter e Cohen (2002, p. 100), “é preciso mostrar às pessoas alguma coisa que trate de suas ansiedades, que reconheça sua raiva, que seja confiável”. Porque, de acordo com Mariotti (1999), temos que esclarecer que nas atividades humanas tudo resulta da interação de fatores emocionais e racionais (com frequente predominância do lado emocional) e é preciso aprender a lidar com estas duas polaridades. Os bons líderes se exercitam na arte sutil de saber ouvir, superando as barreiras à comunicação. A primeira dessas barreiras é ouvir para avaliar, em vez de ouvir para compreender. Sem vencer esta tendência avaliativa não é possível conhecer o ponto de vista de outras pessoas, nem saber como elas percebem a situação. Se o indivíduo acredita que não está sendo

compreendido, surgem sentimentos de frustração, que o levam também, a não se esforçar por compreender os pontos de vista dos outros. Desse modo, a capacidade de ouvir também é condição essencial para exercer influência sobre as outras pessoas. Devido a isso, Covey (1994) afirma que uma das formas por meio das quais o líder pode exercer influência sobre seus seguidores é através da construção de relações humanitárias. Isso porque, uma vez que as pessoas se sentem ouvidas e consideradas em seus pontos de vista, elas podem se abrir para enxergar a situação com outros olhos, compartilhando diferentes percepções.

Como a comunicação do líder geralmente aborda assuntos complexos que exigem envolvimento e compreensão, a sua habilidade de diálogo necessita ser muito bem desenvolvida. De acordo com Cohen e Fink (2003), quanto maior a complexidade do tema, a sua importância para as partes envolvidas e os sentimentos despertados por ele, maiores são as chances de distorção e, portanto, a necessidade de verificação do entendimento. É necessário escutar para responder adequadamente aos sentimentos manifestos e ao conteúdo. Para Gortari e Gutiérrez (2002), temos que ter consciência que os sentimentos, muitas vezes, movem mais o homem que o raciocínio. “A comunicação, afinal de contas, não é tanto uma questão de intelecto quando de confiança e aceitação dos outros, das suas ideias e dos seus sentimentos” (COVEY, 1994, p. 2002). Por este motivo Stéfano (2005) diz que escutar pessoas tem repercussões imensas na capacidade de gerar confiança e vínculo. Quando o líder se torna hábil na escuta empática, o colaborador percebe que está sendo compreendido e respeitado em suas opiniões e sentimentos e a partir daí começa a sentir uma maior confiança, sinergia e motivação com a relação.

Então, através da construção de uma relação sólida com seus colaboradores, que trate tanto de suas razões quanto de seus sentimentos, o líder é capaz de descobrir o que realmente motiva cada um no trabalho. Kreps (1990) defende que a função primária da comunicação do líder é promover a motivação dos membros da equipe. Para ele, já que os seres humanos não podem ser controlados com a mesma facilidade que ferramentas, tecnologias e objetos, a liderança deve estar preocupada com a motivação dos membros da organização para assegurar os seus esforços. Para isso, o líder precisa conseguir despertar motivação e entusiasmo através de suas habilidades de comunicação e uso da linguagem. Kouzes e Posner (1997), em sua obra, resgatam um trabalho de Howard S. Friedman, o qual comprova que os líderes mais carismáticos, que mais conquistavam a motivação da equipe, eram aqueles que possuíam mais vivacidade ao se comunicar. Sorriam, pronunciavam as palavras e ideias com clareza, movimentavam-se, transmitiam seus sentimentos. Desta forma, estes líderes captavam a atenção e despertavam um envolvimento e motivação surpreendentes.

Outro ponto para o qual a comunicação é uma ferramenta necessária é na criação de condições para as mudanças organizacionais. Em primeiro lugar, o diálogo constante com os colaboradores permite ao líder captar informações ou indícios de mudanças necessárias. Em segundo, ao promover uma mudança, o líder precisa criar um ambiente que propicie a ousadia e também que trate dos sentimentos de angústia que costumam surgir nesses processos. Sendo assim, Kouzes e Posner (1997, p. 51) defendem que:

A mudança e a inovação só podem ser conduzidas com eficácia por intermediário do contato humano: assim, ao conduzirem uma mudança, os líderes devem estabelecer uma variedade maior de relacionamentos, conectar-se com mais fontes de informação, sair e circular com mais frequência.

Além disso, os líderes têm responsabilidade no sentido de auxiliar seus colaboradores quando os mesmos se sentem paralisados e estressados frente às mudanças. Eles precisam dedicar atenção ao ouvir as razões e sentimentos dos colaboradores e oferecer apoio e compreensão, ajudando-os a enfrentar as dificuldades. Os líderes precisam ajudar os indivíduos a aprender com a nova situação e a reavaliar seus sistemas de crenças (DEWAN e MYATT, 2008).

Enfim, parece evidente que a comunicação realmente permeia todas as principais funções de um líder. Utilizando os conceitos de Mariotti (1999), é como se o líder para desenvolver plenamente sua capacidade de liderança, precise ter a alta habilidade de se autorregular através da comunicação constante com o ambiente. Ou seja, deve trabalhar no sentido de conquistar, através da constante interação, uma compreensão mais completa da realidade. Conforme Follet (1997, p. 276), “a plenitude da minha vida não é medida pelo quanto faço, nem pelo número de pessoas que conheço, mas pelo quanto o todo é expressado através de mim”. Chegando nesta conclusão, o próximo item pretende explorar os principais conceitos de comunicação, buscando clarear como ocorre este processo e como sua dinâmica pode influenciar na cultura organizacional.

2.2 Comunicação

Até aqui, foi realizado um resgate dos principais conceitos e funções da liderança. Nesta seção, a proposta é aprofundar o conhecimento de um dos meios que o líder utiliza para exercer influência nas crenças e valores de seus seguidores, a comunicação. Para tanto, este

capítulo apresentará o estado da arte deste tema, buscando definir o que é comunicação de acordo com diferentes correntes de pesquisa, mostrando como se dá a dinâmica do processo comunicacional e qual a real contribuição da comunicação para a formação da cultura de uma organização.

Para realizar um levantamento teórico abrangendo os conhecimentos mais relevantes sobre a comunicação, foram selecionadas as principais teorias/escolas/modelos para serem explorados. Nesta seleção, surgiu a dificuldade de encontrar um consenso entre os autores sobre as teorias da comunicação. Cada autor traz uma lista de teorias/escolas/modelos que não coincide com a lista de outros autores. No entanto, durante a investigação, foi possível perceber que este é um problema já detectado pelos teóricos da comunicação. “Não existe unidade conceitual nas bibliografias que costumamos denominar de comunicação, e em cada território geográfico-cultural os estudos de comunicação assumem perspectivas diferentes” (FELINTO, 2007, p. 47).

Um estudo realizado por Martino (2008) apresenta uma análise das teorias de comunicação citadas nos livros publicados por autores brasileiros dos últimos dez anos e constatou que há um total de 43 autores/escolas/modelos apresentados. Destes, apenas dez aparecem em mais de um livro. Isso comprova uma falta de consenso entre os autores sobre a teoria da comunicação. Além disso, conforme Martino, as unanimidades entre as obras são a Teoria do Funcionalismo, a Escola de Frankfurt e a Teoria de Marshall McLuhan. Com exceção de McLuhan, os outros trabalhos não são identificados prioritariamente como do campo da comunicação. Isso demonstra “que a comunicação se alimenta de teorias, conceitos e metodologias provenientes de outras áreas” (MARTINO, 2008, p. 114). Logo, é importante ressaltar que o campo de pesquisa da comunicação é considerado interdisciplinar pela maioria dos autores. Como argumenta Martino (2008, p. 115), “o processo da comunicação como processo social básico, está inserido no objeto de todas as ciências sociais”. Por isto, o autor defende que a comunicação deve ser vista e analisada como um processo:

Nesse sentido, talvez a possibilidade de se pensar a comunicação não como objeto mas como processo, como algo acontecendo e, portanto, um dos princípios básicos da interação humana, possibilite a abertura de novas fronteiras a partir das quais seja possível não mais pensar a comunicação a partir das práticas sociais, mas ao contrário, pensar as práticas sociais a partir da comunicação.

Este conceito de Martino (2008) coincide com o pensamento de grande parte dos pesquisadores. No entanto, Rüdiger (1998) tenta explicar que a falta de consenso entre as principais autores/escolas/modelos se deve ao fato de que o campo de pesquisa da

comunicação se divide em dois grandes subcampos: o que estuda as comunicações mediadas (meios de comunicação, comunicação de massa e publicidade); e o que estuda a comunicação enquanto processo de interação entre seres humanos. Dito isto, o primeiro subitem deste capítulo tentará apresentar os principais conceitos de comunicação para, posteriormente, aprofundar-se nas teorias e modelos que constituem esta área de pesquisa.

2.2.1 Definição de comunicação

O termo comunicação é derivado da palavra latim *communis*, que significa comum. Outras derivações, em latim, da palavra *communis* sugerem o seguinte conceito: “pertencente a muitos, comungar, tornar comum, estar em relação a” (DUARTE, 2003, p. 42). Com base neste significado, Merleau-Ponty (1945) define a comunicação através da ação de partilha, de construir com o outro um entendimento comum sobre algo. Isso não significa somente o consenso sobre as opiniões, pode significar também o entendimento de que existe uma discordância sobre os sentidos. Para este autor, a comunicação é a criação de um terceiro plano cognitivo quando duas consciências se encontram e realizam uma troca. Algo se torna comum entre as consciências participantes da relação, mas cada uma carrega sua versão desse entendimento.

De acordo com Gerbner (1973), a comunicação pode ser definida como a interação social através da mensagem. Para ele, a mensagem é uma ocorrência simbólica e representacional, que possui um significado numa dada cultura e que tem por finalidade evocar significações conjuntas. Devido a isso, este autor reconhece a comunicação como um elemento singularmente humanizador, pois através dela os indivíduos utilizam as mensagens para compartilhar e obter ou construir conhecimentos sobre aspectos de sua condição humana.

Ao analisar o aspecto histórico do papel da comunicação na sociedade, é possível constatar o sentido de tornar comum destacado por estes autores. Por exemplo, para os primeiros grupos tribais, a comunicação era uma questão de sobrevivência, pois através dela os membros das tribos compartilhavam suas dificuldades ambientais e criavam maneiras de cooperação para superá-la (SOUZA, 2006). Outro exemplo é o surgimento da linguagem escrita, com ela o homem conseguiu superar o tempo e “tornar comum” informações e conhecimentos de gerações a gerações. “Foi esta transmissão de dados por meios externos, não biológicos, que permitiu à espécie humana dominar o mundo e ser uma população em aumento exponencial” (HAWKING, 2002, p. 165). Da mesma forma, a criação dos primeiros meios de comunicação de massa deu início a um processo de comunicação em sociedade,

onde instrumentos tornaram possível partilhar informações simultaneamente a um número cada vez maior de pessoas. Na década de 90, surge uma das mais inovadoras tecnologias de informação e comunicação: a *web*, a rede. A *internet* permitiu que milhares de pessoas se conectassem umas às outras em tempo real, sem um centro dominante. Isso gerou a criação de diversas “tribos virtuais”, onde os indivíduos passaram a se encontrar para compartilhar ideias e dividir conhecimentos. Isso dá vida ao que Lévy (2001) chama de inteligência coletiva. O autor utiliza esse termo para se referir a um grupo de humanos, ou seja, inteligências, que, catalisadas pela interconexão do ciberespaço, tornam-se mais híbridas e se enriquecem mutuamente, criando uma base de conhecimentos comum muito mais ampla que a inicial.

Estes acontecimentos históricos da sociedade demonstram que *tornar comum* tem sido um dos grandes papéis da comunicação dentro do contexto social. É neste sentido de partilha que Gortari e Guitérrez (2002) argumentam que a comunicação constitui um elemento básico da sociabilidade. De acordo com Capra (2002), as redes sociais são, antes de mais nada, redes de comunicações, pois é através da comunicação que os indivíduos estabelecem os elos entre si e criam e recriam crenças e valores comuns. Para Costa (1995), a comunicação é a ligação entre os homens e, por isso, é o fator socializador do ser humano e articulador da sociedade. Já García (2004) defende que se deve partir de uma definição geral que define a comunicação como um processo básico para a construção da vida em sociedade, como mecanismo ativador do diálogo e da convivência entre sujeitos sociais.

Complementando esta abordagem, muitos autores defendem que, para conseguir a construção de uma base comum de valores e conhecimentos, a comunicação envolve um intenso processo de influência na construção de significados e de comportamentos. Dentro desta perspectiva de pensamento, Aristóteles, ao argumentar sobre a retórica, defendeu que a comunicação é, antes de tudo, um processo de persuasão. Este conceito de *influência no comportamento* está incluso em diversas definições sobre comunicação. Thayer (1973), por exemplo, define comunicação como o processo no qual os símbolos e sinais são convertidos em informação para determinar o comportamento explícito ou implícito do outro. Já Weiss (1969) define comunicação como o intercâmbio de informação com o objetivo de influenciar o comportamento dos outros. Para Berlo (1999), comunicação é explicitamente influência; o objetivo de comunicar é sempre produzir uma reação, é influenciar os outros, nosso ambiente físico ou nós próprios. De acordo com Maturana (2001), a comunicação é uma coordenação de comportamento entre organismos vivos. Oliver (1973) definiu comunicação como um processo que envolve dois ou mais indivíduos que afetam mutuamente suas respostas, num processo dinâmico de contínua modificação. Garcia (2006), semelhantemente, defende que a

interação comunicativa é um processo de organização discursiva onde os sujeitos, mediante a linguagem, produzem uma influência recíproca um no outro. Já Bateson e Ruesch (1984), generalizando, afirmam que comunicação inclui todos os processos através dos quais os homens se influenciam mutuamente. Baldiserra (2008), por sua vez, argumenta que a comunicação é um processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações.

Estes conceitos citados dão uma breve visão de como a comunicação pode ser entendida. As expressões *tornar comum* e *influenciar comportamentos* estão presentes na maior parte dos conceitos de comunicação e, a partir delas, derivam diversas outras formas relacionadas de definir comunicação. Por exemplo, Galindo (2010) determina a comunicação como o contexto onde as diferenças se encontram e podem estabelecer uma estratégia para vincular-se, cooperar e coordenar-se. Desta forma, muitos conceitos de comunicação estão relacionados com a cooperação, a ação conjunta. Alguns autores (como Gortari e Gutierrez, 2002) também trabalham conceituando a comunicação como a transmissão de significado de uma pessoa a outra, ou seja, compartilhar significados e conteúdos. Outros, como Bartioli (1992), numa visão mais administrativa, conceituam a comunicação como um elemento organizador das mentalidades individuais que promove coesão, sendo a coluna vertebral de um grupo ou organização. Outros, como Maturana (2001) e Capra (2002) relacionam a comunicação como o meio de troca entre o organismo e seu ambiente e, assim, como fonte das dinâmicas que dão vida aos organismos ou grupos.

Na realidade, embora a comunicação seja um processo natural ao ser humano, defini-la considerando toda a sua complexidade não é uma tarefa fácil. Seria simples, e também imprudente, definir a comunicação como processo onde um emissor emite uma mensagem a um receptor. Mas a comunicação não é somente isto. A comunicação é um processo que envolve duas ou mais mentalidades diferentes influenciadas por diversas situações sociais, o que a torna um processo tão complexo. Watzlawick, Bevin e Jackson (2001) explicam que, na impossibilidade de entender a mente, criou-se o conceito de caixa preta, que remete a um processo tão complexo, que, por vezes, é mais conveniente esquecer a estrutura interna e concentrar o estudo nas relações de entrada e saída. Para estudar a comunicação, faz-se necessária a adoção desta estratégia, tendo consciência que o estudo envolverá o conhecimento somente de parte do processo.

Diante desta dificuldade em compreender plenamente a comunicação, Thayer (1973) afirmava, na década de 70, que havia uma insuficiência de literatura e consenso teórico sobre a comunicação humana, o que, de certa forma, ainda acontece hoje, em face a sua importância para a sociedade. No entanto, conforme observações relatadas na época, as disciplinas

parecem desenvolverem-se na ordem inversa de sua importância para a existência humana. Portanto, Thayer (1973, p. 97) argumentou “se isso é verdade, uma teoria compreensiva e heurística da comunicação humana certamente será a última a ser desenvolvida pela comunidade científica”.

Mesmo tendo consciência das dificuldades teóricas da área, será realizado um breve resgate das mais relevantes escolas e teorias de estudo da comunicação com o intuito de levantar os principais conhecimentos desenvolvidos pela comunidade científica ao longo dos anos. Algumas das teorias enfocam mais a comunicação interpessoal, foco deste trabalho; outras, os meios de comunicação, que embora não sejam o intuito de estudo deste trabalho, também serão abordadas, pois agregaram conhecimentos importantes para o entendimento da comunicação humana.

2.2.2 Principais teorias da comunicação

2.2.2.1 Teoria Hipodérmica

A teoria hipodérmica nasceu no período de difusão em larga escala das comunicações de massa. Dessa forma, essa teoria ficou bastante limitada a explicar a comunicação através do universo dos meios de comunicação. Assim, a comunicação hipodérmica pode ser resumida através do modelo estímulo-resposta. Os emissores enviam mensagens que provocam um determinado comportamento no público, o qual, por esta teoria, é visto como a grande massa. A massa é constituída “por pessoas que não se conhecem, que estão separadas umas das outras no espaço e que tem pouco ou nenhuma possibilidade de exercer uma ação ou uma influência recíproca” (WOLF, 1999, p. 25). Dessa forma, pode-se notar que a teoria hipodérmica explora o efeito manipulador dos meios de comunicação de massa.

Dentro desta linha de pesquisa surge Lasswell (1948), que constrói um modelo que passa a constituir a ruptura da teoria hipodérmica. A teoria de Lasswell foi construída com base em algumas questões principais: Quem? Diz o quê? Através de que canal? Com que efeito? Dessa forma, o autor busca estudar os emissores, analisar os conteúdos das mensagens, analisar os meios de comunicação e os efeitos dos mesmos sobre a audiência. Baseado nisso, o autor cita as seguintes premissas da comunicação: a comunicação é um processo assimétrico, onde o emissor ativo produz um estímulo na massa passiva que reage; a comunicação é intencional; os papéis de emissor e destinatário são independentes das relações sociais, situacionais e culturais em que os processos comunicativos se realizam. Dessa forma,

nota-se que o processo de comunicação era visto como um processo linear que não sofria influência das interações do meio social.

2.2.2.2 Abordagem da Persuasão

Esta abordagem, como o nome já diz, possui como tema principal a questão da persuasão. Por isso, torna-se a superação da teoria hipodérmica que enfocava a manipulação. Ela defende que persuadir destinatários é possível se “a forma e a organização da mensagem forem adequadas aos fatores pessoais que o destinatário ativa quando interpreta a própria mensagem” (WOLF, 1999, p. 34). Assim, essa abordagem se concentra em estudar as características do destinatário e a organização das mensagens persuasivas.

Quanto ao destinatário, esta abordagem defende que as principais características que interferem no processo de comunicação são: o interesse em obter informação, afinal o êxito de uma mensagem depende do interesse que o público manifesta por ela; a exposição seletiva, as diversas camadas da população possuem preferências diferenciadas e é preciso conhecê-las para ter sucesso no processo de comunicação; a percepção seletiva, a interpretação do destinatário pode transformar o sentido da informação; e a memorização seletiva, os indivíduos possuem tendência a memorizar com mais facilidade as mensagens que estão de acordo com suas opiniões. Quanto aos fatores relativos à mensagem, está abordagem ressalta como pontos de atenção: a credibilidade do comunicador; a ordem da argumentação, a construção lógica da mensagem onde constam os aspectos pró ou os aspectos contra o assunto; a integralidade das argumentações, o entendimento de quando apresentar somente informações a favor do tema em questão ou também os argumentos controversos; explicação das conclusões, descobrir quando é melhor fornecer explicitamente as conclusões a quem se quer persuadir e quando é melhor deixar a conclusão de forma implícita (WOLF, 1999).

Este modelo, embora inicie a análise de algumas questões mais subjetivas do destinatário na comunicação, ainda possui a visão do processo comunicacional como linear e controlado pelo emissor.

2.2.2.3 Abordagem dos Efeitos Limitados

Esta abordagem marcou fortemente a história da comunicação, pois é a primeira que leva em consideração, em suas análises, as características do contexto social dos indivíduos envolvidos no processo de comunicação. A palavra chave desta abordagem é influência.

Busca entender como influenciar o receptor e descobre que isso é possível através da análise dos conteúdos informados, das características dos ouvintes e do estudo sobre as suas satisfações, e, acima de tudo, do entendimento do sistema social de onde estes indivíduos estão inseridos. Neste sentido, surgem dois elementos fundamentais desta teoria: os líderes de opinião e o fluxo de comunicação e dois níveis.

Os líderes de opinião são indivíduos que conseguem influenciar os demais com suas opiniões. O fluxo da comunicação a dois níveis acontece devido à mediação que estes líderes naturais realizam entre os meios de comunicação e os indivíduos do grupo (WOLF, 1999). Reconhece-se a importância da comunicação interpessoal e como esta consegue vencer mais facilmente as resistências impostas pelos destinatários. Assim, “a eficácia das comunicações de massa estuda-se em relação ao contexto de relações pessoais em que os *mass media*¹ agem” (WOLF, 1999, p. 58).

2.2.2.4 Teoria Funcionalista

Esta teoria se diferencia das demais por focar as funções ao invés dos efeitos dos meios de comunicação. A teoria funcionalista considera em seus estudos a dinâmica do sistema social e o papel que os meios de comunicação desempenham na mesma. Este aspecto marcou sua importância na história da comunicação. Para os autores desta teoria, a sociedade constitui um sistema, composto de subsistemas funcionais, que se propõem a resolver problemas no seu interior. Os quatro principais problemas que precisam ser resolvidos para a continuação do sistema são: a) a manutenção do modelo cultural e o controle das tensões, mecanismos de socialização que interiorizam os modelos culturais nos indivíduos; b) a adaptação ao ambiente para sobrevivência do sistema social; c) a perseguição de um objetivo; e d) a integração, a interligação das partes que compõem o sistema.

Assim, os pesquisadores desta teoria – entre eles, Merton (1949), Lasswell (1948), Schramm (1971), De Fleur (1970), Blumler e Katz (1974), Wright (1975) – buscaram entender as principais funções dos meios de comunicação no sistema social. Dentre elas, pode-se destacar: a difusão da informação que alerta os cidadãos sobre algum perigo e fornece instrumentos para executar certas atividades; atribuição de posição social e de prestígio às pessoas e aos grupos; reforço das normas sociais, e; entretenimento. No entanto, não são somente positivas as funções dos meios de comunicação. Muitas vezes, os meios produzem também consequências negativas como: a disfunção narcotizante, quando a exposição a

¹ *Mass media* é um termo que remete à ideia de comunicação de massa.

grandes quantidades de informação cria grandes massas de população politicamente apáticas e inertes; o conformismo, contribuição para que o *status quo* se mantenha, para que os que estão no poder permaneçam em tal situação; a resistência em elevar a qualidade cultural da produção, já que a parcela da quantidade com menor nível cultural é a que mais interessa aos meios de comunicação, pois pode ser mais facilmente influenciada.

Na sequência, os estudos sobre os efeitos passaram da pergunta “o que é que os *mass media* fazem às pessoas? para a pergunta “o que é que as pessoas fazem com os *mass media*?” (WOLF, 1999, p. 71). Assim, embora o destinatário ainda se encontre numa situação assimétrica com relação ao emissor no processo de comunicação, ele finalmente passa a ser visto como um sujeito comunicativo. Lasswell (1948) levanta três funções principais dos meios de comunicação de massa: a) fornecer informações; b) fornecer interpretações que tornem significativas e coerentes as informações; c) exprimir os valores culturais e simbólicos próprios da identidade e da continuidade sociais. Mas é o receptor que irá avaliar aquilo que lhe interessa ou satisfaz as suas necessidades, desta forma somente o receptor pode estabelecer se acontecerá um processo de comunicação real.

2.2.2.5 Teoria Crítica

A teoria crítica nasceu junto com os investigadores da escola de Frankfurt². Dentre os autores que participaram desta escola pode-se citar Horkheimer, Adorno, Marcuse e Habermas. Pelo destaque de suas idéias, Habermas (1989) será explorado na sequência com um subcapítulo sobre a teoria da ação comunicativa, desenvolvida por ele. A teoria crítica se opõe ao paradigma³ funcionalista. Ela parte do princípio que a sociedade não pode ser analisada a partir de disciplinas, porque este tipo de análise traz resultados e conceitos distorcidos. Para os pesquisadores desta teoria, a sociedade deve ser entendida e observada como um todo.

Na teoria crítica, a comunicação sustenta estratégias de “poder, dominação, manutenção do *status quo* e globalização” (SOUZA, 2006, p. 411). Assim, o consumidor não é considerado soberano, nem sujeito, mas é objeto da indústria cultural (ADORNO, 1967). Desta forma, a indústria cultural manipula o público, destruindo sua resistência de ceder a

² Escola de Frankfurt é o nome dado a um grupo de filósofos e cientistas sociais de tendências marxistas do final dos anos vinte. Esta escola se associa diretamente à chamada Escola Crítica da Sociedade. Integram-na, entre outros, os pesquisadores: Theodor Adorno, Max Horkheimer, Walter Benjamin e Jürgen Habermas.

³ Paradigma, neste sentido, é um conjunto de princípios, regras e padrões compartilhados por uma comunidade científica.

alguns produtos e ideias. Isso pode ser claramente visualizado na onda de consumismo que assola a sociedade contemporânea. Os indivíduos são incentivados a consumir para preencher o vazio de outras carências humanas. “Quanto mais dura e complicada é a vida moderna, mais as pessoas se sentem tentadas a agarrar-se a *clichés* que parecem conferir uma certa ordem àquilo que, de outra forma, seria incompreensível. Assim, as pessoas podem ser privadas da verdadeira compreensão da realidade” (WOLF, 1999, p. 92). É por este motivo que a indústria cultural utiliza-se de alguns instrumentos, como, por exemplo, os estereótipos, para manipular os indivíduos.

2.2.2.6 Teoria da Informação

A teoria da matemática da informação foi proposta por Shannon e Weaver (1962). A ideia básica deste modelo é que a fonte de informação elabora e envia uma mensagem e a mesma chega a um transmissor, que a transforma num sinal. O sinal pode estar sujeito a interferências. Por esta razão, o sinal emitido pode ser diferente do sinal captado pelo receptor. O receptor capta o sinal e o transforma à forma inicial da mensagem, de maneira a que esta possa ser percebida e compreendida pelo receptor (SOUZA, 2006).

A teoria matemática da informação foi muito importante para o campo de pesquisa, pois representou um avanço no paradigma da comunicação da época, embora seja um modelo que foi elaborado inicialmente para explicar a comunicação eletrônica. No entanto, hoje, percebe-se claramente as limitações deste modelo linear, que considera a comunicação uma via de mão única e acaba construindo uma visão mecânica do processo. No entanto, Shannon e Weaver (1949), ao citarem as três principais causas dos problemas de comunicação (problemas técnicos - precisão da transmissão; problemas semânticos - precisão do significado e problemas de eficácia - a influência no comportamento do outro), pareciam ter consciência de que muitas das indagações complexas do processo de comunicação ainda continuavam sem respostas.

2.2.2.7 Teoria do Interacionismo Simbólico

A escola do Interacionismo Simbólico foi uma vertente muito significativa que se dedicou ao estudo da comunicação através do processo de interação. Para Fisher (1982), a relação interpessoal existe entre indivíduos conectados por uma série de eventos. Logo, a comunicação é a interação criada entre os participantes. De acordo com Fisher (1987),

comunicação interpessoal, relacionamento humano e interação humana são sinônimos. Um aspecto muito forte nesta escola é a questão da negociação, pois os indivíduos são diferentes e a comunicação é vista como um processo para a resolução destas diferenças. O objetivo é entender como a realidade é negociada por meio da interação. Para os pensadores desta vertente, a comunicação é o agente capaz de proporcionar equilíbrio ao sistema social (PRIMO, 2000).

Todavia, mais do que interessada em descrever o processo de comunicação, esta escola estava preocupada em explicar as motivações das pessoas em interação e a forma como elas interpretam as informações e modificam os sentidos. Segundo Vergada e Caldas (1985, p. 69), “Interacionismo simbólico focaliza o contexto social no qual os indivíduos, ao interagir, empregam uma variedade de práticas para criar e manter definições particulares do mundo: realidades e fatos são criações sociais”.

Por ter este enfoque, esta escola teve a contribuição de autores preocupados em entender a pragmática da comunicação humana, ou seja, compreender a relação entre os interagentes através da comunicação. Esta linha de pensamento valoriza a comunicação de mão dupla e assim fornece importantes subsídios para compreensão da comunicação organizacional no sentido do estudo da relação entre a empresa e seus públicos de interesse.

2.2.2.8 Teoria de Luhmann

A ideia principal de Luhmann (1984), que se baseia na teoria da Biologia do Conhecer, de Maturana e Varela (1997) é que os sistemas sociais servem-se da comunicação como seu modo de reprodução autopoietica⁴. Enquanto Maturana e Varela (1997) utilizam o conceito da autopoiesis para explicar o funcionamento dos sistemas vivos, Luhmann o aplica aos sistemas sociais e psíquicos. A comunicação é a (única) operação genuinamente social e ela é autopoietica porque pode "ser criada somente no contexto recursivo das outras comunicações, dentro de uma rede, cuja reprodução precisa da colaboração de cada comunicação isolada" explica Mathis (2008) ao argumentar sobre as idéias de Luhmann. Essas redes de

⁴ Autopoiese é um termo cunhado na década de 70 pelos biólogos [Francisco Varela](#) e [Humberto Maturana](#) (1997) para designar a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios. Segundo esta teoria, um ser vivo é um sistema autopoietico, caracterizado como uma rede fechada de produções moleculares (processos), onde as moléculas produzidas geram com suas interações a mesma rede de moléculas que as produziu. A conservação da autopoiese e da adaptação de um ser vivo ao seu meio são condições sistêmicas para a vida. Portanto, um sistema vivo, enquanto sistema autônomo, está constantemente se autoproduzindo, autorregulando, e sempre mantendo interações com o meio, onde este apenas desencadeia no ser vivo mudanças determinadas em sua própria estrutura, e não por um agente externo.

comunicação geram a si mesmas, ou seja, cada comunicação cria pensamentos e significados que dão origem a outras comunicações.

Os sistemas sociais são sistemas fechados no sentido que as operações que produzem os novos elementos do sistema dependem das operações anteriores do mesmo sistema e são, ao mesmo tempo, as condições para futuras operações (MATURANA, 2001). Esse fechamento é a base da autonomia do sistema. Ou seja, as mudanças nas estruturas dos sistemas dependem de alterações na estrutura interna do mesmo. Logo, no ponto de vista de Luhmann (1984), a concepção de que o sistema se adapta ao meio cai por terra. De acordo com ele, influenciado pelas ideias de Humberto Maturana, o meio pode somente provocar perturbações no sistema. Por isso, o autor defende que a evolução dos sistemas vivos é resultado de mudanças geradas internamente, pois o sistema não se adapta ao ambiente nem o ambiente seleciona a configuração sistêmica que irá sobreviver; é o sistema global de interações do sistema que acaba por moldar seu próprio futuro. O relacionamento do sistema com o meio funciona através da lógica da racionalidade sistêmica, ou seja, o sistema procura neutralizar as ameaças provenientes do meio. Isso não significa, no entanto, que o sistema social não possui relacionamento com outros sistemas sociais ou com o meio; seus relacionamentos se dão através do acoplamento estrutural, ou seja, através do rearranjo feito a partir das perturbações. Mas uma mudança no meio é sempre fonte de perturbação para o sistema (Maturana e Varela, 1997).

Um conceito intrigante do pensamento de Luhmann é o fato dele considerar o homem como exterior ao sistema social, como parte do ambiente do sistema e, portanto, fonte geradora de complexidade. Para esclarecer este ponto de vista de Luhmann, pode-se usar o exemplo do acoplamento estrutural entre sistemas sociais e sistemas psíquicos. A comunicação não é possível sem a presença de sistemas psíquicos, nos quais a operação básica é o pensamento. Os sistemas psíquicos estão no indivíduo e quando acontece uma comunicação no sistema social o sistema psíquico necessita interpretá-la. Nessa interpretação diversos problemas podem surgir. Por este motivo, Luhmann considera o indivíduo como meio-ambiente do sistema social, gerador de complexidade no sistema. “Não sendo comunicação, os seres humanos - enquanto sistemas psíquicos - não fazem parte da sociedade, e sim do seu meio” (MATHIS, 2008). Sendo assim, “o acoplamento estrutural entre os sub-sistemas é o que define estrutura da sociedade como sistema social mais amplo e o que constitui a forma da diferenciação do sistema” (MATHIS, 2008).

Desta forma, Luhmann reconhece a improbabilidade da comunicação, devido a três pontos fundamentais: “1) é improvável que alguém compreenda o que o outro quer dizer; 2) é

improvável que a comunicação chegue a mais receptores do que os que se encontram presentes na situação, 3) é improvável obter o resultado desejável: o de que o receptor adote o conteúdo seletivo da comunicação como premissa para seu próprio comportamento” (LUHMANN, 1981). Conforme Mathis (2008), “Para enfrentar as três improbabilidades e tornar a comunicação provável existem meios. A língua, para reduzir o problema da compreensão; os meios de difusão, para facilitar o alcance do destinatário; e os meios de comunicação simbolicamente generalizados, para facilitar a aceitação da comunicação”. De acordo com Luhmann, o principal desafio da comunicação é vencer o problema da dupla contingência, onde o *Ego* (emissor) não sabe como *Alter* (receptor) reagirá em resposta a uma dada mensagem ou ação de *Ego*. *Alter* fará a opção de resposta através da análise das várias alternativas de atuação e fará sua escolha baseado num sentido (o que possui e o que não possui sentido) e em fatores como normas, valores, metas.

Apesar da improbabilidade da comunicação, Luhmann defende que sem comunicação não há sistema social, “daí a necessidade de se buscar sempre a viabilidade da comunicação, e fazer de tudo pra que ela se torne possível” (CARDOSO e FOSSA, 2008). Aqui se encontra um dos principais pontos chaves da teoria de Luhmann e um dos que mais gera dúvidas. Se a comunicação é improvável, como ela pode ser a base do sistema social? O sistema social existe e ele não pode estar baseado numa improbabilidade. Acredita-se que aqui talvez exista um negativismo excessivo na teoria de Luhmann. Não há como negar que os pontos levantados sobre a improbabilidade da comunicação costumam acontecer, mas crer que estes pontos sempre acontecem e geram a improbabilidade da comunicação, não seria crer na improbabilidade dos sistemas sociais, já que a comunicação é a base do sistema?

2.2.2.9 Teoria da Ação Comunicativa de Habermas

A teoria da Ação Comunicativa de Habermas nasce da necessidade de explicar alguns fenômenos da sociedade, como o processo de interação, sem o reducionismo da racionalidade científica. A racionalidade científica sempre se preocupou em explicar os fenômenos sem a interferência de valores e processos culturais, através da relação meio e fins e, portanto, acabou afastando da razão as questões sociais subjetivas (HABERMAS, 1989). Assim, o desenvolvimento científico e tecnológico tem alcançado grandes patamares de crescimento, enquanto as perspectivas humanas têm constatado um atraso nos estudos de algumas de suas questões essenciais. Essa seja talvez a causa de muitos problemas enfrentados pela sociedade de hoje (GONÇALVES, 1999). Diante deste cenário, Habermas, defendendo que a

racionalidade científica não consegue oferecer respostas completas a esse tipo de questão, criou o conceito de racionalidade comunicativa. A racionalidade comunicativa nasce da lógica que as relações sociais são resultado de uma negociação em busca de um consenso. Desta forma, o agir comunicativo, “significa a construção de uma estrutura comunicacional orientada para o entendimento e a busca de consenso” (CARDOSO e FOSSA, 2008).

Dentro dessa lógica, Habermas (1989) defende o uso da abordagem hermenêutica que considera a linguagem como a forma de chegar à compreensão conjunta sobre algo. Assim, a hermenêutica se preocupa com a análise de uma mensagem que pode servir tanto para a expressão da intenção de um falante ou para o estabelecimento de uma relação interpessoal como para expressar algo sobre o mundo. Logo, a comunicação possui três funções essenciais no meio social: “a) a função de reprodução cultural ou da presentificação das tradições; b) a função da integração social ou da coordenação do plano de diferentes atores na interação social, e c) a função de socialização da interpretação cultural das necessidades” (HABERMAS, 1989, p. 41). O foco da teoria do agir comunicativo de Habermas foi centralizado na função “b)”, onde a integração através da interação se torna o foco principal.

Para alcançar a relação dialógica baseada na argumentação proposta por Habermas, os integrantes da comunicação devem possuir uma atitude performativa. Atitude performativa significa uma participação ativa no processo de comunicação. Dessa forma, ao receber uma mensagem, o indivíduo com essa atitude tem por objetivo não somente analisar se está ou não de acordo com a mesma, mas sim tentar entender a verdade sobre os argumentos propostos pelo emissor. Devido a isso, o receptor sai do posto de observador para se envolver com o processo de negociação da verdade do assunto abordado. Nessa lógica, a comunicação não é dominada pelo emissor, mas sim construída pelo emissor e receptor que se envolvem através da argumentação crítica num processo de construção de consenso sobre a realidade. Afinal, “compreender o que é dito exige a participação e não a mera observação” (HABERMAS, 1989, p. 44). Logo, o emissor e o receptor se encontram num nível de igualdade, onde “não há nada que permita decidir *a priori* quem tem de aprender de quem” (HABERMAS, 1989, p. 43). Mas, como argumenta Habermas, na vida cotidiana, estamos, com mais frequência, de acordo ou em desacordo, do que realmente tentando encontrar a verdade sobre as preposições.

Portanto, as pretensões de verdade, pretensões de correção e pretensões de sinceridade, são aspectos fundamentais da teoria da ação comunicativa. Elas podem ser alcançadas através da argumentação entre os participantes de um ato de comunicação. Uma vez que, a argumentação é fundamental para coordenar as intenções individuais e para chegar a uma decisão comum. Todos precisam se convencer que a decisão comum é igualmente boa para

todos. Por este motivo, o agir comunicativo deve evitar que alguns sugiram aquilo que é bom somente para seus interesses, neutralizando os desequilíbrios de poder para garantir a igualdade de opiniões a todos. Já que o discurso prático busca o equilíbrio e a conciliação entre interesses individuais e antagônicos. Porém, neste aspecto, parece haver um pouco de utopia do autor. É difícil imaginar um diálogo onde os indivíduos que possuem mais poder não consigam dar mais peso às suas opiniões ou sugestões. Assim como o cientista mais famoso será ouvido com mais atenção e credibilidade, o diretor da empresa também receberá mais destaque ao argumentar uma ideia. Concorde-se que esta não é a situação ideal, mas é como os grupos sociais costumam agir.

Ciente disso, Habermas (1989, p. 115) afirma que:

Visto que os discursos estão submetidos às limitações do espaço e do tempo e têm lugar em contextos sociais; visto que os participantes de argumentações não são caracteres inteligíveis e também são movidos por outros motivos além do único aceitável, que é o da busca cooperativa da verdade; visto que os temas e as contribuições têm que ser ordenadas, as relevâncias asseguradas, as competências avaliadas; é preciso dispositivos institucionais a fim de neutralizar as operações empíricas inevitáveis e as influências externas e internas evitáveis, de tal sorte que as condições idealizadas, já sempre supostas pelo participante de argumentação, possam ser preenchidas pelo menos numa aproximação suficiente.

Dessa forma, o autor defende que, embora a livre argumentação em busca da verdade nem sempre seja a realidade ativa dentro dos grupos organizacionais, devido a diversos outros interesses que interferem nesse processo, essa é a realidade que deve ser buscada e, para isso, alguns dispositivos organizacionais precisam ser criados. Tanto em empresas como em instituições, não há como não reconhecer a riqueza resultante de um diálogo baseado na boa argumentação, na igualdade de participação dos indivíduos e na busca do bem comum. Uma atitude nesse sentido auxilia todos os indivíduos do processo a se sentirem parte integrante e importante do grupo, além de produzir um amadurecimento dos temas mais relevantes que dizem respeito à organização. A busca pela igualdade não significa harmonia de vontades, mas abertura para o entendimento e a negociação sem recorrer a elementos de coesão. Para analisar esse processo dentro de empresas, nas quais não se pode ignorar a questão do poder, há a possibilidade de refletir que o incentivo para a criação desse ambiente de discussão democrática possa ser criado pela liderança, a qual, através de seu posicionamento, serve como exemplo e referência de ação. Assim, no momento em que a liderança abre espaço e incentiva todos a se envolverem em processos de tomadas de decisão, num ambiente orientado para a participação, isso pode passar a se concretizar como uma prática social ativa.

Diante disso, Cardoso e Fossa (2008) comentam que cada vez mais os processos comunicativos contribuem para o desenvolvimento de formas de relações mais participativas, dando flexibilidade às organizações para viverem processos de mudança e adaptações e facilitando sua interação social. Essa flexibilidade, no momento atual da sociedade, está se tornando peça chave para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado. Nesse sentido, Cardoso (2006) alerta também para a prática do agir comunicativo na elaboração das estratégias das organizações, que, segundo ele, não devem mais ser um exercício de previsão conduzido por um pequeno grupo, mas sim um processo engajando todos os participantes da organização. Assim, através da comunicação “as pessoas e grupos expressam o sentido que querem dar a sua ação” (CARDOSO e FOSSA, 2008).

A teoria da Ação Comunicativa de Habermas suscita a lógica de que “o homem não reage simplesmente a estímulos do meio, mas atribui um sentido às suas ações e, graças à linguagem, é capaz de comunicar percepções e desejos, intenções, expectativas e pensamentos” (GONÇALVES, 1999). Esse raciocínio abandona a abordagem mecanicista do processo de comunicação que se praticava, onde o trabalhador possuía uma atitude de receptor-observador, sem a possibilidade de resposta e argumentação. Dessa forma, seus desejos, vontades e expectativas nunca eram expressos e se transformavam em sentimentos de desmotivação, desânimo ou revolta. Neste sentido, junto com a teoria da ação comunicativa surge a possibilidade de abordar o trabalhador de uma forma inteiramente nova, suprindo suas necessidades de interação e participação.

2.2.2.10 Teoria de Marshal McLuhan

Herbert Marshall McLuhan se tornou um dos autores mais famosos sobre os meios de comunicação. Suas teorias de que o “o meio é a mensagem” e da “aldeia global” se tornaram conhecidas nas mais diversas áreas da ciência. O interesse deste pesquisador era entender as transformações antropológicas produzidas pelas inovações comunicativas. Em sua obra *Os Meios de Comunicação como Extensão do Homem (1969)* buscou mostrar o impacto profundo que os meios de comunicação ocasionam na vida da sociedade. De acordo com McLuhan (1969), os meios têm o poder de mudar as estruturas temporais e espaciais da sociedade, alterando, desta forma, também as relações sociais e de trabalho dos indivíduos. Em sua análise, os meios são como extensões dos sentidos humanos, pois permitem ver onde a visão não alcança, falar além das distâncias em que voz consegue chegar, enfim,

possibilitam aos seres humanos vivenciar experiências que ultrapassam os limites da sua capacidade física.

Quando McLuhan (1969) ressalta que o meio é a mensagem, o autor quer alertar que, em se tratando de meios de comunicação, os conteúdos são secundários em comparação com as mudanças globais que os meios podem gerar na vida da sociedade. Para ele, a atenção demasiada no conteúdo impede de perceber todos os efeitos que os meios de comunicação provocam no nível de conhecimento de um indivíduo, efeitos que se tornam significativos especialmente pelas mudanças nas reações sensoriais que permitem os meios. Com base nestes conceitos, McLuhan (1969) se refere ao que ele definiu como aldeia global, conceito que sugere que o mundo, tendo em vista os efeitos de aproximação que os meios de comunicação possibilitam, estaria se tornando uma aldeia mundial.

2.2.2.11 Resumo das teorias

Através da exploração das principais teorias de comunicação é possível perceber um amadurecimento deste campo de pesquisa. O estudo da comunicação teve seus trabalhos iniciais bastante voltados aos elementos plausíveis de manipulação e criaram uma visão linear do processo. Porém, com o desenvolvimento do campo, a complexidade e a dinamicidade do processo de comunicação começaram a ser exploradas. Estas ideias são de fundamental importância para este trabalho, pois é através da análise do processo de comunicação que se pretende entender quais influências a liderança pode exercer junto a seus grupos de colaboradores. Quanto maior for o entendimento possível de se construir, mais assertiva poderá ser esta análise.

Diante do levantamento bibliográfico realizado, torna-se de fundamental importância entender como os conhecimentos gerados têm sido utilizados no âmbito da comunicação organizacional e posteriormente da comunicação interpessoal.

2.2.3 A Comunicação organizacional

A comunicação organizacional é um subcampo de pesquisa que passou a ganhar mais atenção da comunidade acadêmica a partir da década de 60. Nesta época surgiu o interesse de compreender melhor a comunicação para auxiliar nas dinâmicas organizacionais. No entanto, inicialmente, a academia direcionou suas pesquisas à elaboração de técnicas de gerenciamento da comunicação, o que reforçou a predominância de trabalhos na perspectiva instrumental e

deixou em segundo plano a perspectiva social. Nesta perspectiva, os pesquisadores da comunicação organizacional utilizaram os conhecimentos produzidos pelos pesquisadores funcionalistas que analisam a comunicação através da aplicação de instrumentos formais que facilitam a transferência da informação, a persuasão e o controle.

Com o amadurecimento do campo de pesquisa, os pesquisadores da comunicação organizacional começaram a considerar e resgatar os esforços de outras perspectivas de estudo da comunicação. Entre elas, a perspectiva do interacionismo simbólico, que considera as organizações representações sociais que são produzidas e mantidas diariamente através das comunicações e ritos, e também a perspectiva crítica, que defende a criação de uma sociedade com ambientes de trabalhos livres da dominação social, onde todos possam contribuir com o desenvolvimento através de uma comunicação argumentativa. Eles utilizaram também os conhecimentos da teoria da administração baseada em equipes, que se caracterizam pela pesquisa da comunicação multidirecional nas organizações, onde o papel do líder assume destaque. Assim, a comunicação organizacional tem utilizado e aplicado os conhecimentos tanto de sua área de origem, a comunicação, como também de áreas como a administração e a psicologia.

Para definir comunicação organizacional, Collado (2002) afirma que ela é a forma como acontece o fenômeno da comunicação dentro das organizações e entre as organizações e seu meio. Ele entende também por comunicação organizacional o conjunto de técnicas desenvolvidas para facilitar o fluxo de informações entre os membros da organização e entre a organização e seu meio. De modo semelhante, Cavalcante (2008) define este tipo de comunicação como as interações e relacionamentos que se estabelecem entre as organizações e seus públicos. Pesquisando sobre a comunicação organizacional, Collado (2002) postula quatro argumentos básicos sobre ela: a) que a comunicação organizacional é integral e abrange uma variedade de modalidades de comunicação; b) que ela é um sistema, que integra meios e pessoas se interrelacionando dentro da organização; c) que a comunicação e a cultura organizacional estão intimamente ligadas; e d) que a comunicação é uma responsabilidade compartilhada por todos na organização, embora alguns tenham um papel mais importante devido a sua posição na estrutura.

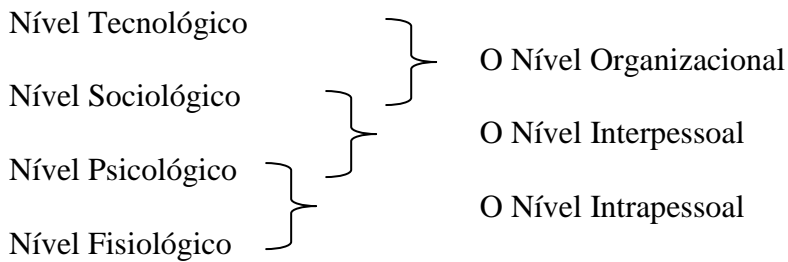
Para Costa (1999, p. 46), a base da comunicação organizacional é a comunicação interpessoal, o diálogo entre as pessoas no intercâmbio de opiniões, experiências e informações. No âmbito da empresa, a comunicação interpessoal representa a realidade organizacional, a cultura e a conduta corporativa. Conforme o autor, “a comunicação é o sistema nervoso central da organização”, pois é por ela que circulam todas as informações que

devem ser aplicadas ao comportamento do indivíduo na realidade organizacional. Baldiserra (2008) também considera a comunicação como lugar e fluxo privilegiado para a materialização das interações culturais e identitárias, que através do diálogo se transformam constantemente. Para este autor, um erro ocorrido na área da comunicação organizacional foi acreditar que o objeto de estudo desta área eram somente os fluxos de comunicação possíveis de planejar, de controlar. Enquanto, na verdade, a comunicação organizacional integra tanto a comunicação formal como a informal, a dialética e a dialógica, enfim toda a variedade de tipos de comunicação que podem ocorrer dentro de uma organização.

Alguns autores subdividem a comunicação organizacional de acordo com o meio utilizado para se comunicar. Por exemplo, Torquato (2002) defende que a comunicação organizacional pode ser *cultural*, aquela que acontece quando as pessoas praticam a comunicação face-a-face; *administrativa*, que é a comunicação expressa em e-mails, documentos; *social*, representada pelas técnicas das áreas de jornalismo, publicidade e relações públicas, ou ainda; a de *sistema de informação*, como banco de dados. Outros subdividem a comunicação organizacional, classificando-a com base em suas mensagens. Como faz Kuncsh (2003), que engloba como comunicação organizacional a comunicação administrativa, a comunicação interna, a mercadológica e a institucional. Entende-se por *comunicação administrativa* o fluxo de informação necessário para realização das atividades organizacionais; por *comunicação interna*, o diálogo para compatibilização dos interesses; por *comunicação mercadológica*, como o nome já diz, as comunicações com intuitos comerciais; e por *comunicação institucional* a que possui objetivo de formar uma boa imagem da empresa.

Thayer (1973) classifica a comunicação organizacional em termos de níveis em que ela acontece. Para ele, a comunicação envolve quatro níveis de análise: o nível fisiológico, relacionado com a capacidade de realizar o ato físico que envolve a comunicação; o nível psicológico; que envolve a codificação e decodificação das mensagens; o nível sociológico, que representa as crenças e normas culturais que envolvem os indivíduos; e o nível tecnológico, que é o uso de tecnologias ou meios para auxiliar na comunicação. A relação entre estes diferentes níveis de análise, como demonstra a figura 3, geram os três níveis de comunicação que acontecem numa organização: o *intrapessoal*, que busca entender como o indivíduo percebe e interpreta a mensagem; o *interpessoal*, o entendimento da comunicação entre indivíduos; o *organizacional*, sistemas de dados e fluxos que ligam os indivíduos.

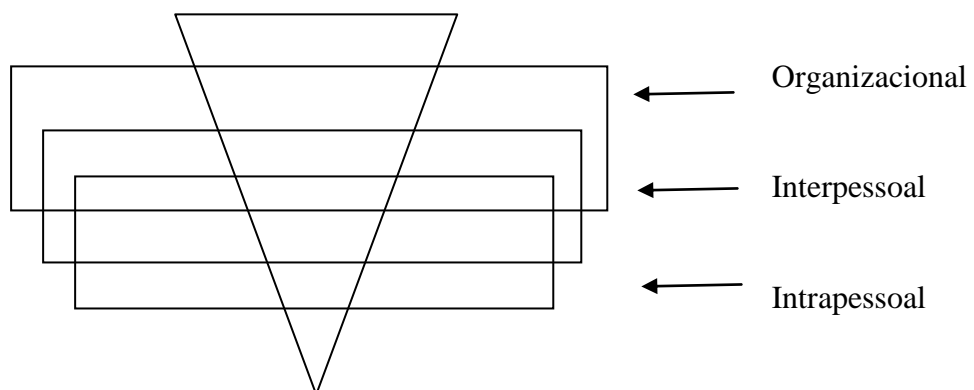
Figura 3 - Níveis de Comunicação Organizacional



Fonte: Thayer (1973, p. 115).

Ainda segundo Thayer (1973), conforme mostra a figura abaixo, estes três níveis de comunicação que ocorrem nas organizações são todos campos legítimos de estudo, mas que se sobrepõem.

Figura 4 – Um esquema dos níveis determinantes da comunicação humana em organizações.



Fonte: Thayer (1973), p. 116.

Assim, ao buscar o entendimento sobre a comunicação interpessoal, faz-se necessário produzir uma mínima compreensão da comunicação intrapessoal, da mesma forma que o alcance do conhecimento sobre a comunicação interpessoal auxiliará num maior entendimento sobre a comunicação organizacional. Portanto, agora, será apresentado um levantamento bibliográfico sobre a comunicação interpessoal, levando em consideração este argumento proposto por Thayer (1973) e analisando, sobretudo, os tipos de comunicação interpessoal que envolvem líderes e subordinados.

2.2.4 Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal ocorre no diálogo entre duas ou mais pessoas. Conforme afirmado anteriormente por Thayer (1973), a comunicação interpessoal envolve o âmbito físico, psicológico e sociológico do indivíduo. Esta definição é muito importante para o entendimento deste subitem, pois através do levantamento bibliográfico será possível reconhecer informações sobre estes três âmbitos relacionados com o estudo da comunicação interpessoal.

Para Kreps (1990), na comunicação interpessoal os indivíduos utilizam a comunicação intrapessoal para codificar e decodificar as mensagens. A comunicação intrapessoal é a parte obscura do processo, que ocorre internamente no indivíduo quando o mesmo está decodificando a mensagem e codificando a resposta, a qual não pode ser analisada plenamente. O que pode ser analisado é o resultado deste processo de comunicação intrapessoal, que é perceptível, em parte, na mensagem transmitida na comunicação interpessoal. É válido ressaltar que, como mostra Thayer (1973), o contexto da comunicação intrapessoal é um contexto organizado, ou seja, o sistema neurológico individual. A única organização capaz de afetar o comportamento do indivíduo é a organização do sistema psicológico. Com isto, o autor pretende alertar que a comunicação interpessoal pode sim afetar o comportamento do indivíduo, mas não diretamente. O que realmente afetará o comportamento do indivíduo é sua reorganização psicológica, sua comunicação intrapessoal. É neste sentido que Berlo (1999) comenta que o objetivo da comunicação interpessoal é influenciar o comportamento do outro, mas que ela pode produzir tanto respostas que interessam a quem produziu a mensagem, quanto respostas que interessam a quem recebeu a mensagem.

Neste ponto é importante resgatar a seguinte questão: diante destes conhecimentos, pode então o líder, por meio da comunicação interpessoal influenciar seus colaboradores a reavaliarem suas idéias, valores e crenças? De acordo com o conhecimento até aqui levantado, sim e não. Isso dependerá muito das habilidades de comunicação e atitudes comportamentais do líder. E dependerá também da abertura e importância que o colaborador dá às palavras do líder e como ele deixa que elas afetem seu comportamento. Isso coincide com o que foi levantado na teoria sobre liderança, onde se constatou que as habilidades de comunicação, o caráter e a empatia do líder são fundamentais para que ele consiga influenciar seus seguidores.

Por isso que Watzlawick, Beavin e Jackson (2001, p. 48) alegaram algo fundamental para o exercício da liderança, quando afirmam que “temos que nos lembrar que toda a

comunicação tem um conteúdo e uma relação”. Com isso, os autores querem destacar que a comunicação interpessoal, além de tratar da troca de mensagens, trata da manutenção de relacionamentos. A comunicação abrange compartilhamento de informações e emoções. Segundo Meerloo (1973, p. 169), “o *homo sapiens* apercebeu-se cedo, no decurso de seu desenvolvimento, de que os sentimentos e desejos podem ser comunicados aos semelhantes”. Este autor, inclusive, explica como ocorre a relação comunicativa entre psiquiatra e paciente, a qual pode servir como fonte de referência para o líder ao tratar com seus seguidores, e destaca o que permite ao psiquiatra influenciar o comportamento do paciente. De acordo com ele, três fatores principais auxiliam na construção de uma boa relação entre paciente e terapeuta: primeiro, o contato inicial que determina como será o clima emocional das sessões seguintes; segundo, o que ele chama a ação do espelho, que nada mais é que a empatia constata pelo paciente; e, terceiro, a percepção por parte do paciente das potencialidades e capacidades do terapeuta. Por isso, Berlo (1999, p. 63) salienta que “quando decodificamos mensagens, fazemos inferências quanto ao objeto da fonte, suas habilidades de comunicação, suas atitudes conosco, seu conhecimento, sua condição”. Desta forma, a comunicação acaba envolvendo muito mais que somente o ato da transmissão da mensagem.

De acordo com Berlo (1999), quando uma fonte envia uma mensagem, que sempre tem uma intenção, ela pretende provocar alguma resposta no outro, no receptor. Em termos psicológicos, ela produz um estímulo a fim de provocar uma reação. Se o receptor reage ao estímulo, seja de forma pretendida ou não, a comunicação aconteceu; se ele não reagir, a comunicação não ocorreu. Conforme este autor; a comunicação pode estar associada com a mudança de comportamento ou mesmo aprendizado através do seguinte processo: o estímulo é dado (mensagem), o receptor percebe o estímulo e o interpreta (decodifica), o receptor elabora uma resposta experimental a este estímulo (analisa a relação receptor-fonte), reflete sobre as consequências desta resposta e prepara novas respostas (codifica); se o estímulo é aceito cria-se uma reação (*feedback*). Para que esta reação vire um hábito ou um comportamento, o receptor precisa perceber os benefícios desta mudança. Assim, o autor explica que o ser humano busca reduzir sua tensão interna, ou seja, aumentar a certeza de que suas ideias e convicções são compatíveis com o ambiente em que opera. Por este motivo, uma mudança de comportamento só será adota se ele perceber que esta mudança pode lhe trazer mais benefícios que o atual comportamento. Como também, se ele perceber que a recompensa esperada é maior que a energia necessária para realizar a mudança.

Assim como Berlo (1999), Monge (1982) também analisava a comunicação através dos processos de codificação e decodificação. Este autor se dedicou a estudar o que ele

chamava de competência comunicativa. Para ele, competência podia ser definida como a capacidade para formular e alcançar objetivos. De acordo com suas pesquisas os comunicadores competentes eram aqueles que tinham habilidade para maximizar o alcance de suas metas através da comunicação. Estas habilidades podiam ser traduzidas em habilidades para codificar, como falar e negociar, e habilidades para decodificar, como escutar e interpretar. A partir deste conceito, Monge (1982) construiu um instrumento de avaliação de competência comunicativa que tem sido intensamente usado, especialmente na avaliação da comunicação de líderes. Isto porque o conhecimento do processo da comunicação tem sido visto como instrumento que o líder possui para gerar maior influência em seus seguidores e assim ser mais eficiente no alcance de suas metas. Portanto, McKenna (2002, p. 18) salienta que o indivíduo “pode mudar significativamente a qualidade de seus relacionamentos interpessoais aperfeiçoando a comunicação”. É por isso que Mariotti (1999) afirma que o grande poder da comunicação para o desenvolvimento de uma organização está na sua possibilidade de causar reações e mudanças nos indivíduos. Alternando, assim, seus estados de neg-entropia (estado de ordem) e entropia (estado de desordem) e, assim, possibilitando a mudança.

Desta forma, gerando estímulos para a mudança interna de comportamentos, crenças e hábitos, é que a comunicação se torna uma fonte de transformação cultural. Para Sanchez (2006), o verdadeiro poder da comunicação como uma força implementadora e sustentadora de uma mudança cultural é sua capacidade de estimular e influenciar a mente e as emoções do indivíduo. Diante disto, antes de explorar mais a fundo a relação entre comunicação e cultura, faz-se necessário compreender o que é a cultura e como ocorre sua dinâmica de formação e transformação. Assim, abre-se caminho para o próximo item sobre cultura.

2.3 A cultura

O homem é um ser social que sempre buscou a sobrevivência através da existência em grupos ou em comunidades. Cada um destes conglomerados de pessoas desenvolve, com o passar do tempo de convivência, um conjunto de valores e normas próprias que, além de tornarem possível o convívio grupal, estabelecem alguns sentidos comuns. Este conjunto de valores e pressupostos comuns dão ao indivíduo um sentido de pertencimento ao grupo.

Assim como os grupos sociais e as comunidades, as organizações, que reúnem pessoas para trabalharem por um mesmo fim, também desenvolvem um conjunto próprio de valores,

crenças, bem como uma identidade. Todos estes aspectos culturais interferem na forma como esta organização e seus membros enxergam o mundo a sua volta e também como eles reagem às pressões ambientais. Por isso, a cultura forma uma espécie de estrutura abstrata da empresa, que mantém a coesão de seus membros. Ela não é permanente, mudando com o passar dos anos, com as experiências vivenciadas pela empresa e seus integrantes. A mudança cultural é um processo interno, que embora receba influências do ambiente, é realizada através da dinâmica de seus membros.

A analogia que Maturana (2001) realiza entre seres vivos e organizações sociais pode servir como uma ferramenta para a compreensão da dinâmica cultural numa organização. O autor demonstra que um ser vivo possui uma estrutura interna que determina quais perturbações o organismo suporta do ambiente. O organismo admite somente perturbações que possibilitem que ele mantenha um mínimo de conservação de sua estrutura para que ele possa continuar sobrevivendo. Assim, o organismo conserva sua estrutura e realiza uma correspondência ao meio. Perturbações muito fortes romperiam com sua estrutura e causariam a morte do organismo.

O mesmo ocorre com construções sociais, como organizações, ao interagirem com as mudanças ambientais. As organizações, assim como seres vivos, possuem uma estrutura, tanto física quanto cultural, que determina quais perturbações ambientais são admitidas. A cultura, por suas características de estabilidade, é um elemento estrutural (BARTOLLI, 1992). Portanto, mudanças muito radicais impostas do ambiente ao organismo podem destruir os elos sociais entre seus integrantes e desfazer a organização da empresa. Em se tratando de processos de mudança organizacional, a gestão precisa considerar a cultura como um elemento chave.

Neste sentido, a estudo de como acontece a formação e a manutenção da cultura organizacional se torna primordial para gerenciar períodos de intensa mudança como os atuais.

2.3.1 Definição de cultura

O termo cultura teve sua primeira utilização no setor da agricultura para identificar diferentes tipos de cultivo de vegetais e animais. No século XVI o termo foi adaptado para se referir ao cultivo da mente humana. Desse conceito surgiram derivações do termo como “pessoa culta”, “interesses culturais” e “atividades culturais”. Já no século XVIII cultura passou a se referir ao modo de vida particular de um povo, surgindo assim o uso plural da

palavra, culturas. No século XIX o termo assumiu seu sentido antropológico, significando modos de vida específicos de um povo ou grupo social, englobando o conceito de cultura organizacional. A partir deste período, a Sociologia passou a ser maior responsável pelo estudo da cultura já que, segundo Vico (1971), se a mente humana é modificada, no desenvolvimento social e por meio dele, uma ênfase necessária aos estudos sociais é o estudo das formas culturais. Então, a cultura passou a ser entendida como um sistema de significações através do qual uma “ordem social é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada” (WILLIANS, 2000, p. 13).

A *Columbia Encyclopedia* (apud CAPRA, 2002, p. 98) traz o conceito de cultura como “o sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta adquiridos pelo convívio social e que determina e delimita quais são os comportamentos aceitos por uma dada sociedade”. A cultura é resultado daquilo que a maioria valoriza, crê e considera como correto ou melhor. Dito por outras palavras, a cultura é criada pelos indivíduos e ajuda a criar o universo de significações dos próprios indivíduos. É por conta deste aspecto que Mariotti (1999) define cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados, que, por sua vez, determinam o comportamento dos que o compartilham. Nesta mesma lógica Freitas (2002, p. 54), defende que “enquanto membros de uma sociedade, os indivíduos já nascem herdeiros de uma história, de uma cultura, de uma linguagem. E se é verdade que os indivíduos, enquanto sujeitos sociais, fazem a sociedade e a história, também é verdade que eles são feitos por ela”.

Collado (2002), visando elucidar melhor o conceito de cultura, especifica termos como “crenças”, “valores”, “normas de condutas”, entre outros, tão usados para defini-la. De acordo com o autor, a cultura é formada sim por um conjunto de crenças e valores comuns. As crenças são aquelas idéias reconhecidas como verdadeiras por todos. Os valores são os ideais que os membros do grupo compartilham e aceitam. As crenças e valores provocam manifestações culturais que podem ser simbólicas, quando se referem às maneiras de representar e explicar o mundo; podem ser manifestações de conduta, que são as formas de comportamento e interação consideradas apropriadas; manifestações estruturais, que são relativas ao tipo de estruturação de poder; ou, ainda, manifestações materiais, artefatos físicos, questões econômicas e de tecnologia.

Todas estas manifestações culturais afetam o comportamento do indivíduo no dia a dia. De acordo com Sperber e Claidière (2008), informações sobre a cultura são obtidas através do ensino, da imitação, da comunicação e das demais formas de transmissão social. Somos todos treinados culturalmente desde muito cedo, não só para pensarmos em termos de determinadas categorias validadas em consenso pela comunidade, mas também para bloquearmos as

informações que de alguma forma possam ameaçar a atual ordem (SCHEIN, 1993). Este é um dos motivos pelos quais, na maioria das vezes, encontros interculturais não são tão fáceis de administrar pelos indivíduos e organizações. Conforme Bartoli (1992), as diferenças macroculturais podem ser construtivas ou totalmente destrutivas para a organização.

No entanto, como defende Kreps (1990), as pessoas recebem múltiplas influências culturais decorrentes dos diversos grupos com os quais interagem. Por este motivo, possuem diferentes combinações de filiação cultural, o que faz com que cada pessoa tenha percepções exclusivas da realidade. Obviamente, quantos mais grupos em comum tiverem os indivíduos, mais semelhantes serão suas representações da realidade e suas crenças e valores.

Esta explicação de Kreps (1990) convida a refletir sobre como funciona a cultura no âmbito organizacional, onde conjuntos de valores são compartilhados por todos os seus membros, mas também onde as diferenças de afiliação cultural necessitam conviver.

2.3.2 A cultura organizacional

Conforme argumenta Freitas (2002), as organizações ou empresas não podem ser muito diferentes das sociedades onde se formam. Isso porque como as organizações não são isoladas da sociedade, elas também recebem influência da cultura de onde estão instaladas e de onde foram criadas. Porém, as organizações, como sistemas sociais, também desenvolvem uma cultura própria, influenciada pela cultura macro, mas com características específicas. Assim, empresas de uma mesma região demográfica possuem um conjunto de características culturais semelhantes e outro conjunto de características muito específico de cada organização. Ao ingressar em uma empresa pela primeira vez é fácil perceber a existência desta cultura própria; ou seja, é possível visualizar um conjunto de normas, valores e regras que sustentam sua forma de organização. Isto demonstra como empresas possuem a capacidade de criar uma cultura própria, forte e solidificada. Devido a esta constatação surge o termo cultura organizacional.

Um dos primeiros autores a utilizar o termo cultura organizacional com o sentido semelhante ao usado atualmente foi Pettigrew (1979). Dez anos mais tarde, o campo de pesquisa da cultura organizacional já foi tomado por algumas divergências fortes de pensamento entre seus autores mais influentes. Martin e Frost (2001), em seu trabalho *Jogos de Guerra da Cultura Organizacional*, retratam bem estas divergências. A primeira corrente a surgir foi a dos pesquisadores da *perspectiva da integração*. Os autores desta perspectiva acreditam em uma cultura fortemente unificada que gera consenso em toda a organização,

especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados. De acordo com os integralistas, os gerentes de nível médio podem construir este tipo de cultura, articulando um conjunto de valores e reforçando-os através da interação junto a todos os colaboradores. Neste sentido, as mudanças organizacionais podem ser realizadas através da mesma dinâmica. Esta perspectiva teve e ainda tem relativo sucesso junto às organizações que colocam em prática diversas de suas premissas. Podemos citar, entre os principais autores desta perspectiva: Schein (1991), Ouchi (1985) e Peters e Waterman (1983).

Em oposição a estas ideias surgiu a *perspectiva da diferenciação*. Os autores desta linha (MARARTIN e MEYERSON, 1988; GREGORY, 1983; VAN MAANEN e KUNDA, 1989; YOUNG, 1989) não acreditam na existência de uma cultura unitária adotada por toda a organização. Defendem que a organização é composta por subculturas (no sentido de subdivisão e não de inferioridade) e que o consenso e a homogeneidade só ocorre dentro das fronteiras da subculturas.

Ambas as perspectivas iniciaram uma batalha na defesa de seus conceitos e premissas. Paralelo a isto, surge a terceira perspectiva, a *da fragmentação*. Estes pesquisadores (MARTIN, 1992; MAYERSON, 1991; FELDMAN, 1991; WEICK, 1991) adotaram a posição: nem tanto um extremo (da perspectiva da integração), nem tanto o outro (da perspectiva da diferenciação). Eles mostraram a complexidade que envolve o processo cultural, explorando as contradições e os principais pontos de confusão. Defendem que o consenso não abrange toda a organização, mas também não é específico somente de uma determinada subcultura.

Atualmente o campo de pesquisa da cultura organizacional tem visto surgir duas novas iniciativas, a dos autores que tendem a adotar uma linha *metateórica* e a dos *pós-modernos*. Na corrente *metateórica*, os autores consideram as três perspectivas e buscam mostrar que numa cultura organizacional é possível encontrar elementos de cada uma delas. Isto significa que uma cultura organizacional possui algumas questões, valores e objetivos que permeiam toda a organização, mas possui também as subculturas, cada uma com as suas particularidades. Os estudos *pós-modernos* adotam uma filosofia que desafia as principais ideias da ciência moderna, como racionalidade, verdade e ordem, oferecendo múltiplas interpretações contraditórias. De acordo com Martin e Frost (2001), a linha pós-moderna tenta derrubar a ordem disciplinar até então estabelecida e não busca coordenar as diferenças para o estabelecimento de um novo conceito.

Dado este panorama teórico, no presente estudo, opta-se por adotar a linha metateórica apresentando conceitos de cultura organizacional que abrangem tanto as ideias da perspectiva

da integração, como da diferenciação e da fragmentação. Assim como Martin e Frost (2001, p. 235), acredita-se que o conjunto de conceitos trabalhados pelas três perspectivas oferecem respostas mais abrangente e completas:

A estrutura das três perspectivas é uma metateoria, que, supostamente, engloba e transcende teorias menos abrangentes e atinge um patamar mais alto de abstração, demonstrando que quando o contexto cultural é analisado por meio delas, provavelmente pode ser alcançada uma compreensão mais profunda. No estudo sobre cultura das organizações, a teoria das três perspectivas, por ser a mais abrangente e intuitiva de todas, merece sobrepujar as outras.

Dado este posicionamento, a partir deste ponto este subcapítulo fará uma apresentação dos principais conceitos de cultura organizacional trabalhados pelo leque de autores das três perspectivas de forma complementar. Será possível perceber que alguns autores, que são representantes fortes de uma determinada perspectiva, hoje já agregam em suas abordagens conceitos das demais perspectivas.

2.3.3 Definição de cultura organizacional

Schein (2001, p. 35) define cultura organizacional como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Complementando esta lógica de pensamento, Collado (2002) defende que a cultura organizacional é o conjunto de crenças e de valores compartilhados que proporcionam um marco comum de referência aos membros de uma organização. A partir deste marco de referência, as pessoas criam um conceito um pouco mais homogêneo da realidade que as cerca e padrões de comportamento mais similares. De acordo com Schein (1993), é isso que torna possível a vida em grupo. A diversidade da mentalidade individual é importante para o fornecimento de perspectivas diferentes, mas sem um mínimo de alinhamento e congruência, a compreensão entre indivíduos pode ficar totalmente comprometida (ONGE, 1996).

Isso é o que torna, por exemplo, a questão de encontros interculturais tão difícil de administrar. Quando culturas muito diferentes precisam conviver, seja em situações de aquisições ou parcerias entre empresas de países diferentes, novas regras de conduta necessitam ser estabelecidas em conjunto para que não haja um choque cultural. Nestes casos,

as formas como as empresas desenvolvem seus negócios e atividades, tais como liderança, negociação, tomada de decisão, resolução de problemas e troca de informações, precisam ser revistas. O sucesso da negociação de como exercer estas atividades depende da habilidade que funcionários e gestores de uma organização possuem para se comunicar, entender e negociar com os membros da outra cultura (CLAUSEN, 2007).

Já para Fleury (1989, p. 22), cultura organizacional tem o seguinte sentido:

Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.

É por este motivo que Morgan (1996) argumenta que a cultura de uma empresa está oculta em todas as suas ações: na sua estrutura, nos seus alojamentos, na forma como as coisas são organizadas. Isso parece muito lógico através da reflexão de que todas as concepções humanas nascem de uma ideia, logo não é de se estranhar que tudo numa organização pareça reafirmar esse conjunto de ideias preconcebidas da cultura. É por este motivo que muitas vezes a cultura organizacional parece refletir muito a personalidade de seu fundador.

Assim, a cultura organizacional é produto de um grupo social, que tanto a dissemina, quanto a transforma com o passar dos anos. Pettigrew (1989), numa análise mais profunda, defende que a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e suas crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, sua missão, formas de recrutamento, socialização e recompensa. Este autor defende que é possível gerenciar a cultura organizacional, mas que isso é muito difícil, pois ela costuma ser muito mais profunda e ampla do que parece e diversos fatores interferem no seu controle, conforme apresentado no próximo subitem.

Garrido (2001), com um ponto de vista semelhante ao de Pettigrew (1989), também defende que a cultura organizacional, além de ser a soma das crenças e padrões resultantes das interações entre os sujeitos do sistema, é também consequência das restrições e espaços, dos estímulos e limites que a organização impõe a seus empregados em função de seus objetivos funcionais. De acordo com Costa (1995), a cultura organizacional é importante para que a empresa possa manter a coesão, motivação e condução de seus colaboradores: unir forças com um fim e uma linguagem comum. “Em termos mais precisos, o objetivo da cultura é estratégico: é reforçar e orientar o *corpus* empresarial” (COSTA, 1995, p. 221).

Fleury e Fischer (1989), através de seus estudos, apresentam um roteiro de partida para a análise da cultura nas organizações. De acordo com as autoras, alguns pontos influenciam fortemente a cultura organizacional e podem fornecer indícios de suas principais características. Um destes aspectos é a história da empresa, pois através da compreensão da sua natureza, de seus objetivos e dos fatos mais marcantes de sua história é possível ter alguns indícios de valores que moldam a cultura organizacional. Da mesma forma, é importante analisar como são transmitidos os valores e comportamentos aos novos integrantes da organização; ou seja, de que modo ocorrem processos de socialização como treinamento de novos funcionários, por exemplo. As políticas de recursos humanos também dizem muito sobre a identidade da empresa, pois intercambiam um aspecto essencial da organização que é a relação capital e trabalho. Dentre estas políticas as autoras incluem os processos de comunicação, que são fundamentais para a “criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (FLEURY e FISCHER, 1989, p. 24). Assim, a sua análise fornece fortes indícios sobre a cultura existente. Outro aspecto relevante é a forma de gestão da empresa, que também ajuda a moldar a cultura organizacional.

Schein (1993) reconhece um aspecto muito importante sobre a cultura organizacional. O crescimento das organizações e sua subdivisão em departamentos ou em grupos de trabalho abre espaço para a criação de subculturas. Inevitavelmente, através do convívio de seus membros, cada grupo cria quadros de referências comuns, linguagem comum e, finalmente, pressupostos comuns, que formam uma verdadeira subcultura que terá de ser integrada ao restante da organização. Um dos desafios já reconhecido pelas grandes organizações é fruto da dificuldade de coordenar e integrar toda a organização. E isto é, em última instância, um problema de subculturas desarticuladas. De acordo com autor, a grande dificuldade em resolver este impasse é que os mecanismos tradicionais de gestão não estão à altura de coordenar esta tarefa. Este é mais um agravante que torna essencial entender a dinâmica cultural para melhor executar a gestão nas organizações contemporâneas.

2.3.4 As dimensões da cultura organizacional

No âmbito do estudo das dimensões culturais dois trabalhos tiveram e têm um considerável destaque. O primeiro deles foi o realizado por Hofstede (1984), que define cultura como uma programação mental que o indivíduo vai adquirindo ao longo de suas vivências e passagens por ambientes sociais. Este autor, ao pesquisar diferentes nações e organizações, identificou quatro dimensões básicas da cultura: o índice de distância

hierárquica, o coletivismo/individualismo, o controle da incerteza e a masculinidade e feminilidade. O primeiro deles, o *índice de distância hierárquica* se refere ao grau de desigualdade entre membros de uma organização ou grupo. Segundo Hofstede (1984, p. 72), a distância de poder entre um chefe B e um subordinado S na hierarquia é a diferença entre a medida que B pode determinar o comportamento de S e a medida em que S pode determinar o comportamento de B. Desta forma, o índice envolve questões como: o receio dos empregados em expressar desacordo face aos seus superiores; o estilo de tomada de decisões da chefia e a preferência dos subordinados por um estilo particular de tomada de decisões de suas chefias. De acordo com as pesquisas de Hofstede (1984), nos grupos com baixo índice de distância hierárquica os funcionários apresentam uma dependência limitada de suas chefias, enquanto que nos grupos onde o índice é elevado, os colaboradores mostram uma dependência nítida de seus líderes e costumam reagir positiva ou negativamente a esta dependência.

A segunda dimensão identificada por Hofstede (1984) é o grau de *individualismo / coletivismo* da nação ou grupo. Esta dimensão mede a tendência que o grupo possui em adotar comportamentos individuais ao invés de comportamentos coletivos. Nas sociedades individualistas cada um preocupa-se consigo mesmo e os laços entre os indivíduos não são tão fortes. As pessoas deste tipo de sociedade primam por ter tempo para se dedicar a seus objetivos pessoais e à sua família, por ter liberdade para organizar seu trabalho da sua forma, e por terem desafios (um trabalho que lhe proporcione realização pessoal). Já nas sociedades coletivistas os indivíduos possuem fortes laços e elos de lealdade entre si. Eles primam por ter oportunidades de aprender e aperfeiçoar suas habilidades, boas condições físicas de trabalho, e por ter chances de aplicar suas competências em seu ambiente de trabalho.

A terceira dimensão é o grau de *controle da incerteza*. De acordo com Hofstede (1984), algumas nações e grupos apresentam maior tolerância a incerteza que outros. Os grupos com alto controle da incerteza tendem a reagir com maior estresse e ansiedade diante das incertezas do ambiente e, por isso, buscam criar mais regras e normas que permitam controlar as situações. Já os grupos com baixo controle de incerteza encaram as mudanças ou os riscos com mais tranquilidade, conseguindo lidar melhor com ambientes em transição, sem a necessidade de regras rígidas e controle extremo das situações. Por fim, a última dimensão estabelecida pelo autor é o grau de *masculinidade ou feminilidade* do grupo. Nas pesquisas foi possível perceber que as sociedades ou encorajam mais comportamentos tidos como masculinos ou comportamentos tidos como femininos. Os comportamentos masculinos se traduzem na força e no sucesso material, enquanto os femininos, na modéstia, na ternura e na busca pela qualidade de vida. Assim, as sociedades mais masculinas valorizam muito o

progresso financeiro, a ambição, a competição, a autoconfiança, enquanto as femininas valorizam a qualidade, o bom relacionamento, a conciliação e a cooperação.

Complementado o trabalho desenvolvido por Hofstede (1984), o Projeto *Globe*, de House *et al.* (1999), realizado em 62 sociedades, considerou as quatro dimensões já explicadas e encontrou mais quatro dimensões da cultura. São elas: a orientação afiliativa, a orientação para o futuro, orientação para a performance e a assertividade. A *orientação afiliativa*, também conhecida como orientação humanista, é o grau com que o coletivo premia os indivíduos por serem justos, generosos, atenciosos e gentis uns com os outros, é o valor que se dá aos relacionamentos interpessoais. A *orientação para o futuro* mede o quanto os indivíduos conduzem seus comportamentos visando o futuro, planejando suas ações e investindo em seu amanhã. A *orientação para a performance* mede o quanto o coletivo incentiva e premia os membros do grupo a melhorarem seu desempenho. E a *assertividade* corresponde ao grau em que a sociedade recompensa e incentiva o comportamento decisivo e determinado nas relações sociais, onde se fala o que se considera correto e verdadeiro, e não o que os demais desejam ouvir. Os indivíduos com alto grau de assertividade possuem facilidade em comunicar suas ideias e sentimentos, sem deixar-se envolver por emoções de ansiedade ou constrangimento.

Todas estas dimensões da cultura têm sido usadas em estudos de diversas sociedades e organizações e através delas tem sido possível constatar semelhança e diferenças entre os mais variados grupos. As escalas do Projeto *Globe*, inclusive, relacionam o estilo de liderança e o tipo de cultura, comprovando uma relação mútua entre estes dois elementos: a cultura forma o líder e o líder contribui para sua formação. Informação esta, que dá indícios de uma forte relação entre estilo de liderança e cultura.

Dado o reconhecimento das principais dimensões da cultura, é possível agora avançar para a busca do entendimento da dinâmica da cultura organizacional.

2.3.5 A dinâmica da cultura organizacional

Entender a dinâmica da cultura organizacional é uma necessidade empresarial cada vez mais urgente frente ao forte ritmo de mudança e adaptação exigido pela atual sociedade. Devido a isto, o objetivo deste subitem é apresentar os principais passos que integram a dinâmica da formação de uma cultura, bem como demonstrar como esta cultura formada se redefine e interfere nas atividades da organização.

Garcia (2006) comenta que os seres vivos acoplam condutas do entorno mediante a transmissão de mensagens. Seja por meio de um processo de educação, de integração dentro de uma organização ou no diálogo diário com colegas e superiores, entre outros. Ou seja, por meio da interação, os sujeitos projetam suas subjetividades e seus modelos de mundo uns nos outros, construindo um sentido comum em relação ao mundo (GARCIA, 2006). As interações também ensinam aos sujeitos que a manutenção das relações sociais depende do mútuo respeito às regras e valores acordados entre eles. Como também ao respeito de algumas regras de convivência. Por isso, o indivíduo aprende o que é conhecido popularmente como bons modos ou tato; aprende que deve prestar atenção e reconhecer o outro a fim de aumentar sua autoestima e não derrubá-la (SCHEIN, 1993). Este respeito mútuo é o que torna as relações sociais possíveis e estáveis.

No âmbito organizacional, os sujeitos desenvolvem um conhecimento compartilhado da empresa, uma visão clara dos problemas a resolver, um entendimento quanto aos métodos de trabalho e as bases de uma linguagem comum (BARTOLI, 1992). A construção deste contexto cultural mais homogêneo facilitará a comunicação entre as pessoas para a resolução de problemas e o planejamento das atividades organizacionais. Através deste entendimento entre os indivíduos, os pressupostos principais da cultura organizacional vão se formando. A cultura, de acordo com Morgan (1996), é um processo ativo e vivo, onde, por meio da interação, as pessoas criam e recriam o mundo de significados em que vivem. Assim, Morin (2000) defende que as interações produzem a sociedade, essas retroagem por sua vez, sobre os indivíduos, para coproduzi-los.

Quando os sujeitos atuam como portadores de uma cultura e têm consciência de sua pertença cultural eles estão emocionalmente associados as suas categorias de pensamento culturalmente apreendidas (BARTOLI, 1992), eles as valorizam e protegem como aspectos da identidade do grupo. Isto é muito positivo no sentido de produzir unidade e coordenação entre os membros da organização. No entanto, esta forte associação cultural também costuma ser um dos principais entraves para a mudança.

Isto ocorre porque os membros de um grupo são mais incentivados a confirmar os padrões até então estabelecidos do que a questioná-los. Manifestar a sua verdade muitas vezes deixa o sujeito numa situação desconfortável, porque produz a solução mais rápida, mas prejudica seu relacionamento com o outro no processo de construção ou reconstrução dos sentidos (SCHEIN, 1993). É muito mais fácil confirmar a informação dada por um indivíduo, que questioná-la ou desconfirmá-la. Afinal, certos integrantes podem ver um desacordo como uma afronta pessoal e a relação pode ser interrompida. Isso porque, quando o seu

comportamento não corresponde às expectativas do outro, você frustra essa pessoa e enfraquece o relacionamento (KREPS, 1990). Então, algumas vezes, é necessário sacrificar a comunicação temporariamente para preservar a relação. Neste sentido, Schein (1993, p. 28) defende a importância do diálogo para a reconstrução da cultura: “Todos os grupos de resolução de problemas devem começar em um formato de diálogo para facilitar a construção de suficiente terreno comum e de confiança mútua, e tornar possível dizer o que realmente está em cada mente”. É somente através da construção destes sentidos comuns que os sujeitos serão capazes de produzir novos modelos mentais e ver a situação de outra forma.

Devido a esta dinâmica, Barbero (2008) comenta que a cultura passa por três processos. O primeiro diz respeito a sua autonomia, à capacidade de definir sobre o seu passado, presente e futuro e sua negociação. O segundo processo se refere a sua capacidade de transformar-se. “As culturas vivem – e é nisso que aparece sua dimensão estratégica – porque se comunicam e intercambiam umas com as outras, quando deixam de se comunicar, morrem” (BARBERO, 2008, p. 14). Com isso, o autor quer dizer que a cultura é um processo vivo na medida em que os membros se comunicam, realizam trocas entre si e com o ambiente e transformam sua cultura. O terceiro processo é a projeção da cultura para fora de si, com o objetivo de que as demais culturas a reconheçam. Desta forma, Barbero (2008) reconhece que a cultura não é estática e se transforma através da interação.

Neste sentido de transformação, é válido analisarmos o que dizem os autores sobre mudança cultural. É possível realizar uma mudança cultural? Se sim, como? De acordo com Onge (1996), para concretizar uma mudança é necessária uma adequação da cultura. Este realinhamento da cultura inclui focar a organização na essência de sua vantagem competitiva, motivar as pessoas para comunicar o valor principal, abrir espaço para contribuições individuais e de equipes, sustentar o entusiasmo para promover novas definições de operações e mudanças de circunstâncias e usar consistentemente os objetivos e as estratégias para orientar a alocação de recursos.

Por sua vez, Cavedon (2004) faz uma análise em busca do entendimento se é possível ou não realizar mudanças culturais. Para iniciar a discussão, a autora comenta que os administradores têm caído na armadilha de acreditar que interferir na cultura organizacional será a solução para os principais males organizacionais, sem antes entender plenamente o conceito de cultura organizacional. De acordo com Aktouf (1994, p. 51), “a cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial e o material”. Através deste conceito, busca-se explicitar que a cultura permeia toda a organização. Morgan comenta que os administradores podem sim, através de suas interações, influenciarem a

cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever exatamente as mudanças a serem realizadas. “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social” (MORGAN, 1996, p. 131). É neste sentido que Cavedon (2004) ressalta a importância de não termos a ilusão de que a cultura funciona através da visão cartesiana de causa-efeito. Compartilhando desta visão, Luppi (1995, p. 167) ressalta que:

Além de considerarmos um sistema, devemos ter em mente que a cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. [...] Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, será fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a ela, que as motivem a mudar.

Este ponto ressaltado pelo autor mostra que não é possível ter um controle pleno sobre a cultura, mas é possível sim influenciá-la por meio de outros processos. E um destes processos é a interação, objeto de estudo da comunicação interpessoal.

2.3.6 Comunicação e cultura: dois processos indissociáveis

Boa parte das análises sobre processos sociais consideram a comunicação e a cultura como elementos fundamentais de sua dinâmica. Os conceitos mais profundos de comunicação reconhecem o papel da interação no processo de negociação dos valores e comportamentos que são considerados válidos por um determinado grupo, ou seja, na formação de sua cultura, bem como alertam que a cultura precisa ser considerada para que ocorra uma comunicação eficiente. Assim pensa Capra (2002, p. 102) quando declara que “os processos que sustentam a rede social são processos de comunicação, que geram um corpo comum de significados e regras de comportamento (a cultura da rede) e um corpo comum de conhecimentos”. Nessa argumentação de Capra (2002, p. 91), podemos reconhecer algumas ideias que vão ao encontro da teoria da ação comunicativa proposta por Habermas, quando defende que:

Pois, quando o modo de agir carece de fundamentação é de natureza coletiva, os membros do coletivo têm de chegar a uma decisão comum. Eles têm que tentar convencer-se mutuamente que é de interesse de cada um que todos ajam assim. Em semelhante processo, cada um indica ao outro as razões por que ele pode querer que um modo de agir seja tornado socialmente obrigatório. Cada pessoa concernida tem

que poder convencer-se de que a norma proposta é, nas circunstâncias dadas, igualmente boa para todos.

Dessa forma, o autor busca mostrar que é através da comunicação que os indivíduos sociais negociam aquilo que deve ser considerado válido e importante. Esta também é a opinião de Fleury (1992), quando argumenta que a comunicação pode ser considerada um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização.

Assim como a comunicação participa do processo de construção da cultura, a cultura é um elemento fundamental do processo da comunicação. Planejar a comunicação sem levar em consideração o conjunto de valores, normas e comportamento de um grupo é insensato. Pois, segundo Capra (2002), o que desperta a atenção das pessoas é determinado pelo que essas pessoas são enquanto indivíduos e pelas características culturais de suas comunidades; ou seja, “não é a intensidade ou frequência de uma mensagem que vai fazê-la ser ouvida por elas; é o fato de a mensagem ser ou não significativa para elas” (CAPRA, 2002, p. 123). O importante é conseguir atingir o íntimo do ser social, aquilo que lhe sensibiliza por possuir valor para ele. Por isso, Freitas (2002, p. 97) declara que:

Através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, etc.

Como aborda Rech (2007), emergindo da rede de comunicações entre indivíduos, a cultura impõe limites e possibilidades às ações desses mesmos indivíduos. “Dito de outro modo, as estruturas sociais ou as regras de comportamento, que definem as ações dos indivíduos, são produzidas e constantemente reforçadas e renegociadas por meio da sua própria rede de comunicações” (RECH, 2007).

Com base nisso, as mais recentes perspectivas de comunicação já começam a perceber esta dupla dependência entre comunicação e cultura. E passam a dar ênfase a modelos baseados no diálogo, nos quais a criação e renovação de significado é um processo permanente que possibilita à cultura da empresa evoluir conforme as perturbações do ambiente. Pois o diálogo permite às pessoas entenderem seu próprio pensamento e, assim, estarem mais abertas ao pensamento do outro (MARCHIORI, 2008).

Como comenta Scroferneker (2000, p. 73), “a cultura organizacional revela-se e é revelada pela comunicação”. Logo, a relação de dependência mútua entre comunicação e cultura se torna óbvia na análise de qualquer um destes dois processos sociais.

2.3.7 A liderança, a comunicação e a cultura

Resgatando os principais conceitos trabalhados até aqui, pode-se afirmar que a liderança é basicamente um processo que se constitui através das capacidades de influência, relacionamento e orientação de um indivíduo sobre outros. Na sequência, a revisão bibliográfica mostrou que a comunicação é um processo através do qual indivíduos se influenciam reciprocamente na construção de uma base de significados, conhecimentos e valores em comum. No item sobre cultura foi possível definir que a cultura se refere aos pressupostos, valores e crenças compartilhados entre indivíduos e que possibilitam o convívio em grupo. Desta forma, a revisão bibliográfica evidenciou a existência de uma forte ligação entre os três temas desta pesquisa. Enquanto os líderes são os sujeitos responsáveis por promover a integração dos valores e a evolução dos conceitos dentro da organização, a comunicação interpessoal se apresenta como o principal processo que possibilita que eles exerçam sua influência sobre o grupo na busca da integração de conceitos e comportamentos e a cultura exibe o resultado daquilo que se tornou comum e que será sempre considerado pelos indivíduos na avaliação dos seus comportamentos.

Diante disto, podemos considerar o seguinte quadro resumo dos principais conceitos apresentados ao longo deste trabalho:

Tabela 1 – Relação entre liderança, comunicação e cultura

Principais funções do líder “buscar influenciar”	Habilidades comunicativas “influenciar ou não”	Reflexos na cultura “o que resultou da influência recíproca entre indivíduos”
Desafiar o estabelecido (Kouzes e Posner, 2003)	Buscar mudar o padrão de estímulo-resposta do receptor (Thayer, 1972)	Mudança do hábito, crença ou comportamento (Garcia, 2006, Morgan, 1996)
Está função corresponde ao que Cohen e Fink (2003) denominam	É quando a fonte busca obter uma nova reação do receptor através do	Os indivíduos acoplam as condutas do entorno mediante transmissão de

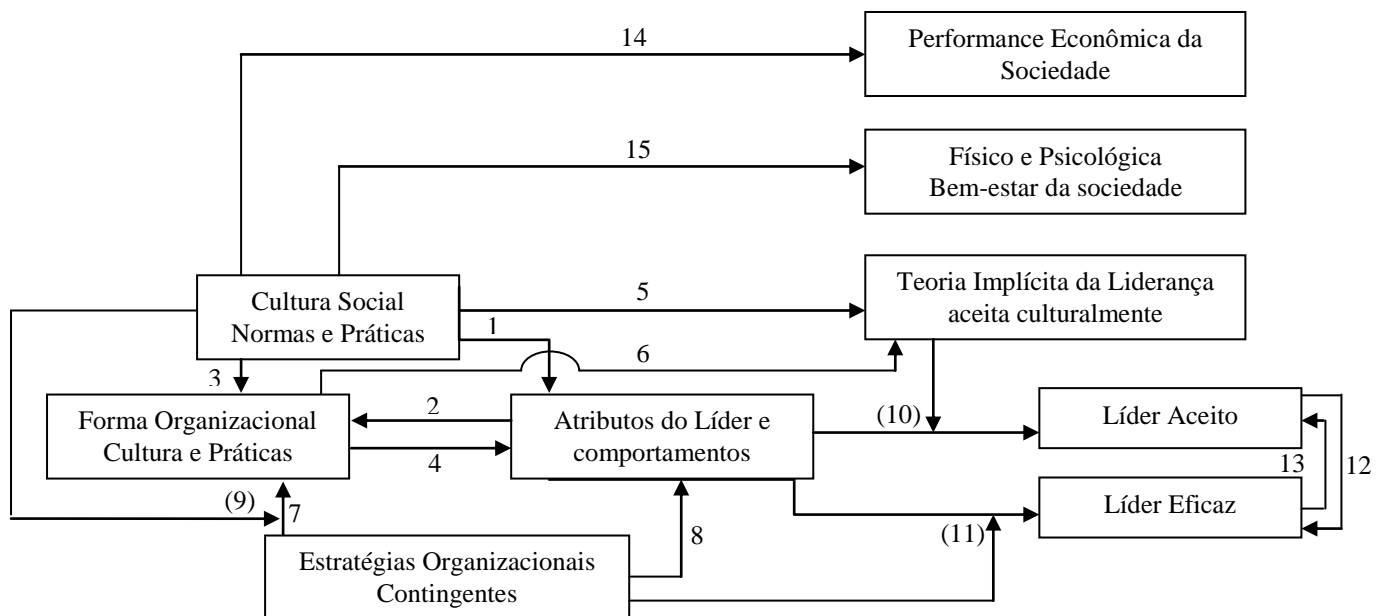
<p>de função decisória ou que Yukl (1994) chama de função de desenvolvimento. O objetivo é promover a inovação no indivíduo ou na organização.</p>	<p>envio de um estímulo (que pode ser uma nova informação) que incentiva a reflexão e reavaliação do indivíduo (Gortari e Gutierrez, 2002).</p>	<p>mensagens (Garcia, 2006). Por meio da interação os indivíduos criam e recriam o mundo em que vivem (Morgan, 1996).</p>
<p>Inspirar uma visão compartilhada (Kouzes e Posner, 2003)</p> <p>Captar o desejo de todos os envolvidos na organização e traduzi-los numa visão. Esta função corresponde ao que Cohen e Fink (2003) denominam de <i>função interpessoal</i> e o que Follet (1998) denomina como <i>integração</i>, a construção conjunta de valores.</p>	<p>Buscar construir um conceito comum dos significados (Merleau-Ponty, 1945, Gortari e Gutierrez, 2002, Costa, 1995)</p> <p>Por meio da comunicação os indivíduos compartilham significados em busca de um entendimento comum sobre algo.</p>	<p>Alinhamento do entendimento dos significados / propósito comum (Schein, 2001, Capra, 2002, Mariotti, 1999, Freitas, 2002)</p> <p>A cultura é resultante do sistema integrado de valores, crenças, significados e regras de conduta compartilhados pelo grupo.</p>
<p>Apontar o caminho (Kouzes e Posner, 2003)</p> <p>Apoiar os colaboradores na condução de suas tarefas, servindo como exemplo e dando orientações. É o que Yukl (1994) denomina como função de <i>suporte</i> e <i>desenvolvimento</i>, é demonstrar preocupação acerca das necessidades dos colaboradores e auxiliar em seu desenvolvimento para enfrentá-las.</p>	<p>Buscar a cooperação para enfrentar os desafios e obstáculos (Kreps, 1999)</p> <p>Por meio da comunicação o indivíduo desenvolve alianças com o outro para ajudar na sua sobrevivência ou na resolução de problemas complexos (Kreps, 1999). A pessoa com maior status dentro do grupo possui maior poder de influência (Burin, 2003).</p>	<p>Como se fazem as coisas por aqui (Capra, 2002, Fleury, 1989)</p> <p>A forma correta de realizar as atividades instituídas pelo grupo. Quais os padrões de comportamentos aceitos e incentivados pelo grupo. O que é considerado certo ou errado.</p>
<p>Encorajar o coração (Kouzes e Posner, 2003)</p>	<p>Compartilhar sentimentos (Merloo, 1973)</p>	<p>Clima emocional (Schein, 2001)</p>

Ser capaz de entender os sentimentos dos envolvidos e despertar a motivação e o desenvolvimento necessário a concretização da visão. O homem aprendeu através de seu desenvolvimento que a comunicação é uma forma de relação à visão e os valores necessários a demonstrar e compartilhar presentes na cultura. sentimentos (Merloo, 1973).
Corresponde ao que Covey (1994) caracteriza como *empatia*.

Fonte: Elaboração da própria autora a partir da revisão bibliográfica.

Nesta tabela, o objetivo é evidenciar as relações entre os temas liderança, comunicação e cultura encontradas na revisão bibliográfica. Como é possível perceber, os estudiosos das três áreas descrevem relações nítidas entre os temas. Para complementar esta análise das inter-relações, vale também descrever o modelo do Projeto *Globe* (HOUSE *et al.*, 1999) que elucida de forma ainda mais nítida as inter-relações entre os temas liderança e cultura.

Figura 5 – Modelo Teórico Projeto Globe



Fonte: Modelo Teórico Projeto *Globe* (House *et al.* 1999, p. 18)

De acordo com este modelo, o fluxo 1 representa que as normas culturais, os valores compartilhados e as práticas sociais afetam a formação cultural do líder. O fluxo 2 mostra que líder afeta a forma da organização, sua cultura e suas práticas por meio de seus atributos e comportamentos. O fluxo 3 demonstra que os valores e práticas culturais da sociedade

também afetam as práticas e a cultura da organização. O fluxo 4 indica que a cultura e as práticas organizacionais também afetam o comportamento do líder. Os fluxos 5 e 6 representam que a cultura e as práticas da sociedade e a cultura organizacional influenciam o processo por meio do qual pessoas compartilham teorias implícitas sobre a liderança. No fluxo 7 é mostrado que as estratégias organizacionais contingentes (ambiente organizacional, tamanho e tecnologia) afetam a forma, a cultura e as práticas da organização. Assim como no fluxo 8 as estratégias organizacionais afetam os atributos e comportamentos do líder. O fluxo 9 ilustra que o relacionamento entre as estratégias organizacionais contingentes e a forma, a cultura e as práticas da organização poderão ser moderadas por forças naturais. O fluxo 10 representa que o líder aceito é uma função da interação entre a teoria implícita da liderança e os comportamentos do líder. O fluxo 11 mostra que a eficácia da liderança é uma função da interação entre as estratégias organizacionais contingentes e os comportamentos do líder. No fluxo 12 é demonstrado que a aceitação do líder por seus seguidores facilita a eficácia da liderança e no fluxo 13 que a eficácia da liderança, ao longo do tempo, vai aumentar a aceitação do líder. Para concluir, o fluxo 14 ilustra que as práticas culturais da sociedade são relacionadas à competitividade econômica das nações e o fluxo 15 que as práticas culturais sociais são relacionadas com o bem-estar físico e social de seus membros.

Enfim, este subitem busca evidenciar os principais conceitos e relações entre os temas liderança, comunicação do líder e cultura que foram encontrados na revisão bibliográfica. Com base nestes conceitos é possível partir para uma análise que busque evidenciar ainda mais as inter-relações entre estes três temas.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Objeto de pesquisa

Como exposto inicialmente, o objeto de pesquisa deste trabalho são as inter-relações entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e a cultura organizacional. Para alcançar este objetivo, foi utilizada pesquisa quantitativa com o uso de escalas já validadas em estudos anteriores que serão especificadas no subitem instrumentos. Diante destas definições, este capítulo tem o objetivo de detalhar e justificar as escolhas da amostra e das técnicas utilizadas para a busca de dados sobre o tema de pesquisa proposto.

3.2 Amostra

A pesquisa foi aplicada em alunos de graduação dos cursos de Administração de Empresas e Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul. Dos 335 questionários preenchidos, 300 eram de indivíduos que estavam trabalhando atualmente e 35 questionários de pessoas que não estavam exercendo nenhuma atividade profissional atualmente. E, estes últimos, devido aos fins do estudo, foram eliminados da amostra. Foram eliminados também 21 questionários que pertenciam a pessoas que trabalhavam em serviço público, devido às diferenças estruturais e culturais destas organizações, e também 6 questionários de pessoas que realizavam atividade autônoma ou não possuíam um líder. Além disto, cinco questionários foram descartados devido a erros no preenchimento. Desta forma fazem parte da amostra 268 questionários de indivíduos que exercem atualmente uma atividade profissional e possuem um líder imediato.

A escolha de recolher a amostra em cursos de graduação com uso dos instrumentos utilizados neste trabalho já foi praticada por Lima (2001); Melo (2002); Pinto (2005); Coleta, Coleta e Lima (2005) e Madlock (2009). No caso do presente trabalho, esta escolha se deve principalmente a dois motivos. O primeiro é decorrente da dificuldade de inserção nas organizações da região, que no momento de aplicação da pesquisa passavam por um período de retomada produtiva e, desta forma, apresentaram dificuldade em liberar um grande número de pessoas para o preenchimento do questionário. O segundo motivo é que o preenchimento do questionário longe do ambiente de trabalho e do líder imediato é mais confortável para o respondente e lhe propicia maior liberdade para dar suas verdadeiras respostas.

A aplicação do instrumento foi feita em sala de aula, através de combinação prévia com os professores das disciplinas. Os professores aplicaram os questionários no início de suas aulas, entregando-os a todos os alunos presentes e disponibilizando o tempo necessário para o preenchimento. Os alunos demoraram cerca de 15 minutos para responder o instrumento. Posteriormente, os questionários foram recolhidos, colocados em envelopes fechados e devolvidos à pesquisadora para a realização da tabulação.

3.3 Instrumento de pesquisa

A escolha das medidas utilizadas nesta pesquisa foi baseada principalmente no fato de elas terem gerado resultados consistentes em um grande número de pesquisas anteriores. O segundo motivo é que estas medidas têm sido usadas de forma conciliada em muitos outros trabalhos. Diante disto, o instrumento desta pesquisa é composto de cinco blocos. O primeiro possui seis questões que visam levantar informações demográficas importante para o estudo, tais como: sexo, idade, grau de instrução, formação, atividade profissional e o segmento de atuação da empresa na qual trabalha o respondente.

A segunda parte do questionário visa identificar dimensões culturais nas organizações em que os indivíduos participantes trabalham. Para medir estas dimensões foi utilizado o instrumento de pesquisa derivado dos estudos originais de Hofstede (1984), do Projeto *Globe* (1999) e de estudos brasileiros envolvendo adaptação e aprimoramento destas escalas (LIMA, 2001; CORDEIRO, 2002; MONTALVO, 2002; MELO, 2002; LUZ, 2003; DELA COLETA & DELA COLETA, 2005). Através desta adaptação, chegou-se a um instrumento com 115 itens que medem as oito dimensões da cultura, já apresentadas no referencial bibliográfico: grau de distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, índice de masculinidade e feminilidade, índice de controle da incerteza, orientação afiliativa, orientação para o futuro, orientação para a performance/desempenho e orientação para a assertividade. Conforme as validações já realizadas por Dela Coleta & Dela Coleta (2005), a versão atual do instrumento apresenta índices relacionados ao poder de discriminação dos itens, confiabilidade, validade fatorial e indicadores de validade de constructo e de conteúdo que recomendam seu uso para a medida destes fatores da cultura organizacional. De acordo com os autores, as escalas que medem cada um das dimensões da cultura são independentes e podem ser aplicadas separadamente. Desta forma, o presente trabalho optou por medir três dimensões da cultura, sendo elas: o grau de individualismo e coletivismo, a orientação afiliativa e a orientação pela assertividade. A escolha de medir três ao invés das oito dimensões da cultura se deve

principalmente ao fato da extensão do instrumento. A aplicação dos 115 itens do instrumento, que demora cerca de 30 minutos para o preenchimento, é bastante cansativa e repetitiva, e somada aos demais instrumentos utilizados neste trabalho formava um questionário demasiadamente longo. Na aplicação do questionário piloto, o *feedback* dado pelos respondentes proporcionou um alerta que a extensão do instrumento poderia comprometer a vigilância e atenção dos respondentes. Por este motivo, optou-se pela medição de somente três das oito dimensões na cultura, conforme também já realizado nas dissertações de Kuncoro (2006) e de Franzão (2007). A escolha das dimensões se deve principalmente a sua relação com a comunicação. Foram escolhidas aquelas dimensões que, conforme a sua descrição, apresentavam uma relação maior com a comunicação praticada no ambiente e os estilos de liderança voltados à tarefa e ao relacionamento. Portanto, as dimensões escolhidas foram: o grau de individualismo ou coletivismo, que busca medir o quanto a organização preza pela individualidade ou pelo coletivo; a orientação para afiliação, que mede o quanto a organização se preocupa com a qualidade das relações interpessoais; e a assertividade, que mede o quanto as pessoas daquela organização costumam ser assertivas em suas ações e relacionamentos.

Feita esta escolha, o instrumento de avaliação da pesquisa teve 42 itens que foram medidos segundo a percepção dos sujeitos no formato Likert com cinco opções de respostas (Totalmente de acordo, De acordo, Em dúvida, Em desacordo e Totalmente em desacordo). Destes itens, 15 mediram o grau de individualismo ou coletivismo, 16 itens a orientação afiliativa e 12 itens a orientação à assertividade. Dentre as questões, algumas medem positivamente as dimensões enquanto outras negativamente, conforme mostra a tabela abaixo, referindo-se às questões apresentadas no Anexo 1.

Tabela 2 - Questões de cultura

Dimensão da Cultura	Itens Positivos	Itens Negativos
Individualismo	11 - 22 - 29 - 35 - 43	1 - 8 - 9 - 14 - 16 - 18 - 26 - 33 - 34 - 40
Orientação Afiliativa	3 - 6 - 10 - 15 - 17 - 19 - 20 - 21 - 24 - 28 - 30 - 36 - 39 - 41 - 42	13
Grau de Assertividade	5 - 23 - 25 - 27 - 31 - 32	2 - 4 - 7 - 12 - 37 - 38

O bloco três do questionário visa identificar o estilo de liderança ao qual o respondente do instrumento se remete, a partir de sua atual experiência no seu ambiente de trabalho. Para tanto, foi utilizado o Questionário do Estilo de Liderança, conforme concebido por Northouse (2001), baseado nos estilos propostos pelo “*Leadership Grid*”, de Mouton e Blake (1964). Este questionário é composto de 20 itens que medem comportamentos voltados para as tarefas e os comportamentos voltados para os relacionamentos. Este instrumento tem sido intensamente utilizado em trabalhos e teses acadêmicas (AGRAWAL & KRISHNAN, 2000; RUSHING & MUELLER, 2005; ANDERSON *et al.*, 2006; MADLOCK, 2009; ABABNEH, 2009), confirmando sua validade. As questões foram respondidas segundo a percepção dos sujeitos no formato Likert com cinco opções de respostas (Totalmente de acordo, De acordo, Em dúvida, Em desacordo e Totalmente em desacordo). As questões com números ímpares (correspondentes aos itens 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 e 19 do Anexo 1) medem os comportamentos voltados para a tarefa e as questões pares (correspondentes aos itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20 do Anexo 1) medem os comportamentos voltados ao relacionamento.

O bloco quatro do questionário visa medir a competência de comunicação do líder, segundo a percepção do respondente. Para tanto, foi utilizado o Questionário de Competência Comunicativa desenvolvido por Monge *et al.* (1982), que mede a habilidade do líder nas competências de codificar e decodificar. Este instrumento também foi utilizado em pesquisas anteriores (BERMAN & HELLWEG, 1989; FLAUTO, 1999; HENDERSON, 2004; SALLEH, 2007; MADLOCK, 2009) e apresenta altos índices de confiabilidade. As questões foram respondidas segundo a percepção dos sujeitos no formato Likert, com cinco opções de respostas (Totalmente de acordo, De acordo, Em dúvida, Em desacordo e Totalmente em desacordo). O instrumento é composto de 12 itens, sendo que destes, sete (correspondentes às questões 1, 3, 5, 7, 8, 9 e 10 do Anexo 1) medem a capacidade de codificação do líder, como ser capaz de expressar as ideias com clareza, ter um bom domínio da linguagem e ser fácil de entender, e cinco itens (correspondentes às questões 2, 4, 6, 11 e 12 do Anexo 1) medem as capacidades de decodificação como ouvir, compreender o outro, responder com rapidez e atenção. Dentre as questões, dois itens são verificados negativamente (as questões 7 e 9). Quanto mais bem avaliado o líder em ambas os processos de comunicação, maior sua competência comunicativa.

O quinto e último bloco do questionário mede o grau de satisfação do respondente com a comunicação praticada pelo líder. Para medir este aspecto foi utilizado o Inventário de Satisfação com a Comunicação Interpessoal desenvolvido por Hecht (1978). Este instrumento possui 19 itens que avaliam positiva e negativamente a satisfação do subordinado com a

comunicação de seu líder. Este instrumento também utiliza uma escala já validada por estudos anteriores (RUBIN, PALMGREEN & SYPHER, 1994; JOHNSTON, PECCHIONI & EDWARDS, 2000; PESTANA, 2008; MADLOCK, 2009). As questões foram respondidas segundo a percepção dos sujeitos no formato Likert com cinco opções de respostas (Totalmente de acordo, De acordo, Em dúvida, Em desacordo e Totalmente em desacordo).

Os instrumentos sobre o estilo de liderança de Northouse (2001), comunicação competente de Monge (1982) e satisfação com a comunicação de Hecht (1978) não foram encontrados já traduzidos para a língua portuguesa. Por este motivo, as questões passaram pelo processo de tradução e retradução. Os questionários foram enviados a três profissionais bilíngues em língua inglesa, um deles foi informado para qual fim servia o instrumento, enquanto os outros dois não, para que assim não fossem influenciados por esta informação. Com o retorno das três traduções, foi realizado um processo de conciliação para obter uma versão única. O processo de retradução foi realizado posteriormente por um quarto profissional bilíngue e ajudou a mostrar algumas discrepâncias e ajustes ainda necessários. Concluída esta etapa, os instrumentos foram testados, por meio da aplicação junto a três respondentes para verificar se as questões haviam ficado claras.

A escolha da utilização destes instrumentos conciliados se deve ao fato de estudos anteriores terem alcançado resultados relevantes com o uso desta combinação, além do fato dela representar uma possibilidade segura para o alcance das respostas deste trabalho. Pode-se citar, como exemplo destes estudos, a pesquisa de Madlock (2009) no qual o autor analisa as relações entre estilos de liderança, competência e satisfação com a comunicação do líder e satisfação com o emprego do subordinado. Neste trabalho, o autor utiliza de forma conciliada três dos quatro instrumentos usados no presente trabalho: a escala dos estilos de liderança, a escala da comunicação competente e a escala da satisfação com a comunicação. Outro exemplo é o trabalho de Flauto (1999), onde o autor para compreender a relação entre comunicação competente e estilo de liderança utiliza dois dos instrumentos propostos. Assim, há também o trabalho de Mueller (2005) que, a fim de verificar relações entre o estilo de liderança e a cultura, usa o instrumento proposto por Northouse (2001) e uma das escalas da cultura propostas pelo Projeto *Globe* de House (1999).

3.4 Processo de Análise

Os dados coletados foram tabulados e analisados com o auxílio do programa PASW (*Predictive Analysis Software* - versão 18.0). Num momento inicial foi realizada a análise

descritiva dos dados e, posteriormente, os dados passaram por técnicas de análise multivariada. O uso do Programa PASW foi fundamental para a análise desta pesquisa já que a tecnologia computacional possibilita analisar com maior facilidade grande quantidades de dados complexos (HAIR *et al.*, 2005). As técnicas de análise multivariadas têm sido amplamente utilizadas pelos cientistas do comportamento e administradores, pois auxiliam a ver as relações entre múltiplas variáveis, o que vêm ao encontro da necessidade deste trabalho.

É importante citar que antes da etapa descritiva dos dados, como algumas das escalas possuem questões com medições negativas, foi necessário fazer uma reversão das opções de resposta medidas no formato Likert nestes referidos itens. Ou seja, a opção 5 que no momento de resposta equivaleu a Totalmente de Acordo foi invertida para a opção 1 que equivale a Totalmente de Desacordo, e assim por diante. Feito isto, iniciou-se as análises dos dados, conforme mostra o capítulo seguinte.

4. RESULTADOS

4.1 Perfil da amostra

Este subitem mostra algumas características gerais da amostra estudada. Conforme é possível visualizar nas tabelas abaixo, a maioria dos participantes da pesquisa, 64,9%, é do sexo feminino, enquanto 35,1% é do sexo masculino. A faixa etária da amostra se concentra entre 17 e 28 anos de idade. Como a pesquisa foi realizada com alunos de graduação, praticamente todos os participantes alegaram possuir nível escolar superior incompleto. Destes, 57,8% cursam a graduação de Administração de Empresas, enquanto os 42,2% restantes cursam a graduação de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

No momento de aplicação da pesquisa 100% da amostra alegou estar exercendo uma atividade profissional. Este percentual se deve ao fato de que os questionários dos alunos que não estavam exercendo atividade profissional foram retirados da amostra no momento da tabulação. Dos respondentes, 41,4% exerciam sua atividade profissional no segmento de serviços, 35,4% na indústria e 23,1% no comércio.

Tabela 3 – Sexo

	Frequência	Percentual (%)
Masculino	94	35,1
Feminino	174	64,9
Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 4 – Faixa etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual (%)
De 17 a 20 anos	62	23,1
De 21 a 24 anos	91	34,0
De 25 a 28 anos	61	22,8
De 29 a 32 anos	25	9,3
De 33 a 36 anos	16	6,0
De 37 a 40 anos	5	1,9
De 41 a 44 anos	4	1,5

De 45 a 48 anos	2	0,7
De 49 a 52 anos	1	0,4
De 53 a 56 anos	0	0,0
De 57 a 60 anos	0	0,0
De 61 a 64 anos	1	0,4
Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 5 - Escolaridade

	Frequência	Percentual (%)
Superior Incompleto	267	99,6
Superior Completo	1	0,4
Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 6 – Curso de graduação em andamento

	Frequência	Percentual (%)
Administração	155	57,8
Relações Públicas	113	42,2
Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 7 – Exerce atividade profissional

	Frequência	Percentual (%)
Sim	268	100,0
Não	0	0
Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 8 – Segmento de atuação

	Frequência	Percentual (%)
Indústria	95	35,4
Comércio	62	23,1
Serviços	111	41,4

Total	268	100,0
-------	-----	-------

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

4.2 Resultado das três dimensões da cultura organizacional

As três dimensões estudadas da cultura organizacional (a assertividade, a afiliação e o individualismo) foram medidas através de três escalas independentes. Num primeiro momento foi realizada a análise fatorial de cada uma das dimensões através do método PCA (*Principal Component Analysis*), com rotação varimax e eliminação dos coeficientes com valores menores de 0,399. Conforme Hair *et al.* (2005) a análise fatorial avalia as relações entre variáveis para identificar grupos de variáveis que formam fatores latentes. Como é possível visualizar na tabela 9, a análise fatorial das dimensões de assertividade e individualismo mostrou nos dois casos a formação de dois grupos distintos: os das questões positivas e os das questões reversas. Na escala da afiliação somente uma questão media negativamente a dimensão, portanto, neste grupo houve também a formação de dois grupos, no entanto ambos positivos, um deles mostrou estar mais relacionado com o comportamento do grupo para o indivíduo (denominado como fator 1) e o outro com o comportamento do indivíduo para o grupo (denominado como fator 2). O procedimento de KMO (Kaiser – Meyer – Olkin), que mostra a qualidade de correlação entre as variáveis, gerou valores acima de 0,700 (com significância $< 0,001$) para todos os fatores, como é possível visualizar na tabela 9. Ainda na tabela 9, é possível verificar também a média, desvio padrão das dimensões, Alpha de Crobach e variância dos fatores e carga fatorial de cada uma das perguntas. As questões foram identificadas com o nome da dimensão a que pertencem, com a letra “p” ou “n” que simboliza se a questão é positiva ou negativa, com o número correspondente da questão no instrumento de pesquisa e com uma palavra que sintetiza o objetivo da questão.

O resultado dos dados coletados sobre cultura reforçam algumas características da cultura brasileira que já haviam sido identificadas pelos estudos de House *et al.* (1999). Conforme mostra o modelo apresentado pelo projeto *Globe* (já exposto na revisão bibliográfica), a cultura social influencia fortemente a cultura organizacional, o que reforça esta coincidência demonstrada pelos dados. Na dimensão do individualismo, por exemplo, a baixa média encontrada reforça a premissa já identificada pelo projeto *Globe*, que a cultura brasileira é bastante coletivista, ou seja, vê o individualismo como algo negativo e preza

Tabela 9 – Análise Descritiva das Dimensões de Cultura

Escala	Dimensões	Média	Desvio Padrão	KMO	Fatores	Alpha	Variância	Itens	Carga
Cultura	Individualismo	2,7622	0,54885	0,700	Positivo	0,647	24,756	Individualismo_p35_cadaumporsi	0,749
								Individualismo_p29_projindividuais	0,739
								Individualismo_p11_interesindiv	0,707
								Individualismo_p22_competicao	0,553
					Negativo	0,601	16,251	Individualismo_n33_ajudaroutros	0,648
								Individualismo_n26_remuneracao	0,616
								Individualismo_n34_espiritogrupo	0,576
								Individualismo_n9_igualdade	0,551
								Individualismo_n8_pessoaseorg	0,549
								Individualismo_n40_protegeroutros	0,470
	Assertividade	3,0970	0,65200	0,785	Negativa	0,665	31,208	Assertividade_n12_naorespeito	0,736
								Assertividade_n2_nexpressam	0,682
								Assertividade_n7_ofendemcrit	0,659
								Assertividade_n4_perderautocontr	0,571
					Positiva	0,750	14,145	Assertividade_n37_acomodadas	0,533
								Assertividade_p32_compreender	0,764
								Assertividade_p31_respideias	0,748
	Afiliação	3,4525	0,59369	0,808	Fator 1	0,665	29,804	Assertividade_p23_expdesejos	0,563
								Afiliativa_p28_grandfamilia	0,740
								Afiliativa_p10_harmonia	0,670
								Afiliativa_p24_sentirseguranca	0,619
Afiliativa_p17_sucesamizade								0,532	
Fator 2					0,765	11,321	Afiliativa_p3_vincfamiliar	0,480	
							Afiliativa_p39_serbemaceito	0,463	
							Afiliativa_p19_generosas	0,784	
							Afiliativa_p21_amigaveis	0,668	
							Afiliativa_p42_compreensivas	0,643	
Afiliativa_p36_preocbemestar	0,501								
Afiliativa_p15_preocfunc	0,496								

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

prioritariamente pelo grupo e posteriormente pelo indivíduo, isso se reflete na cultura das organizações também.

O índice de assertividade mede o quanto a empresa reforça ou incentiva comportamentos assertivos, ou seja, o quanto para a cultura daquela organização é importante que o indivíduo consiga demonstrar e defender suas idéias, opiniões, competências e habilidades perante os demais. Neste índice, a média encontrada nas organizações nas quais os indivíduos pesquisados trabalham é considerada mediana, de 3,09.

No índice de orientação afiliativa, ou orientação humanística, que mede o quanto a cultura da organização incentiva que os indivíduos sejam justos, generosos, atenciosos e gentis uns com os outros, a média encontrada também foi mediana, porém um pouco maior que a de assertividade, com um valor de 3,45. Vale ressaltar, que pesquisas sobre a cultura com uso destas dimensões (DELA COLETA & DELA COLETA, 2005) têm mostrado a formação de dois grandes grupos das dimensões: um que envolve a afiliação e a assertividade, juntamente com o controle de incerteza, a orientação para a realização e para o futuro; e outro que engloba o individualismo, a distância hierárquica e a masculinidade. Estas pesquisas mostraram que as organizações ou nações que apresentam baixo índice em uma das dimensões de um dos grupos, costumam apresentar baixos índices nas demais dimensões deste mesmo grupo. E, de forma oposta, costumam apresentar altas médias nas dimensões do outro grupo de características da cultura. Esta correlação entre as dimensões será avaliada posteriormente.

4.3 Resultados dos estilos de liderança

Para entender o estilo de liderança ao qual os respondentes se remetem foi utilizada a escala de Mouton e Blake (1964), que mede o quanto o líder possui comportamentos voltados a tarefas e comportamentos voltados ao relacionamento. Como nas dimensões anteriores, esta escala também passou pela análise fatorial na qual surgiram dois fatores bem definidos, a das questões que mediam a orientação voltada à tarefa e das questões que mediam a orientação voltada ao relacionamento. Uma das questões da orientação à tarefa (questão 19) foi eliminada por ter a carga fatorial abaixo de 0,399 e uma das questões do relacionamento (questão 10) foi eliminada para melhorar a consistência interno do grupo. Conforme mostra a tabela 10, o procedimento KMO afere uma qualidade de correlação de 0,934 na escala de estilo de liderança. A tabela apresenta também a média, desvio padrão da dimensão; Alpha de Crobach e variância dos fatores e carga fatorial de cada uma das perguntas. As questões

Tabela 10 – Análise Descritiva do Estilo de Liderança

Escala	Dimensões	Média	Desvio Padrão	KMO	Fatores	Alpha	Variância	Itens	Carga
Estilo de Liderança		3,5352	0,67656	0,934	Orientado ao relacionamento	0,896	43,657	Relacionamento_14_preocbemestar	0,760
								Relacionamento_4_sentconforta	0,745
								Relacionamento_2_amigavelm	0,730
								Relacionamento_16_flexibilidade	0,728
								Relacionamento_8_justa	0,725
								Relacionamento_20_entenderemse	0,686
								Relacionamento_6_respsugestoes	0,663
								Relacionamento_18_revelasentim	0,615
								Relacionamentos_12_comunicase	0,499
					Orientado a tarefa	0,867	8,208	Tarefa_11_defresponsab	0,741
								Tarefa_1_oqdevemfazer	0,697
								Tarefa_3_padroesperform	0,665
								Tarefa_15_comofazer	0,661
								Tarefa_9_planoacao	0,645
								Tarefa_13_esclareceseupape	0,622
								Tarefa_17_oqueespera	0,581
								Tarefa_7_perspecclara	0,499
								Tarefa_5_resolverprobl	0,477

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

foram identificadas com o nome do fator ao qual pertencem (liderança ou relacionamento), com o número correspondente da questão no instrumento de pesquisa e com uma palavra ou expressão que sintetiza o objetivo da questão.

Posteriormente, foi realizada a análise de frequência e porcentagem com que os respondentes avaliaram os comportamentos orientados ao relacionamento e à tarefa de seus líderes. Como é possível visualizar na tabela 11, 56,7% dos participantes da pesquisa avaliaram positivamente os comportamentos orientados ao relacionamento de seu líder, enquanto que 31,7% os avaliaram de forma moderada e somente 11,6% os avaliaram de forma negativa.

Tabela 11 – Frequência e percentual de Orientação ao Relacionamento

	Frequência	Percentual (%)
Intervalo 0 - 2.49	31	11,6
Intervalo 2.5 - 3.49	85	31,7
Intervalo 3.5 – 5	152	56,7
Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

No fator orientação à tarefa foi realizado o mesmo procedimento que mostrou, conforme a tabela 12, que 58,2% dos respondentes avaliaram positivamente seu líder com relação aos comportamentos voltados à tarefa, 33,6% os avaliaram de forma mediana, enquanto que 8,2% os avaliaram de forma negativa.

Tabela 12 – Frequência e percentual de Orientação à Tarefa

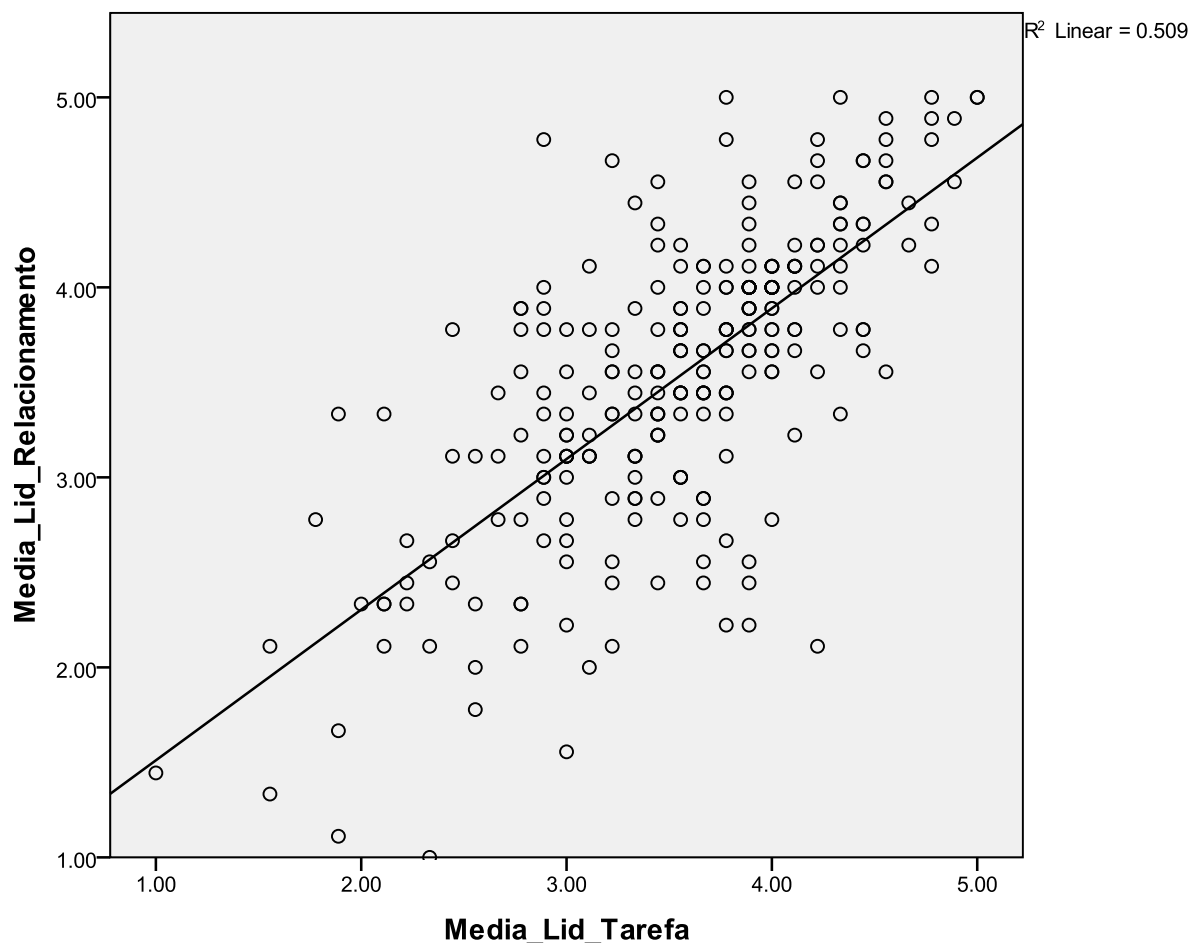
	Frequência	Percentual (%)
Intervalo 0 - 2.49	22	8,2
Intervalo 2.5 - 3.49	90	33,6
Intervalo 3.5 – 5	156	58,2
Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Estes números, representados no gráfico 6, mostram um aspecto interessante. A imagem sinaliza que os líderes da amostra pesquisada parecem ter um desenvolvimento uniforme de seus comportamentos orientados ao relacionamento e seus comportamentos orientados à tarefa. Ou seja, quanto mais aumentam seus comportamentos orientados ao

relacionamento, desenvolvem também seus comportamentos orientados à tarefa. É possível que isso seja resultado do fato de que a maioria dos líderes da região desenvolverem tanto atividades de liderança, mais voltados ao relacionamento, quanto de gestão, mais voltada à tarefa. Assim, o líder busca desenvolver de forma paralela ambas as aptidões.

Gráfico 6 – Média de Orientação ao Relacionamento X Média de Orientação à Tarefa



Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

4.4 Competência de comunicação do líder

Na dimensão de competência de comunicação, o líder foi avaliado pelo seu desempenho nas habilidades de codificar e decodificar mensagens. Ao rodar a análise fatorial desta dimensão, dois fatores distintos surgiram: o das questões que mediram as habilidades de codificação e o das questões que mediram a habilidade de decodificação. O procedimento KMO indicou uma qualidade de correlação de 0,862 na escala de competência de

comunicação. A tabela 15 apresenta também a média e o desvio padrão da dimensão, o Alpha de Crobach, a variância dos fatores e carga fatorial das questões.

A análise descritiva, exposta na tabela 13, mostra que 54,9% dos participantes da pesquisa avaliaram que seu líder possui alta competência de comunicação, enquanto que 36,2% avaliaram que seu líder possui média competência de comunicação e 9% avaliaram como baixa a competência de comunicação do seu líder.

Tabela 13 – Frequência e Percentual da Competência de Comunicação

		Frequência	Percentual (%)
Baixa Competência	Intervalo de 0 - 2.49	24	9,0
Média Competência	Intervalo de 2.5 - 3.49	97	36,2
Alta Competência	Intervalo de 3.5 – 5	147	54,9
Total		268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

4.5 Satisfação com a comunicação do líder

A escala de satisfação com a comunicação do líder também passou pelo processo de análise fatorial, no qual emergiram dois fatores: os das questões positivas e os das questões negativas. As questões 7 e 10 foram eliminadas por falta de carga fatorial e a questão 2 foi eliminada para melhorar a consistência do grupo. Na tabela 14 estão descritas as médias e o desvio padrão da dimensão, o Alpha de Cronbach, variância dos fatores e a carga de cada uma das questões. O procedimento KMO afere uma qualidade de correlação de .888 na escala de satisfação com a comunicação.

A análise descritiva desta dimensão mostra que 50% dos respondentes se sentem satisfeitos com a comunicação de seu líder, enquanto que 42,5% se sentem moderadamente satisfeitos e 18,7% estão insatisfeitos.

Figura 14 – Frequência e Percentual da Satisfação com a comunicação do líder

		Frequência	Percentual (%)
Baixa Satisfação	Intervalo de 0 - 2.49	20	7,5
Média Satisfação	Intervalo de 2.5 - 3.49	114	42,5
Alta Satisfação	Intervalo de 3.5 – 5	134	50,0
Total		268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 15 – Análise Descritiva da Competência de Comunicação do Líder

Escola	Dimensões	Média	Desvio Padrão	KMO	Fatores	Alpha	Variância	Itens	Carga
Competência de Comunicação		3,4974	0,75542	0,862	Decodificar	0,824	48,085	Decodificar_p6_bomouvinte	0,783
								Decodificar_p2_sensivel	0,735
								Decodificar_p4_prestaatencao	0,708
								Decodificar_p11_facilconversar	0,698
					Codificar	0,697	11,963	Codificar_p3_direto	0,896
								Codificar_p10_coisacerta	0,646
Codificar_p8_ideiasclareza	0,606								

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 16 – Análise Descritiva da Satisfação com a Comunicação do Líder

Escola	Dimensões	Média	Desvio Padrão	KMO	Fatores	Alpha	Variância	Itens	Carga
Satisfação com a Comunicação		3,4742	0,66467	0,888	Positivo	0,888	37,021	Satisfacao_p9_satisfeito	0,780
								Satisfacao_p14_dizeroquer	0,741
								Satisfacao_p3_continuarconvers	0,736
								Satisfacao_p4_quermeconhecer	0,732
								Satisfacao_p15_rir	0,722
								Satisfacao_p16_fluemcalm	0,703
								Satisfacao_p1_deixamesaber	0,666
								Satisfacao_p13_possoconversar	0,654
					Negativo	0,804	12,007	Satisfacao_p8_entende	0,626
								Satisfacao_n19_ninteressado	0,718
								Satisfacao_n11_naoaprecio	0,691
								Satisfacao_n18_poucoagregam	0,688
								Satisfacao_n12_naosuporte	0,684
								Satisfacao_n5_insatisfeito	0,624
Satisfacao_n6_outracoisa	0,543								
Satisfacao_n17_trocaassunto	0,513								

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

4.6 Análise de correlação entre as variáveis

O objetivo deste trabalho é verificar a existência ou não de relação entre as variáveis que medem a cultura, o estilo de liderança e a comunicação do líder. Para encontrar esta resposta, uma das técnicas recomendadas é a análise de correlação. Segundo Oliveira (2007), a correlação permite captar relações sistêmicas entre as variáveis estudadas. Sendo possível, assim, perceber, por exemplo, se um aumento numa variável pode ter relação com o aumento de outra variável. Desta forma, a correlação fornece um resultado que resume o grau de relacionamento linear entre duas variáveis, no caso da correlação simples, ou entre três ou mais variáveis, no caso da correlação múltipla. Por este motivo, a correlação múltipla foi escolhida como uma das técnicas de análise dos dados deste trabalho. Como medida de associação foi utilizada a correlação de Pearson, na qual valores entre 0 e -1 representam uma correlação negativa, ou seja, os valores mais altos de uma variável correspondem aos valores mais baixos de outra variável, e os valores entre 0 e 1 representam uma correlação positiva, valores altos numa variável correspondem a valores altos na outra. A não existência de correlação é representada pelo zero. Segundo Pestana e Gageiro (2005), por convenção, utiliza-se que correlações com valores entre 0,001 e 0,199 são consideradas bem fracas, com valores entre 0,200 e 0,390 são consideradas fracas, com valores entre 0,400 e 0,699 são moderadas, com valores entre 0,700 e 0,899 são fortes e acima de 0,890 são muito fortes.

Tabela 17 – Análise de Correlação

	1	2	3	4	5	6	7
1. Cultura Individualismo	1						
2. Cultura Assertividade	-0,668	1					
3. Cultura Afiliação	-0,642	0,539	1				
4. Competência de Comunicação	-0,369	0,290	0,469	1			
5. Satisfação com a Comunicação	-0,366	0,320	0,433	0,679	1		
6. Liderança - Orientação a Tarefa	-0,323	0,250	0,412	0,672	0,482	1	
7. Liderança - Orientação ao Relacionamento	-0,388	0,309	0,536	0,740	0,702	0,713	1

Conforme é possível visualizar na tabela 17, foi encontrada uma forte correlação entre as variáveis comportamento de liderança voltado ao relacionamento e a competência de comunicação do líder. Isto representa que os comportamentos voltados ao relacionamento do líder estão vinculados à existência de uma boa comunicação. Significa que, quando autores, conforme mostrado na revisão bibliográfica, afirmam que liderança é relacionamento, eles também estão afirmando em parte que liderança é comunicação. Outro número que comprova isso é a alta correlação entre comportamento da liderança orientado ao relacionamento e a satisfação com a comunicação, com uma medida de 0,702.

A segunda maior medida de correlação foi entre os comportamentos de liderança voltados ao relacionamento e os comportamentos de liderança voltados à tarefa. Isto demonstra que a maior parte dos líderes busca se desenvolver em ambas as dimensões. Ou seja, conforme vão evoluindo em seu desempenho, buscam melhorar tanto seus comportamentos voltados à tarefa, quanto seus comportamentos voltados ao relacionamento. Talvez isto possa ser explicado pelo fato de que hoje, nas organizações da região, a maioria dos líderes, não desempenha somente funções de liderança (baseada principalmente no relacionamento), mas também funções de gestão (voltadas para a tarefa).

A competência de comunicação e a satisfação com a comunicação apresentaram uma correlação moderada. Significando que boas habilidades do líder em comunicação, como codificar e decodificar mensagens e emoções geram uma boa satisfação com a sua comunicação. Outro dado interessante que surgiu na correlação é que os comportamentos de liderança orientados à tarefa possuem uma moderada correlação com a competência de comunicação e com a satisfação com a comunicação, enquanto que os comportamentos de liderança orientados ao relacionamento possuem uma forte correlação com estas mesmas variáveis. Isto sugere que a orientação para o relacionamento tem mais relação com a comunicação do líder do que a orientação a tarefa. Esta situação será analisada com mais exatidão posteriormente.

Entrando nas dimensões de cultura, primeiramente na afiliação, é possível perceber uma relação significativa e moderada entre esta dimensão da cultura e a liderança voltada ao relacionamento e a competência em comunicação, seguido da satisfação com a comunicação. Ou seja, a existência de uma cultura que incentiva a afiliação entre pessoas, o tratamento justo, generoso, gentil com o outro, possui uma relação positiva e significativa com o comportamento do líder orientado ao relacionamento e uma relação moderada com a competência de comunicação deste líder. Já a dimensão da cultura, denominada assertividade, que mede o quanto naquela cultura é importante o comportamento assertivo, de defesa de suas

ideias e respeito às opiniões dos outros, mostra uma relação significativa, porém fraca, com a satisfação com a comunicação e uma fraca relação com o comportamento de liderança voltado ao relacionamento. O individualismo, no entanto, mostrou uma correlação fraca negativa tanto com o comportamento de liderança orientado ao relacionamento quanto à competência de comunicação do líder.

As dimensões de cultura, afiliação e assertividade, mostraram uma moderada relação entre si e uma moderada correlação negativa com o individualismo. Isto comprova o que já havia sido identificado por estudos anteriores (DELA COLETA e DELA COLETA, 2005) que as oito dimensões da cultura têm gerado a formação de dois grandes grupos de dimensões: um que envolve a afiliação e a assertividade, juntamente com o controle de incerteza, a orientação para a realização e para o futuro; e outro que engloba o individualismo, a distância hierárquica e a masculinidade. Organizações que apresentam baixo índice em uma das dimensões de um dos grupos, costumam apresentar baixos índices nas demais dimensões deste mesmo grupo. De forma oposta, altos índices nas dimensões do outro grupo de características da cultura.

4.7 Análise de regressão linear múltipla entre as variáveis

A regressão linear múltipla é um processo de análise que possibilita avaliar e mensurar as influências de variáveis independentes em uma variável dependente. No caso específico deste trabalho, a análise de regressão múltipla se torna válida no sentido de tentar mensurar a dependência existente entre as dimensões pesquisadas: estilo de liderança, competência de comunicação do líder, satisfação com a comunicação do líder e as dimensões da cultura. Pelas escalas utilizadas na pesquisa, há uma variável dependente óbvia que é a satisfação com a comunicação. No entanto, utilizando como suporte o modelo proposto por House *et al.* (1999) e a fim de atingir os objetivos de investigação deste trabalho, será realizado também o processo de regressão tendo a cultura como variável dependente. Esta decisão se deve ao fato de que a revisão bibliográfica aponta para possibilidade de o líder ser um agente catalisador da mudança cultural. Desta forma, o objetivo é identificar se a cultura realmente possui algum nível de dependência com relação ao comportamento líder.

Primeiramente, a análise de regressão tendo como variável dependente a satisfação com a comunicação, visa entender se esta variável depende somente das competências de comunicação do líder, ou também do estilo de liderança e da cultura presente na organização, comprovando desta forma a alta influência entre estes três processos. Conforme mostra a

tabela 18, os modelos gerados com a satisfação com a comunicação como variável dependente, tendo como variáveis independentes a competência com a comunicação, os comportamentos de liderança orientados ao relacionamento, os comportamentos de liderança orientados à tarefa e as dimensões culturais de afiliação, individualismo e assertividade, fornece um poder explicativo de 56,8% da variância da satisfação com a comunicação. De acordo com padrões estabelecidos usualmente pelas Ciências Sociais (HAIR *et al.*, 2005), um modelo com poder explicativo acima de 50% é aceito.

Tabela 18 – Poder explicativo do modelo de regressão com a satisfação com a comunicação como variável dependente

Modelo	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
	0,753	0,568	0,561		0,44030

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Conforme é possível verificar na tabela 19, o modelo de regressão mostra que o comportamento de liderança orientado ao relacionamento tem uma importância relativa de 0,497 na variável satisfação com a comunicação, enquanto que a competência de comunicação do líder tem uma importância de 0,391 e a existência de uma cultura com orientação a assertividade tem uma importância de 0,092. Isto mostra que a satisfação com a comunicação depende mais do comportamento do líder orientado ao relacionamento do que da competência de comunicação em si. E demonstra, também, embora com percentual mais baixo, que a existência de uma cultura que incentive o comportamento assertivo, onde as pessoas são admiradas por defenderem suas opiniões e exporem suas ideias e sentimentos, bem como respeitar as dos demais, também gera um impacto na satisfação com a comunicação.

Outro dado interessante mostrado pela regressão é que a orientação à tarefa tem uma importância negativa na satisfação com a comunicação do líder de 0,159, sugerindo que se a média de comportamentos de liderança voltados à tarefa aumentar muito gerará um decréscimo na média de satisfação com a comunicação do líder. Isto complementa a informação já mostrada pela análise de correlação, que mostrava que a alta relação detectada pela análise entre satisfação com a comunicação e os comportamentos da liderança voltados ao relacionamento era bem maior que a relação demonstrada entre a satisfação com a

comunicação e o comportamento da liderança voltado à tarefa. No entanto, este comportamento entre satisfação da comunicação e comportamento do líder orientado à tarefa necessita de uma análise mais aprofundada, que será realizada em subitem posterior, para realmente ser possível formular um entendimento mais aprofundado da relação entre estas duas variáveis.

Tabela 19 – Modelo de regressão com a satisfação com a comunicação como variável dependente

Modelo	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	1,004	0,173		5,812	0
Media_Competencia	0,344	0,056	0,391	6,158	0
Media_Assertividade	0,094	0,044	0,092	2,152	0,032
Media_Lid_Relacionamento	0,43	0,058	0,497	7,377	0
Media_Lid_Tarefa	-0,152	0,058	-0,159	-2,611	0,01

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tendo por base esta análise, pode-se dizer que a satisfação com a comunicação do líder é dada através da seguinte fórmula:

$$\text{Satisfação com a comunicação do líder} = 0,497 \text{ Orientação ao Relacionamento do Líder} + 0,391 \text{ Competência de Comunicação do Líder} + 0,092 \text{ Orientação a Assertividade na Cultura} - 0,159 \text{ Orientação à Tarefa do Líder}$$

Na regressão com as dimensões de cultura como variáveis dependentes, o objetivo é verificar se o líder ou seu comportamento de comunicação realmente gera alguma influência ou impacto sobre a cultura da organização. Dado este objetivo, foram realizadas três análises de regressão, a primeira tendo a afiliação, dimensão da cultura, como variável dependente; a segunda tendo a assertividade, outra dimensão da cultura, como variável dependente e; por último, com o individualismo, também dimensão cultural como variável dependente. As variáveis independentes da análise são: a competência de comunicação, o comportamento de liderança orientado ao relacionamento, o comportamento de liderança orientado à tarefa e a satisfação com a comunicação.

O resultado da análise de regressão com a afiliação como variável dependente mostrou um poder explicativo do modelo de 29,3%, conforme mostra a tabela abaixo. Este valor

demonstra um baixo poder explicativo do modelo, o que significa que as variáveis que foram utilizadas como independentes não são suficientemente boas para prever o comportamento da variável afiliação. No entanto, da mesma forma, o modelo será exposto, pois apesar de seu baixo poder explicativo, ele sugere algumas relações importantes entre as variáveis, que poderão ser posteriormente estudadas com mais detalhe.

Tabela 20 - Poder explicativo do modelo de regressão com a afiliação como variável dependente

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
	0,546	0,299	0,293		0,49907

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

O modelo gerado pela análise de regressão mostra que para a existência de uma cultura que valorize os laços de afiliação entre as pessoas, ou seja, a importância do espírito de grupo, o incentivo para que o indivíduo tenha comportamentos bons para com o outro e preze esta relação, a variável comportamento do líder orientado ao relacionamento e a competência de comunicação deste líder têm uma importância significativa, porém baixa.

Tabela 21 - Modelo de regressão com a afiliação como variável dependente

Modelo	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	1,876	0,154		12,189	0
Media_Competencia	0,127	0,06	0,162	2,116	0,035
Media_Lid_Relacionamento	0,321	0,059	0,416	5,439	0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A análise de regressão com a assertividade como variável dependente, mostrou, conforme é possível visualizar abaixo, um modelo com poder explicativo baixo, de 10,9%. Este índice torna o modelo não aceitável, pois ele representa que as variáveis dependentes não são suficientes para prever o comportamento da variável assertividade. No entanto, assim como realizado anteriormente, o modelo será exposto para que sejam observadas as relações existentes e analisadas posteriormente através de outras técnicas.

Tabela 22 - Poder explicativo do modelo de regressão com a assertividade como variável dependente

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	0,341	0,116	0,109	0,61527

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Os modelos gerados pela análise de regressão mostram que, para a existência de uma cultura orientada para a assertividade, onde o indivíduo é incentivado e admirado por expor suas opiniões e sentimentos e respeitar as dos demais, a variável satisfação com a comunicação do líder e a variável comportamento de liderança voltado ao relacionamento têm uma importância significativa, porém baixa.

Tabela 23 - Modelo de regressão com a assertividade como variável dependente

Modelo	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	1,909	0,206		9,26	0
Media_Satisfacao	0,199	0,08	0,203	2,498	0,013
Media_Lid_Relacionamento	0,141	0,069	0,167	2,055	0,041

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A quarta análise de regressão realizada foi com o individualismo, dimensão da cultura que mede o quanto o indivíduo é mais importante que o grupo, como variável dependente. Está análise também mostrou um poder explicativo do modelo baixo, na ordem de 16,2%, sugerindo que o modelo não é aceitável.

Tabela 24 - Poder explicativo do modelo de regressão com o individualismo como variável dependente

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	0,410	0,168	0,162	0,50253

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A análise com o individualismo como variável dependente, mostrou uma dependência negativa das variáveis de comportamento de liderança voltado ao relacionamento e à satisfação com a comunicação. O pólo oposto do individualismo é o coletivismo, ou seja, baixas médias em individualismo significam uma orientação coletivista na cultura do grupo. A cultura coletivista significa que nesta organização as pessoas têm lealdade ao seu grupo e admiram mais a ação coletiva do que a individual. Desta forma, os resultados sugerem que para o surgimento de uma cultura que preza pelo coletivo a variável comportamento de liderança voltado ao relacionamento e a satisfação com a comunicação tem uma importância significativa.

Tabela 25 - Modelo de regressão com o individualismo como variável dependente

Modelo	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	3,943	0,168		23,418	0,000
Media_Satisfacao	-0,153	0,065	-0,185	-2,352	0,019
Media_Lid_Relacionamento	-0,184	0,056	-0,258	-3,281	0,001

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Diante destas três análises com as dimensões da cultura como variáveis dependentes, fica claro que nenhuma previsão pode ser efetuada com base nas análises de regressão realizadas, já que, principalmente com relação à cultura, o poder explicativo dos modelos é baixo, sugerindo que outras variáveis, além das estudadas, influenciam no processo de cultura. No entanto, a análise mostra que todas as dimensões da cultura pesquisadas mostraram ter uma relação significativa de dependência com os comportamentos de liderança voltados ao relacionamento, enquanto que nenhuma apresentou qualquer relação de dependência com os comportamentos de liderança voltados à tarefa. Esta relação será pesquisada com maior detalhe em posterior subitem.

4.8 Análise de variância e de regressão simples entre as variáveis

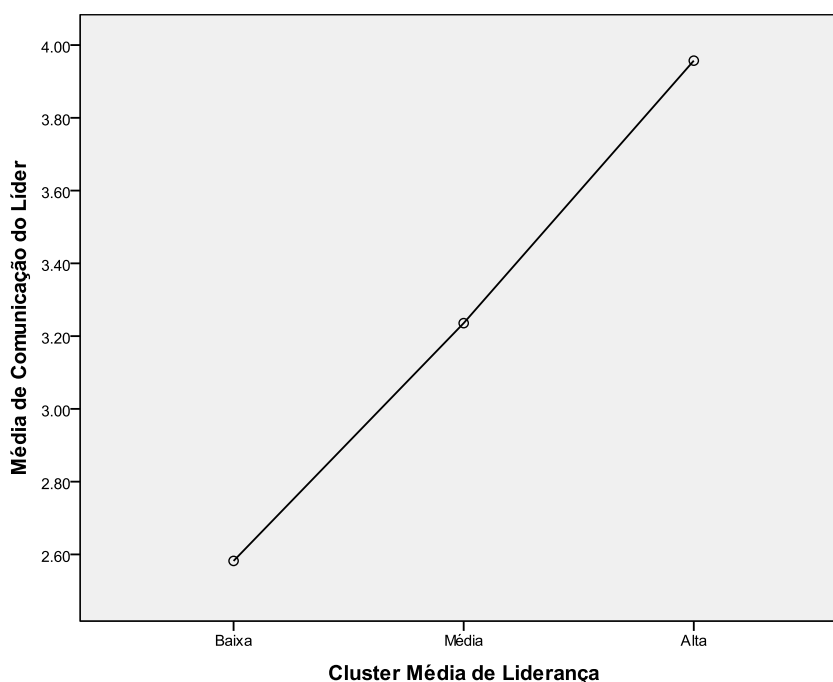
Para estudar a relação entre as variáveis de liderança, comunicação da liderança e dimensões da cultura, a técnica utilizada foi a análise de variância (ANOVA) que compara as diferenças entre as médias de duas variáveis, uma métrica e dependente e outra categórica e

independente. Segundo Favero *et al.* (2009), quando a análise de variância demonstra uma significância de até 5%, pode-se afirmar que a relação entre as variáveis é significativa. Este foi o parâmetro utilizado por este trabalho.

Inicialmente, para fazer uma comparação mais geral das dimensões estudadas, as dimensões de cultura (assertividade, afiliação e individualismo) formaram uma média da cultura das empresas dos indivíduos estudados, assim como os fatores de liderança (orientação do líder a tarefa e orientação do líder ao relacionamento) formaram uma média da liderança a quem estes indivíduos se remetem. Da mesma forma, a competência e a satisfação com a comunicação do líder formaram a média de comunicação deste líder.

Para entender se a média de comunicação do líder aumenta conforme a média de liderança aumenta foi realizado o processo de análise de variância comparando os *clusters* formados a partir da média de liderança (variável independente) com a média de comunicação (variável dependente). Os resultados mostraram uma significância de .000, o que representa, conforme os parâmetro de Favero *et al.* (2009), uma relação significativa. Como é possível visualizar no gráfico 7, a análise de variância mostra que quanto maior a média de liderança maior a média de comunicação. Mostrando também que os mais bem avaliados no quesito de liderança têm também as melhores médias de comunicação.

Gráfico 7 – Análise de variância entre Cluster da Média de Liderança e a Média de Comunicação do Líder



Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Para compreender melhor a relação de dependência da média de comunicação do líder com a média de liderança, foi realizada a análise de regressão simples que mostrou, conforme a tabela 25, um modelo com poder explicativo aceitável de 59,6%. De acordo com o modelo gerado através da regressão com a média de liderança como variável independente e a média de comunicação como variável dependente, é possível afirmar que a média de liderança possui uma importância positiva de 0,773 para a média de comunicação. Desta forma, o modelo é representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Média de Comunicação do Líder} = 0.773 \text{ Média de Liderança} + 0.856 \text{ Constante}$$

Com base nesta fórmula, é possível verificar que um aumento na média de liderança contribui para um aumento significativo na média de comunicação do líder. Isso sugere que quanto mais bem avaliado é o líder, melhor é a sua comunicação.

Tabela 26 - Poder explicativo do modelo de regressão com a comunicação do líder como variável dependente

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	0,773	0,598	0,596	0,41356

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Tabela 27 - Modelo de regressão com a comunicação do líder como variável dependente

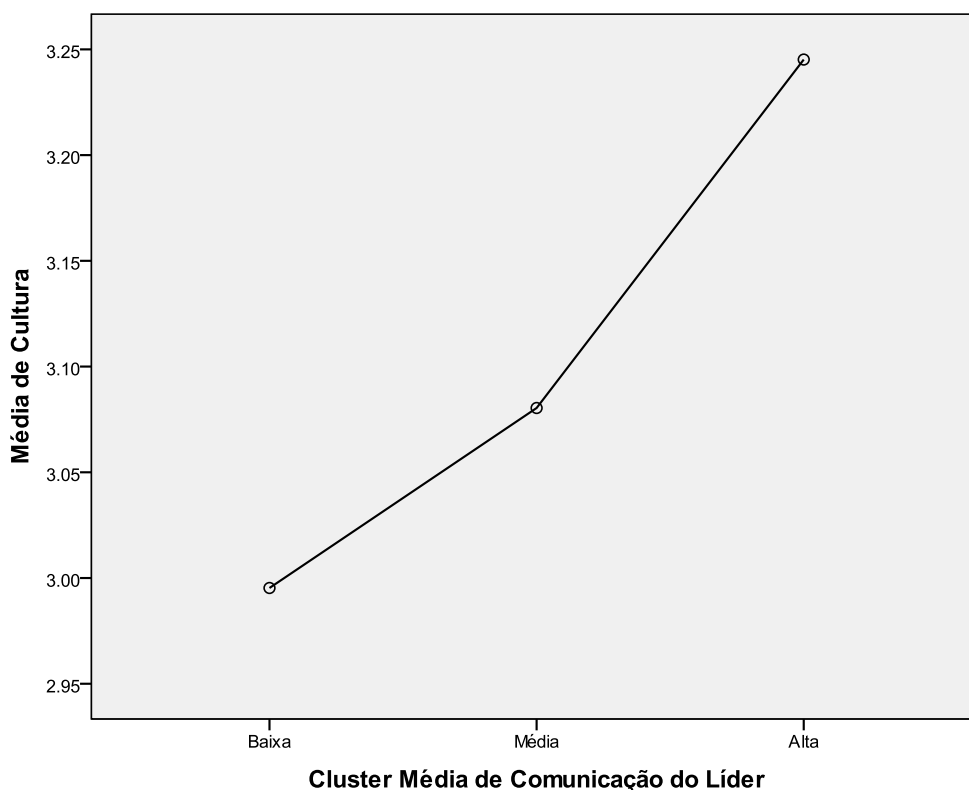
Modelo	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	0,856	0,135		6,360	0,000
Media_Lideranca	0,744	0,037	0,773	19,883	0,000

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Posteriormente o objetivo da análise foi entender se a comunicação do líder gera alguma influência na cultura da organização. Para isso, foi realizada a análise de variância com as médias geradas pelo *cluster* de comunicação do líder (variável independente) e as médias de cultura (variável dependente). Esta análise também gerou uma significância de .000, demonstrando que a relação entre as médias é significativa. Conforme é possível

visualizar no gráfico 8, quanto maiores as médias de comunicação do líder maiores as médias de cultura destas organizações.

Gráfico 8 – Análise de variância entre Cluster da Média de Comunicação do Líder e a Média de Cultura da Organização



Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

A fim de entender melhor esta relação, foi realizada a análise de regressão simples para verificar o impacto que a comunicação do líder gera na cultura da organização. Conforme é possível visualizar na tabela 27, a regressão gerou um modelo com poder explicativo muito baixo, o que sugere que a comunicação do líder, embora tenha uma relação significativa com a cultura, de modo isolado não é suficiente para explicar o comportamento da variável cultura.

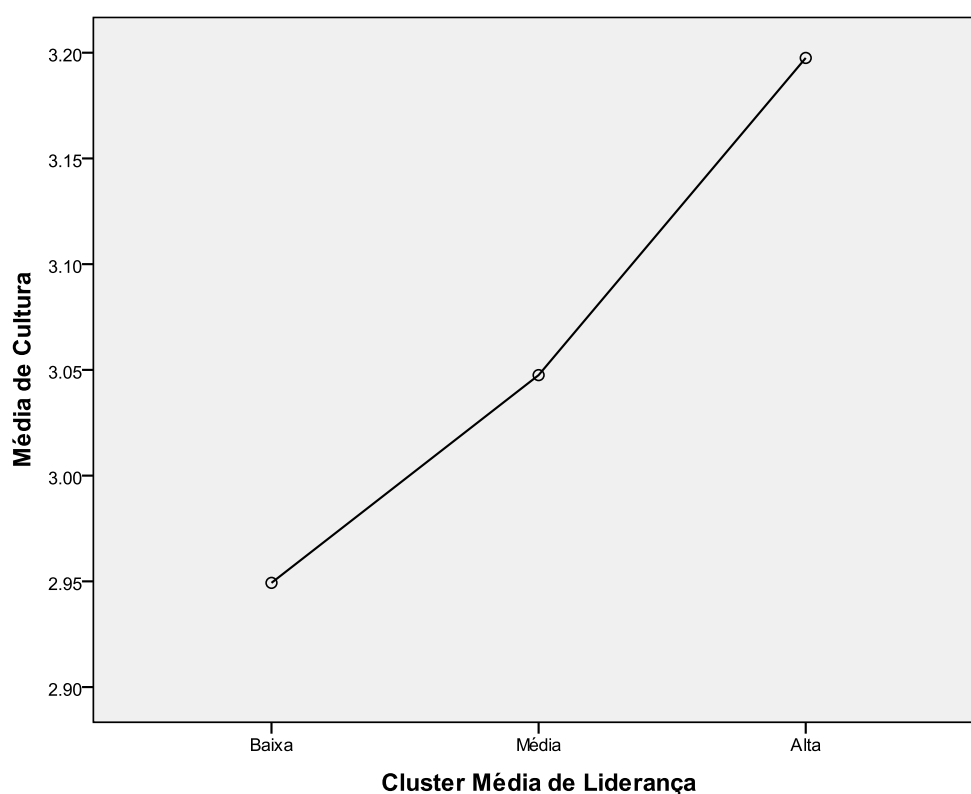
Tabela 28 - Poder explicativo do modelo de regressão com a comunicação do líder como variável dependente

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	0,373	0,139	0,136	0,23986

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Finalmente, buscou-se entender o impacto da liderança na cultura. Ou seja, é possível que quanto maior é a média de liderança, maiores são as médias das dimensões culturais? Para compreender isso foi realizada a análise de variância entre o *cluster* de liderança (variável independente) e a média de cultura (variável dependente). Esta análise mostrou também uma relação significativa (índice de significância de .000) entre as médias do cluster de liderança e as médias da cultura. Demonstrando que quanto maior a média de avaliação do líder maior as médias de cultura encontradas na organização onde o líder exerce suas atividades.

Gráfico 9 – Análise de variância entre Cluster da Média de Liderança e a Média de Cultura da Organização



Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

No entanto, a análise de regressão também mostrou, conforme a tabela 28, um poder explicativo do modelo baixo. Sugerindo que a média de liderança também não é suficiente para explicar o comportamento da variável cultura.

Tabela 29 - Poder explicativo do modelo de regressão com a cultura como variável dependente

Modelo	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	0,377	0,142	0,139	0,23942

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Estas análises explicitam a relação existente entre a avaliação do líder, sua comunicação e as dimensões de cultura pesquisadas presente nas organizações onde exercem suas atividades de liderança. Dada esta confirmação, nos próximos subitens estas relações serão analisadas mais detalhadamente, buscando trazer à superfície informações que os dados revelam sobre esta relação.

4.9 A relação entre os estilos de liderança e a comunicação do líder

Através da análise de variância foi possível buscar entender as relações entre os estilos de liderança definidos por Mouton e Blake (1964) e a avaliação da comunicação do líder. Conforme estes autores, o nível de orientação ao relacionamento e o nível de orientação à tarefa formam cinco estilos de liderança: o *empobrecido* (com baixa orientação ao relacionamento e baixa orientação à tarefa); o *autoritário* (com baixa orientação ao relacionamento e alta orientação à tarefa); o *equilibrado* (com média orientação ao relacionamento e à tarefa); o *simpático* (com alta orientação ao relacionamento e baixa orientação à tarefa); e o *equipe* (com alta orientação ao relacionamento e à tarefa). A tabela 29 demonstra a frequência e o percentual de cada um dos estilos de liderança encontrados na amostra estudada.

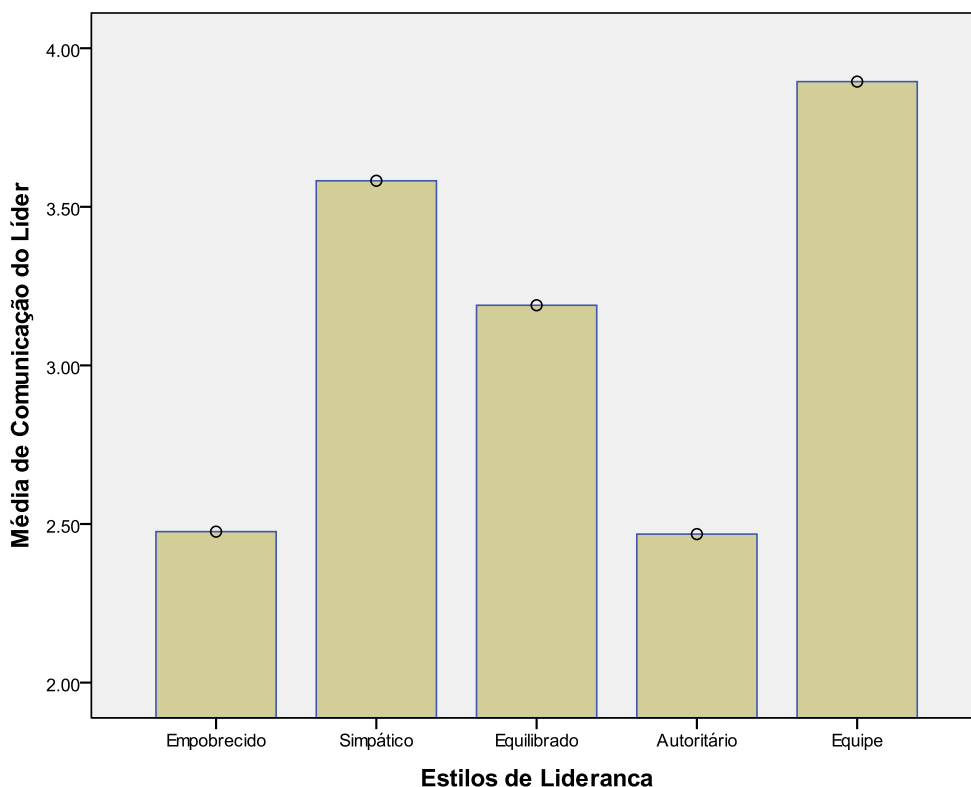
Tabela 30 - Análise de frequência e porcentagem dos estilos de liderança

		Frequência	Percentual (%)
Empobrecido	1.10	25	9,3
Simpático	1.90	18	6,7
Equilibrado	5.50	85	31,7
Autoritário	9.10	6	2,2
Equipe	9.90	134	50,0
	Total	268	100,0

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Para entender se o estilo de liderança causa alguma influência na comunicação do líder foi utilizada a análise de variância. Esta análise mostrou uma relação significativa entre as médias (índice de significância de .000). O gráfico 10 demonstra a relação entre a média de comunicação do líder e cada estilo de liderança.

Gráfico 10 – Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Comunicação do Líder



Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

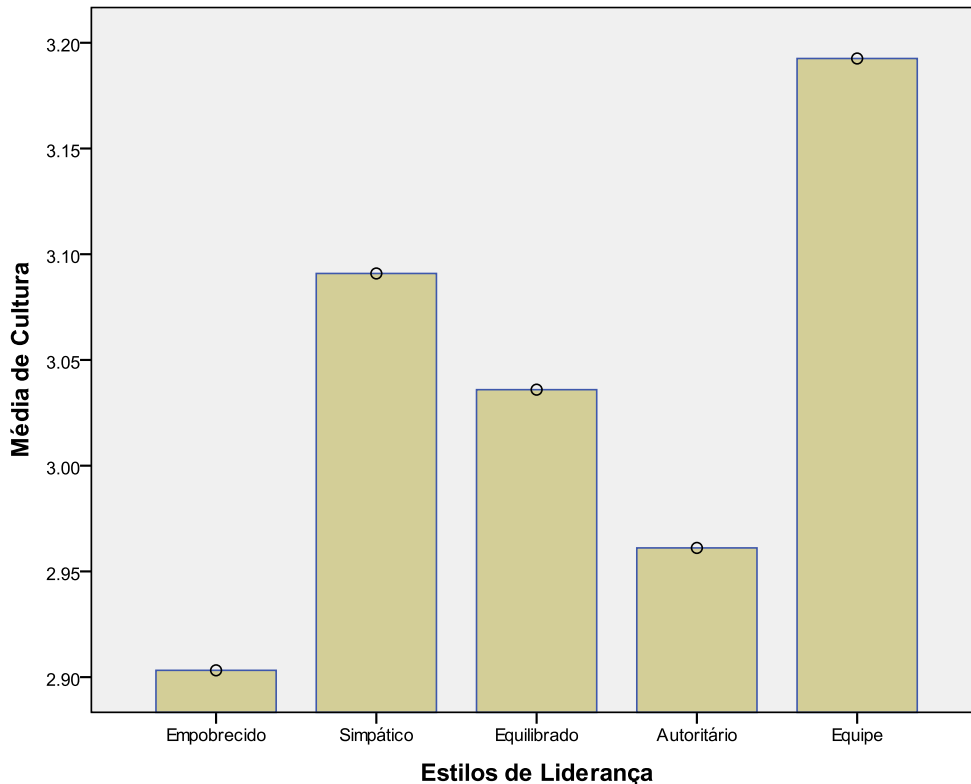
A análise demonstra que o estilo *empobrecido*, que possui baixa média tanto na orientação ao relacionamento quanto à tarefa, também possui uma baixa média de comunicação. O estilo *equilibrado* apresentou uma relação com os valores médios da média de comunicação. Já o estilo *simpático*, com maior orientação ao relacionamento, mostrou uma relação com a média alta de comunicação do líder, enquanto que o estilo *autoritário*, com alta média de orientação à tarefa, mostrou uma relação com a média baixa de comunicação do líder. E o líder com alta orientação nos dois fatores (*equipe*) mostrou possuir as melhores médias de comunicação do líder. Esta análise explica resultados que surgiram tanto na correlação quanto na regressão. Primeiro, que o líder que tem uma alta orientação ao relacionamento costuma ter uma boa comunicação; segundo, que o líder que tem uma alta

orientação à tarefa sem uma orientação ao relacionamento é mal avaliado em sua comunicação.

4.10 A relação entre os estilos de liderança e a cultura

Para verificar se o estilo de liderança gera alguma influência na cultura, também foi realizada a análise de variância, que mostrou uma relação significativa entre as médias (índice de significância de .000). Nesta análise, como é possível verificar no gráfico abaixo, o estilo *empobrecido* foi o que esteve relacionado com a mais baixa média de cultura, enquanto que o estilo com alta média nas duas orientações, *equipe*, está relacionado com a mais alta média de cultura. O estilo *equilibrado* foi associado com a o valor médio de cultura. O estilo *simpático* foi o segundo com a maior média de cultura, enquanto o *autoritário* o segundo com a menor média de cultura. Isto demonstra que a orientação à tarefa sem estar associada à orientação ao relacionamento tem uma relação com as baixas médias de cultura.

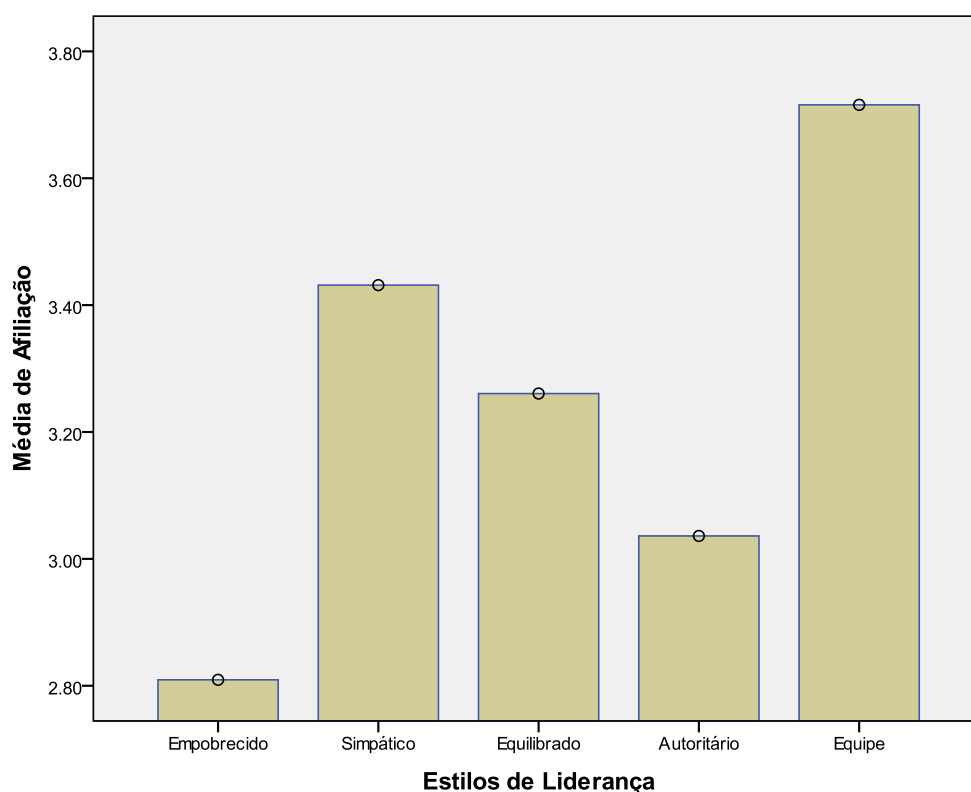
Gráfico 11 – Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Cultura



Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Avançando um pouco mais nesta análise, foi realizada a aplicação da análise de variância multivariada (Manova) para as três dimensões da cultura, visando ver a relação entre os estilos de liderança com cada uma das dimensões culturais estudadas. O resultado da análise apresentou um índice de significância de .000, mostrando que a relação é significativa. O primeiro gráfico demonstra a relação da dimensão de afiliação com os estilos de liderança. As relações constatadas são muito semelhantes às que surgiram na relação com a cultura como um todo. Mostrando que a importância dos comportamentos voltados às relações afiliativas na cultura organizacional é maior quando o líder possui uma alta orientação ao relacionamento e à tarefa, ou mesmo quando o líder possui uma alta orientação ao relacionamento e baixa à tarefa, porém, esta importância perde sua intensidade consideravelmente quando o líder volta-se somente para as tarefas.

Gráfico 12 – Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Afiliação

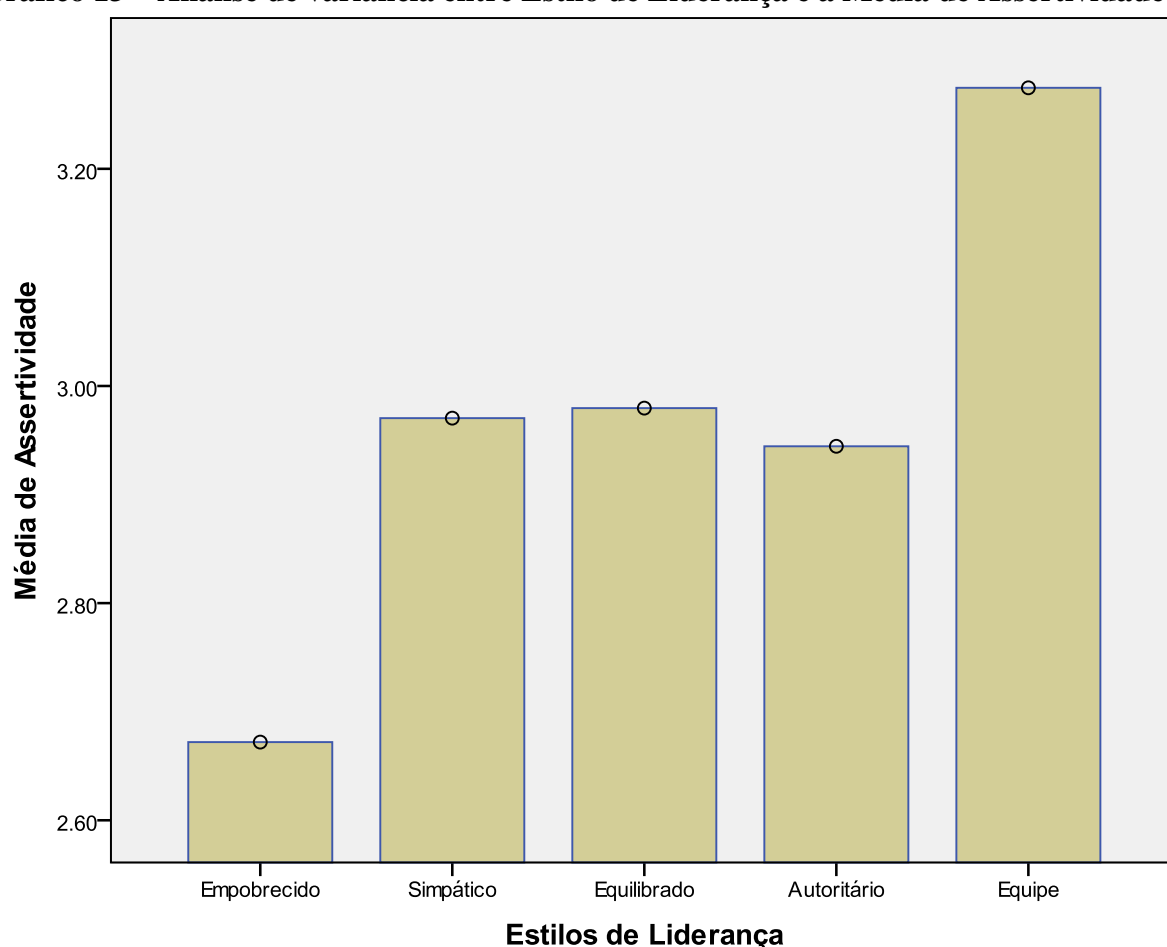


Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Já no gráfico que mostra a relação dos estilos de liderança com a dimensão da cultura assertividade é possível perceber algumas peculiaridades na relação. Para esta dimensão da cultura, o estilo de liderança mais orientado ao relacionamento já não está relacionado com uma média muito superior de assertividade em comparação com o estilo de liderança

orientado à tarefa. Como é possível visualizar no gráfico 13, o estilo *empobrecido* está relacionado às mais baixas médias de assertividade, enquanto o estilo *equipe* relaciona-se às mais altas. Os estilos *simpático*, *equilibrado* e *autoritário* estão relacionados com os valores médios de assertividade. Isto demonstra que uma cultura que aprecia que os indivíduos do grupo tomem ações assertivas, que defendam suas opiniões, que exponham suas ideias, que considerem com respeito as ações do outro, está relacionada tanto com a orientação ao relacionamento quanto a orientação à tarefa do líder.

Gráfico 13 – Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Assertividade

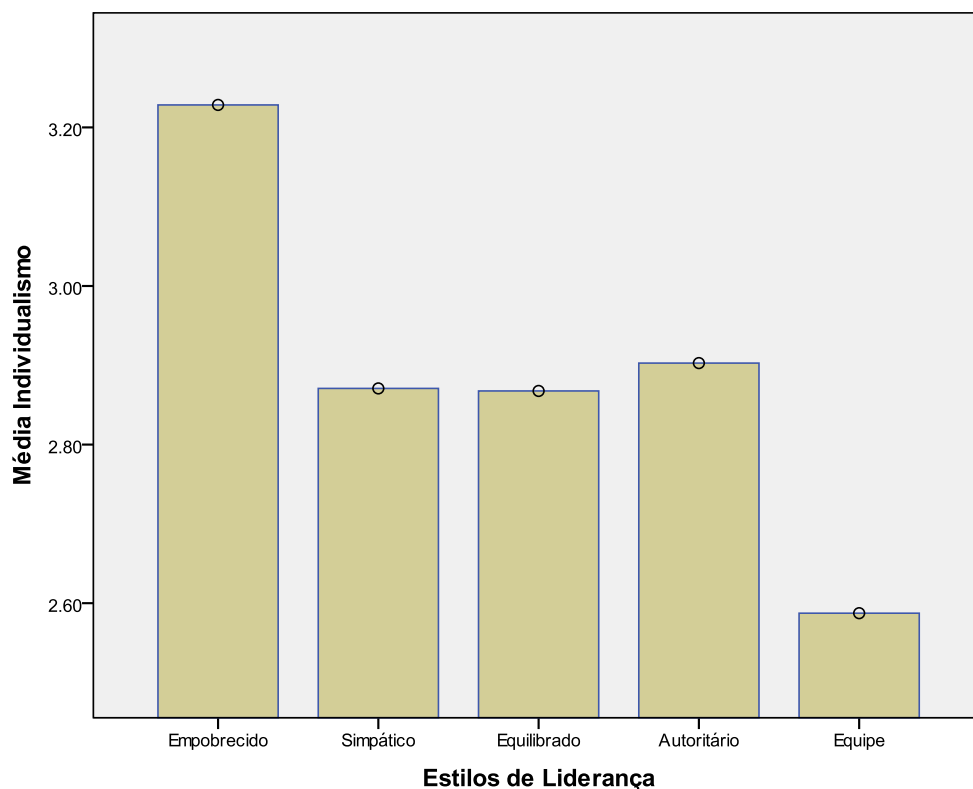


Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Com a dimensão de individualismo como variável dependente, a análise multivariada de variância mostrou que o estilo *empobrecido* de liderança está relacionado à média mais alta do resultado de individualismo, enquanto que o *equipe* relaciona-se à mais baixa. Como é possível visualizar no gráfico 14, os estilos *simpático*, *equilibrado* e *autoritário* foram

relacionados com os valores médios do individualismo, com uma ligeira propensão de aumento da média no estilo autoritário.

Gráfico 14 – Análise de variância entre Estilo de Liderança e a Média de Individualismo



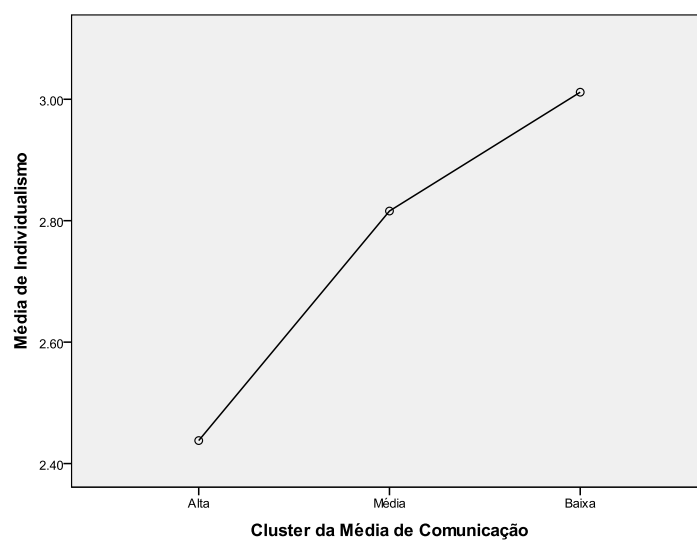
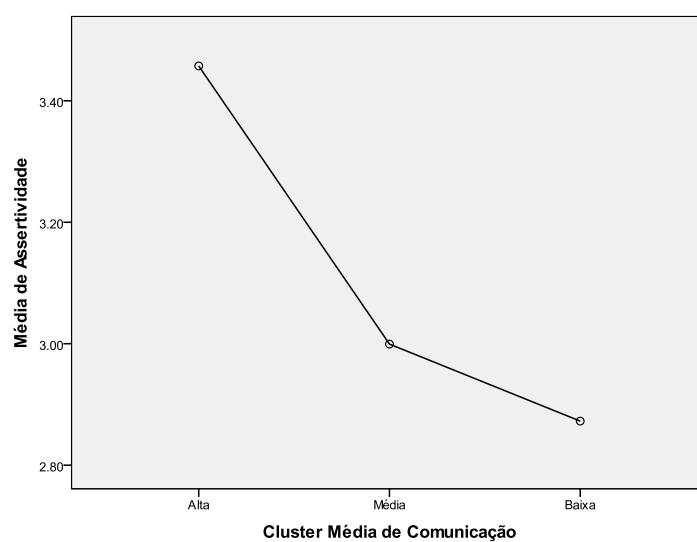
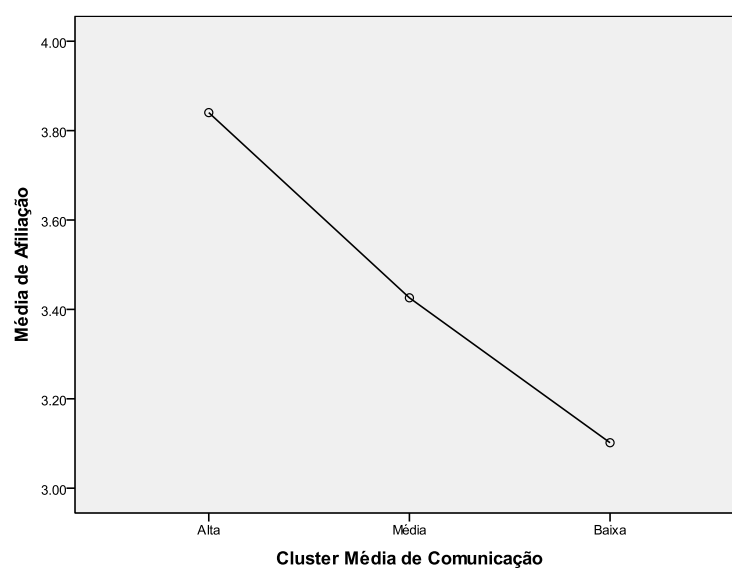
Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Estas análises de relação de cada dimensão da cultura mostram que um determinado estilo de liderança ao mesmo tempo em que está relacionado positivamente com uma dimensão da cultura pode estar relacionado negativamente com outra.

4.11 A relação entre a comunicação do líder e as dimensões da cultura

Para entender se a comunicação causa alguma influência em cada uma das dimensões da cultura foi realizada a análise de Manova, que mostrou uma relação significativa entre as variáveis (índice de significância de .000). Conforme mostra o gráfico 15, as altas médias das dimensões de afiliação e assertividade apresentaram uma relação com as altas médias de comunicação. Já o individualismo mostra uma relação oposta: quanto maior a média de comunicação menor a média de individualismo encontrada.

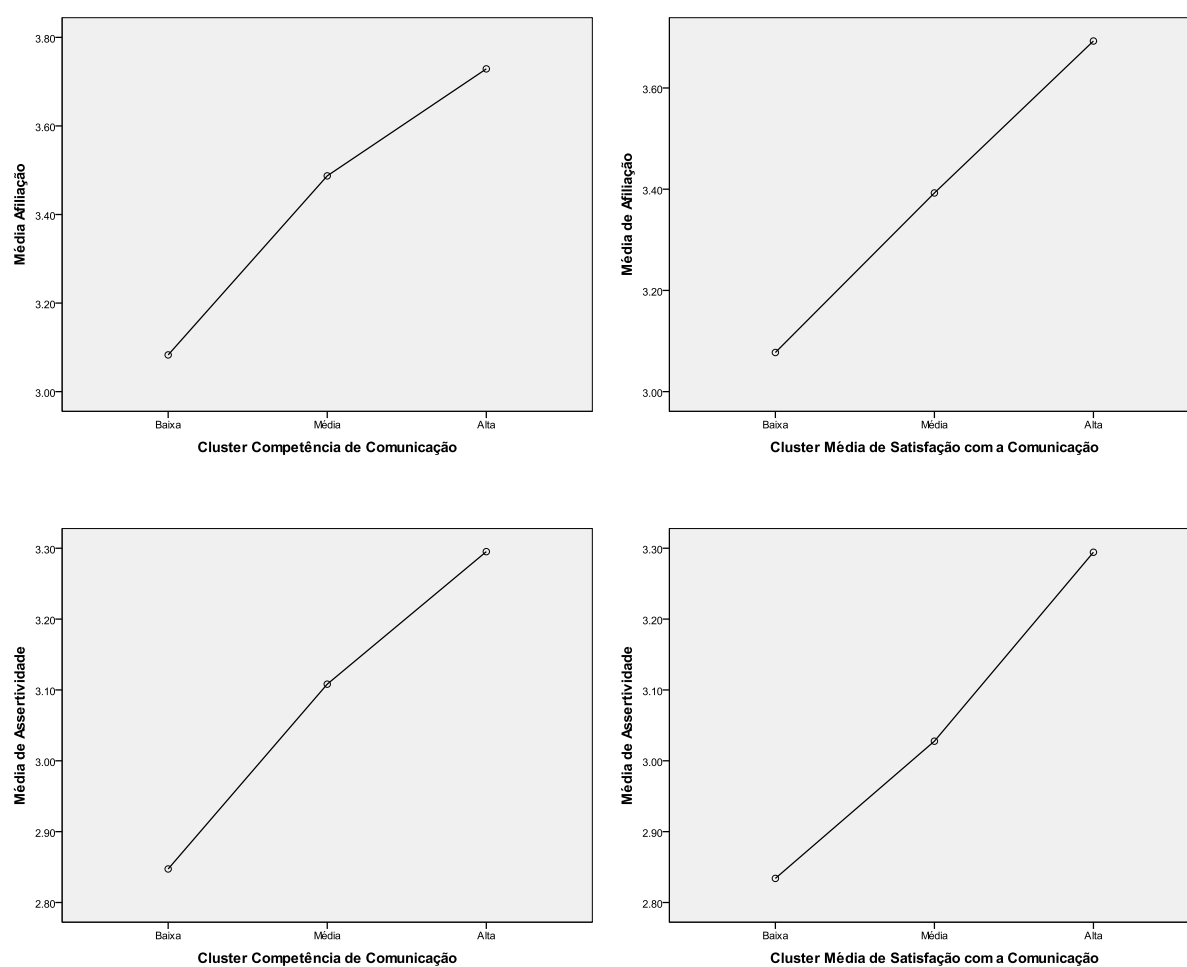
Gráfico 15 – Análise multivariada de variância entre a Comunicação do Líder e as dimensões da Cultura

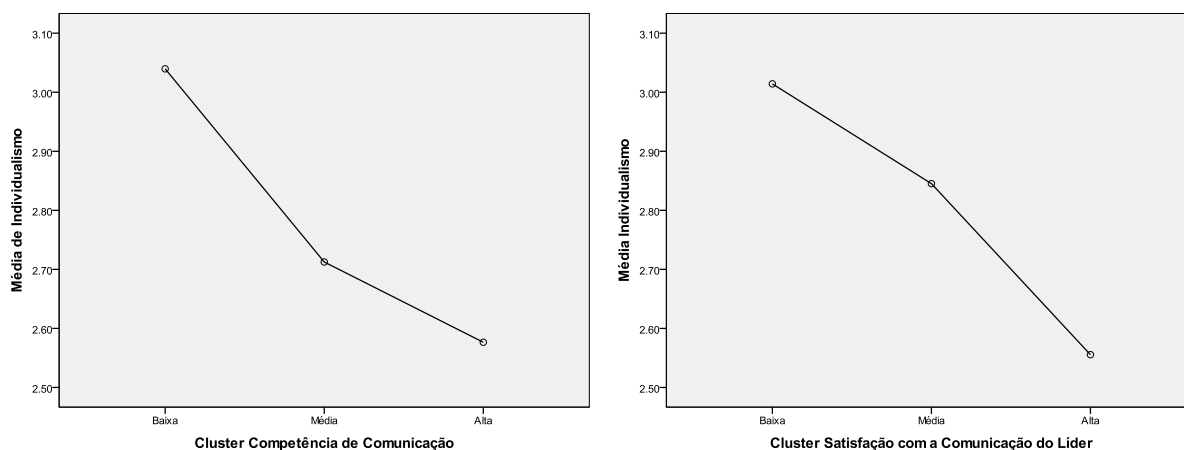


Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

Posteriormente, foram realizadas mais duas análises de Manova: uma relacionando as médias das dimensões da cultura com a competência de comunicação e outra relacionando as médias de cultura com a satisfação com a comunicação do líder. Ambas as análises tiveram relações significativas. Na imagem abaixo, elas foram colocadas lado a lado o que torna fácil perceber que as duas dimensões de comunicação possuem relações muito semelhantes com as dimensões de cultura.

Gráfico 16 – Análise multivariada de variância entre a Competência e a Satisfação com a Comunicação do Líder e as dimensões da Cultura





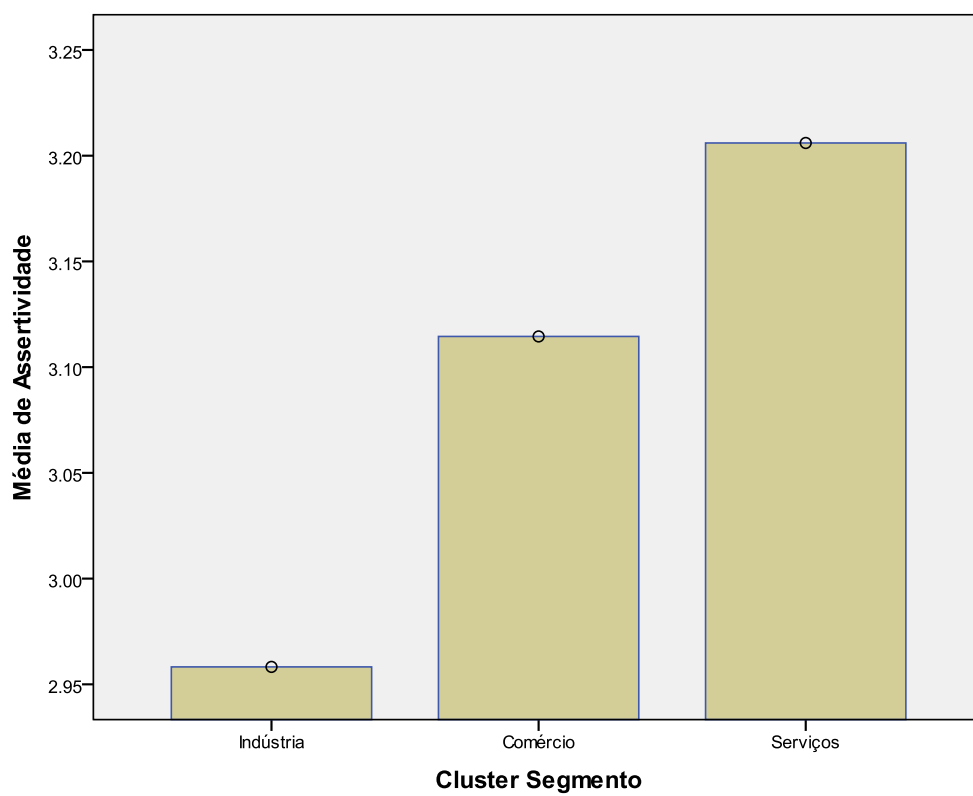
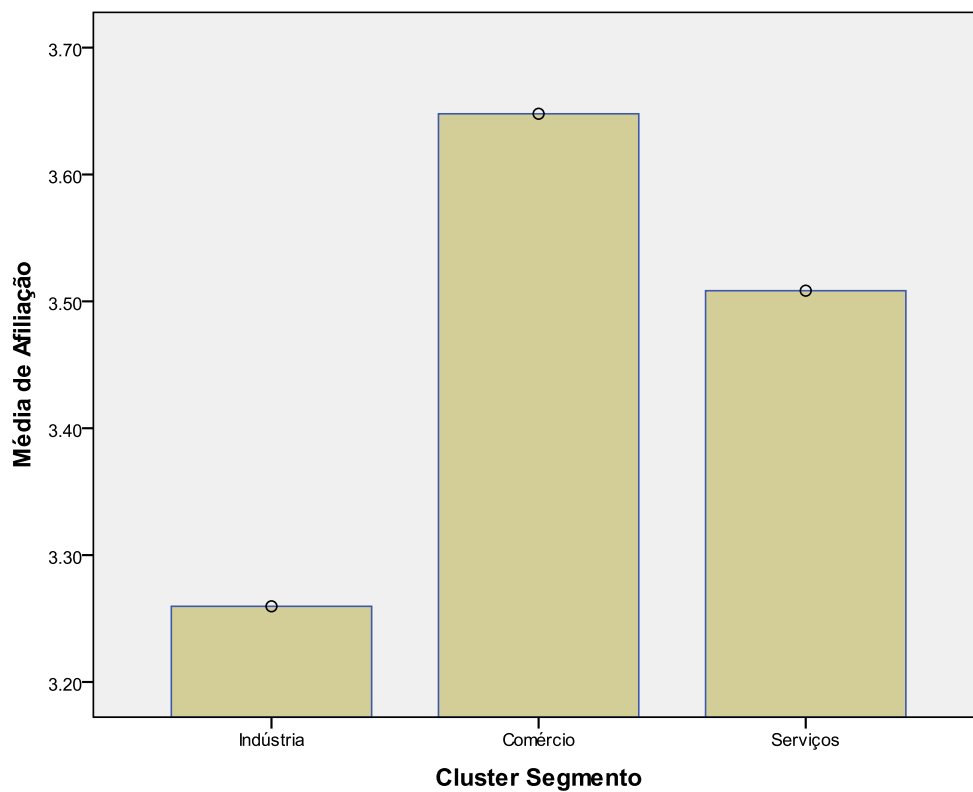
Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

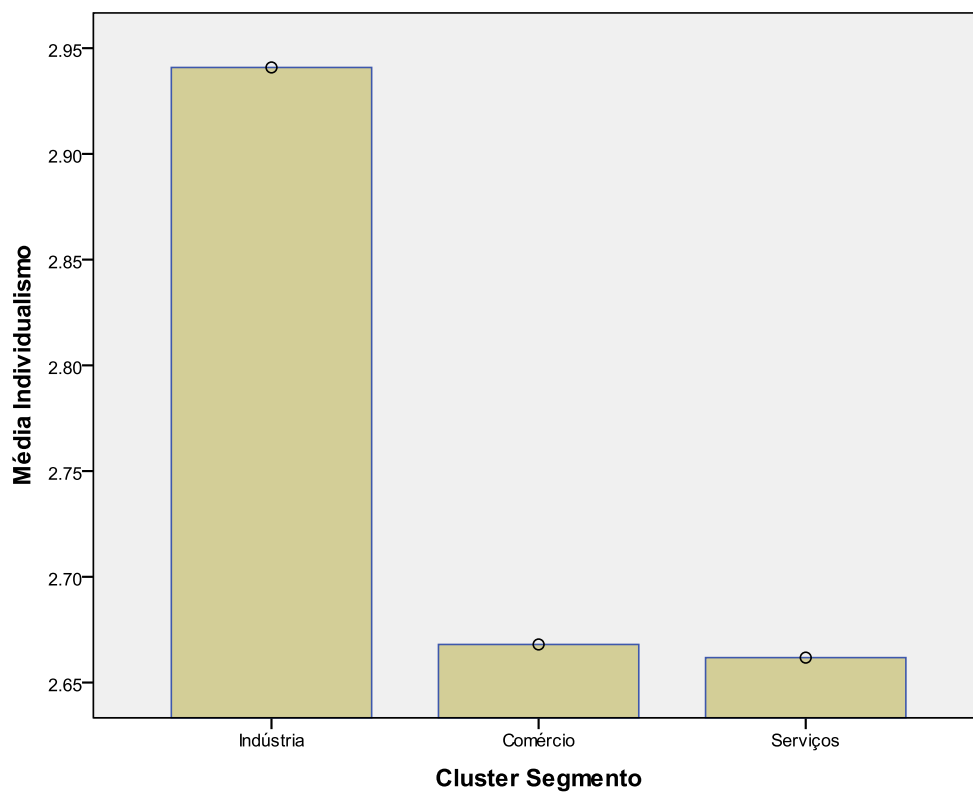
As relações de influência verificadas através das análises multivariadas de variância foram aprofundadas através da análise de regressão simples que, apesar de mostrar relações significativas, não gerou nenhum modelo com poder explicativo suficiente. Isto mostra que a comunicação do líder gera uma influência nas características da cultura. No entanto, esta influência não é suficiente para explicar o comportamento da cultura. Isto porque existem diversas outras variáveis que estão relacionadas com a formação da cultura. Como este próprio trabalho mostrou, a cultura organizacional é resultante da comunicação entre os indivíduos, não somente da comunicação com o líder, dos processos da organização, da cultura social e de todos os demais aspectos expostos na revisão bibliográfica.

4.12 Relação entre os setores, a cultura, o estilo de liderança e a comunicação do líder

Realizando uma análise multivariada de variância foram comparados os setores em que os indivíduos trabalhavam e as médias das dimensões culturais. Esta análise teve um resultado de significância de .000 para a afiliação e o individualismo e de .024 para a assertividade, ou seja, a relação é significativa nas três dimensões. Conforme mostram os gráficos abaixo, é possível perceber que na dimensão da cultura de afiliação o comércio foi o que apresentou a mais alta média, já na dimensão da cultura de assertividade o segmento dos serviços foi o que apresentou a mais alta média, enquanto que a indústria apresentou baixas médias nestas duas dimensões da cultura. No entanto, na dimensão da cultura individualismo a indústria foi a que apresentou a maior média. Ou seja, é possível perceber que o individualismo é bem mais presente nas organizações do segmento da indústria.

Gráfico 17 – Análise multivariada de variância entre o Segmento e as Dimensões da Cultura





Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.

As análises comparando os setores com a média de comunicação ou a média de liderança não obtiveram níveis de significância maiores que 0.05, ou seja, não foram consideradas significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa de caráter exploratório teve como objetivo verificar as inter-relações entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e a cultura. Através da revisão bibliográfica, foi possível entender como os diversos teóricos da área das Ciências Sociais têm abordado e relacionado estes três abrangentes temas. As teorias da liderança mostraram os diversos âmbitos através do qual o líder pode ser estudado, seja pelos traços de personalidade, pela análise de seus comportamentos, de suas funções, de seu estilo de liderança, de sua relação com o ambiente, enfim, de todas as possibilidades apresentadas, e também daqueles que não puderam ser exploradas neste trabalho. Com base em toda a teoria apresentada sobre liderança, alguns conceitos e definições tornaram-se mais claros. O primeiro deles é que a liderança consiste basicamente em um processo de relacionamento e influência como já afirmaram Barcellos (2010), Cohen e Fink (2003), Posner e Kousner (1997), entre outros. Com certeza, outras aptidões como competência para planejar, habilidade de inovar e capacidade para correr riscos, assim como diversas outras habilidades e competências levantadas pela escola do comportamento, integram o perfil do líder. No entanto, o que realmente parece diferenciá-lo dos demais é sua alta capacidade de conquistar o envolvimento de outros e de influenciá-los através de suas ações, comunicações e comportamentos.

E é neste contexto que a comunicação se torna fundamental para o líder. As teorias de comunicação mostraram como a pesquisa nesta área tem se desenvolvido e também os diversos aspectos da complexidade da dinâmica comunicacional, explicando o papel de integração, de persuasão, de entendimento, de divulgação e, também, o papel social da comunicação. A comunicação é o processo social mais ágil que o indivíduo tem para compartilhar com outros suas ideias e dificuldades. Dado isto, ela é o meio mais comum de trabalhar em grupo. No entanto, sua constante prática por todos os indivíduos não a torna uma habilidade simples. Como foi possível entender através das explicações de Hecht (1978) e Berlo (1999), a comunicação passa por processos de codificação e decodificação muito subjetivos que possibilitam o surgimento de distorções e ruídos que dificultam uma comunicação plena entre duas ou mais pessoas. Além disto, a comunicação tem o poder de despertar emoções no outro, o que talvez seja a maior força deste processo e também seu maior entrave. Conforme Rogers (1985) a empatia e a aceitação do sentimento do outro são

essenciais para que comunicação flua de uma forma positiva, é isto que permite realmente entender o outro. Isto porque, somente a partir do momento em que o indivíduo se sente compreendido e aceito é que ele se abre para receber influências e se entregar ao processo de comunicação. Diante disto, o líder, em suas funções de orientar e integrar pessoas, necessita estar consciente desta dinâmica da comunicação, para conseguir fazer com que suas palavras sejam aceitas e compreendidas.

A comunicação, em sua função de tornar comum, mostrou também ser um processo que participa da formação da cultura organizacional. A revisão bibliográfica sobre cultura possibilitou conhecer as principais vertentes de pesquisas e também como pesquisadores têm procedido para identificar as culturas presentes no grupo. A explicação de como os indivíduos formam as lentes com as quais vêem o mundo, permitiu compreender as fortes diferenças culturais entre nações, organizações e grupos. Além disto, a exploração dos estudos realizados pelo Projeto *Globe* (1999) permitiu entender a dinâmica entre a liderança e a cultura como processos que se influenciam mutuamente.

Dados todos os indícios que a revisão bibliográfica forneceu, a pesquisa deste trabalho permitiu explorar algumas destas relações. Primeiramente, através da análise de correlação foi possível perceber uma relação significativa positiva entre as variáveis, com exceção do individualismo que apresentou uma correlação negativa. Esta primeira análise deu indícios de relações fortes entre algumas das variáveis. Entre elas, a orientação ao relacionamento por parte do líder mostrou uma relação forte com a competência de comunicação do líder, com a satisfação com a comunicação e com a orientação à tarefa do líder, sinalizando algumas informações importantes. A primeira é que a orientação ao relacionamento do líder mostrou ter uma relação mais forte com a comunicação do líder do que orientação à tarefa do líder. Em segundo lugar, a forte relação entre a orientação ao relacionamento e orientação à tarefa do líder. A análise de correlação mostrou de forma geral a relação significativa entre todas as variáveis, algumas com relações mais fortes, outras mais moderadas e outras fracas. Isto comprova que as dimensões pesquisadas possuem relações entre si.

O processo de análise de regressão multivariada permitiu explorar melhor esta ligação entre as variáveis. A análise com a satisfação da comunicação do líder como variável dependente apontou para mais um dado interessante, enquanto que a orientação ao relacionamento do líder, a competência de comunicação do líder e a dimensão cultural de afiliação apresentaram betas positivos e significativos, a orientação a tarefa apresentou beta negativo. Isso sugere que o aumento da orientação à tarefa do líder gera um impacto negativo

na satisfação com a comunicação do líder. Esta relação pode ser melhor explicada com as análises de variância entre os estilos de liderança e a comunicação do líder.

As análises de regressão com as dimensões de cultura como variáveis dependentes, apesar de comprovarem relação entre as variáveis, não apresentaram um bom poder explicativo de seus modelos. O que sugere que as variáveis do estilo de liderança e da comunicação do líder causam uma influência na cultura, porém esta influência não é suficiente para prever o comportamento das dimensões de cultura. Este dado comprova o que argumentou Morgan (1996) quando defendeu que os líderes, através de suas ações podem influenciar a cultura, mas jamais conseguem prescrever o comportamento exato da cultura. Desta forma, pode-se afirmar que o líder e sua comunicação influenciam a cultura, especialmente os comportamentos do líder orientados ao relacionamento, mas esta influência é bem limitada.

As análises de variância comprovaram a existência de uma relação significativa entre as médias de liderança, comunicação do líder e cultura. Mostrando que com o aumento da média de uma das dimensões a outra também aumentava. Dado isto, é possível afirmar que liderança, comunicação do líder e cultura possuem relações significativas. A análise de regressão simples mostrou que quanto mais aprimorados são os comportamentos do líder orientado à tarefa e ao relacionamento, melhor costuma ser a comunicação deste líder. Isto demonstra uma forte relação entre bom líder e bom comunicador. Já as demais análises de regressão quando relacionavam as demais dimensões com a cultura não apresentavam poder explicativo do modelo suficiente. Isto sugere que as variáveis estudadas (estilo de liderança e comunicação do líder) não são suficientes para prever o comportamento de nenhuma das dimensões da cultura. Este resultado é bastante compreensível já que diversos dos processos sociais que influenciam a cultura, conforme mostrou a revisão bibliográfica, não foram pesquisados neste estudo.

Com avanço na análise dos dados foi possível mostrar ainda a relação dos diferentes estilos de liderança, com a comunicação do líder e com a cultura. Esta análise nos mostrou que o estilo de liderança denominado *equipe*, com altas médias na orientação ao relacionamento e na orientação à tarefa, é o estilo de liderança que melhor foi avaliado em sua comunicação e é o que maior tem relação com as altas médias de orientação à afiliação e à assertividade na cultura encontrada nas organizações. E também é o estilo de liderança que está menos associado com a orientação ao individualismo na cultura da organização. O surpreendente que surgiu na pesquisa é que estilo de liderança denominado *simpático*, com alta orientação ao relacionamento e baixo à tarefa, foi o que mostrou a segunda melhor

relação positiva com a média de comunicação e cultura. Comprovando que no aspecto de comunicação e cultura a orientação ao relacionamento possui maior impacto direto que a orientação à tarefa. Diante disto, é válido recorrer a alguns conceitos trabalhados na literatura sobre liderança. Na revisão bibliográfica foi encontrada a diferença que autores como Zaleznik (1977) e Kotter (2001) estabelecem entre líderes e gestores. De acordo com estas referências, o gestor é mais centrado na ordem e na organização das tarefas e metas, enquanto que o líder é mais voltado para a desordem, a inovação e a gestão dos relacionamentos. A revisão mostrou também que estes autores acreditavam que, pelo caráter de suas funções, o líder seria o mais capacitado para produzir impactos na cultura. De acordo com esta pesquisa, considerando as dimensões de cultura estudadas, está é uma afirmação correta. A orientação ao relacionamento possui uma relação mais forte com a cultura que a orientação à tarefa.

No entanto, na revisão também foi abordada a dificuldade de um mesmo indivíduo exercer as atividades de liderança e de gestão, e que esta talvez não fosse a decisão ideal para as organizações conquistarem a eficiência desejada. Porém, a pesquisa mostrou que a maioria dos líderes buscam desenvolver comportamentos tanto orientados à tarefa quanto ao relacionamento, concentrando-se a maioria dos líderes nos estilos de liderança *equipe* e *equilibrado*. Sendo que o estilo *equipe* é o que possui as mais altas médias de comunicação e cultura, conforme já comentado.

Quanto à comunicação, é notório também que os estilos de liderança com alta média de orientação ao relacionamento foram os melhores avaliados quanto a sua comunicação. Mas que o estilo *equipe* foi considerado o líder que melhor se comunica. Outro dado interessante foi a semelhança de comportamento da dimensão cultura e da dimensão comunicação quando comparadas aos estilos de liderança. Isto talvez possa ser interpretado como mais uma evidência da relação entre as três dimensões.

É válido mencionar, também, que, conforme mostrou a pesquisa, a relação dos estilos de liderança com a cultura muda conforme a dimensão cultural analisada. A pesquisa mostrou, por exemplo, que na dimensão de afiliação a orientação ao relacionamento é bastante importante, já na dimensão de assertividade a sua relação com a variável quase que se equipara com a de orientação à tarefa. Já com uma cultura de individualismo, o estilo de liderança mais relacionado é o *empobrecido*, seguido pelo *autoritário*. Desta forma, não é possível afirmar que o estilo de liderança mais voltado ao relacionamento é sempre o mais recomendado para reforçar a cultura, mas sim que ele é o mais recomendado para reforçar algumas dimensões da cultura, como a afiliação, por exemplo. No entanto, o estilo de liderança em todas as dimensões da cultura apresentou uma relação significativa,

comprovando que, independente do estilo, existe sim uma relação significativa entre o estilo de liderança presente e o comportamento da dimensão da cultura.

Dado estas constatações desta pesquisa é possível afirmar que foram encontradas inter-relações entre liderança, comunicação do líder e cultura organizacional. Através da pesquisa foi possível mostrar que o estilo de liderança possui uma relação com a comunicação do líder, que esta comunicação do líder tem uma relação com a cultura da organização e que a cultura da organização possui relação tanto com a comunicação do líder quanto com o estilo de liderança. Assim, as inter-relações entre estilo de liderança, comunicação do líder e cultura organizacional podem ser representadas conforme a figura 18.

Figura 18 – As inter-relações entre estilo de liderança, comunicação do líder e cultura organizacional



Fonte: Elaborada pela própria autora.

No âmbito teórico, esta pesquisa comprova as relações encontradas na revisão bibliográfica entre os temas liderança, comunicação do líder e cultura organizacional. Sua contribuição reside no fato de demonstrar que diferentes estilos de liderança, estão relacionados com diferentes níveis de comunicação e diferentes dimensões da cultura.

No âmbito empresarial esta pesquisa fornece indícios às empresas de que sua cultura organizacional possui uma relação com os líderes que ali atuam e com a comunicação que os mesmos praticam. Isto significa que o líder tem um papel importante no sentido de influenciar a cultura do grupo, já que o estilo de liderança adotado tem relação com a cultura presente no grupo. Desta forma, este trabalho mostra, por exemplo, que se uma empresa pretende

melhorar os laços de integração entre os membros de sua organização, promovendo mais o espírito de grupo, não é efetivo para ela adotar um líder que seja muito focado em metas e tarefas, mas sim um líder mais focado no relacionamento, ou com alta aptidão nas duas orientações. Da mesma forma, se uma organização deseja aumentar o grau de individualismo e dependência de seus membros, o menos indicado para este fim é um líder com alta orientação ao relacionamento. Mas fica claro, também, através da pesquisa, que somente o líder e sua comunicação não são suficientes para prescrever o comportamento da cultura.

Limitações da Pesquisa

Todavia, é importante reconhecer que a principal limitação desta pesquisa é o seu caráter exploratório. Ela foi realizada para conhecer um pouco mais sobre a relação entre os temas sugeridos e propiciar uma visão geral do problema de pesquisa. Portanto, ela não fornece respostas detalhadas de como a relação entre os temas estilo de liderança, comunicação do líder e cultura ocorre ou de como esta dinâmica se dá e quais seriam os outros processos sociais envolvidos nela. Temas estes, que pretendemos investigar oportunamente.

Outra limitação deste estudo é que nem todas as dimensões de cultura foram pesquisadas. Uma observação de todas as oito dimensões propostas por House (1999) forneceria um conhecimento mais completo e amplo sobre a relação entre estilo de liderança, comunicação do líder e cultura organizacional.

Desenvolvimento de Pesquisas Futuras

Acredita-se que a metodologia utilizada nesta pesquisa poderia ser aplicada com grupos de funcionários pertencentes à mesma organização. Isto permitiria que, além de conhecer os padrões culturais da organização e verificar a existência de relações entre os estilos de liderança e a comunicação, fosse realizado um comparativo entre os resultados das organizações.

Outra possibilidade de pesquisa futura seria realizar a análise dos dados coletados através de equações estruturais que permitem evidenciar com maior precisão as dependências simultâneas entre as variáveis.

REFERÊNCIAS

- ABABNEH, Omar Mohammed. **The Impact of Leadership Styles and Leaders' Competencies on Employees' Job Satisfaction**, 2009. Thesis (Master of Human Resource Management), Universiti Utara Malaysia.
- AGRAWAL, Tanu Agrawal ; KRISHNAN, Venkat R. **Relationship between leadership styles and value systems**. Management and Labour Studies 25 (2), April 2000, pp. 136-143.
- AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean-Fraçois. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANDERSON, C. M., MADLOCK, P. E., & HOFFMAN, P. **Leadership, commitment, and attitudes as predictors of satisfaction in small task groups**. Paper presented at the Central States Communication Association Convention, Indianapolis, IN, April 2006.
- ASHMAN, Ian; LAWLER John Lawler. **Existential Communication and Leadership**. Leadership August 2008, 4: 253-269.
- BALDISERRA, Rudimar. **Por uma compreensão da comunicação organizacional**. In: SCROFERNEKER, Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BARBERO, Jesús Martin. **Políticas de La Comunicación y La cultura: claves de La investigación**. CIDOB Edicions. Barcelona: diciembre de 2008.
- BARCELLOS, Paulo. **Buscar no passado uma visão para o futuro**. Gestão Eficaz, n. 04, ano 02, dezembro, p.34-39, 2010.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979 (Texto original publicado em 1938).
- BARTOLI, Annie. **Comunicación y organización: La organización comunicante y La comunicación organizada**. Barcelonas: Paidós, 1992.
- BASS, Bernard. **Handbook of leadership: theory, reasearch and managerial application**. New York: Third Edition, 1990.
- BATESON, Gregory, RUESCH, Jurgen. **Comunicación: La matriz social de la psiquiatría**. Barcelona: Paidós, 1984.
- BENNIS, Warren G. **As sete idades do líder**. Harvard Business Review, Janeiro, p. 34-41, 2004.
- BERLO, David K.; **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática, tradução Jorge Arnaldo Fontes; 9ª Ed. São Paulo; Martins Fontes, 1999.**

BERMAN, Stuart J.; HELLWEG, Susan A. **Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation.** Journal of Business Communication March 1989 26: 103-122.

BLAKE, Robert & MOUTON, Jane. **The managerial grid.** B. Houston Tex, Gulf Publishing, 1964.

BLUMER, Herbert. **Social Psychology.** In: SCHMIDT, E. D. Ed. Man and Society. New York: Prentice-Hall, 1937.

BURIN, Daniela Lovatto. **A comunicação na cadeia produtiva do vinho,** 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio, UFRGS, Porto Alegre.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável.** São Paulo: Cultrix, 2002

CARDOSO, Onesino de Oliveira. **Comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Anais do 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira; FOSSA, Maria Ivete Trevisan. **Comunicação Organizacional – Confronto entre Luhmann e Habermas – Conjecturas Necessárias.** Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CAVALCANTE, Ricardo Caribe. **Comunicação Organizacional: uma abordagem a partir do Interacionismo Simbólico.** Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CAVEDON, Neusa R. **Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável?** In: BITENCOURT, Cláudia (org). Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CLAUSEN, L. (2007). **Corporate communication challenges: A ‘negotiated’ culture perspective.** International Journal of Cross Cultural Management, 7(3), 317-332.

COHEN, Alan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional: conceitos e Estudos de Casos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

COLLADO, Carlos Fernández. **La comunicación e las organizaciones.** México: Trillas, 2002.

COLLINS, James C. **Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve.** Harvard Business Review, January 1, 2001.

CONRAD, Charles. **The ethical nexus.** Norwood, NJ: Ablex, 1993.

COSTA, Joan. **Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios.** Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DANCE, Frank. **Teoria da Comunicação Humana**. Editora: Editora Cultrix – São Paulo, 1973.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DEJOURS, Christophe. **Travail: usure mental** (v. 1). Paris: Bayard., 1993.

DELA COLETA, José Augusto; DELA COLETA, Marília Ferreira. **Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças**. Psico-USF, v. 12, n. 2, p. 227-237, jul./dez. 2007.

DELA COLETA, José Augusto; DELA COLETA, Marília Ferreira; LIMA, Simão Pedro. **A cultura organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e a percepção de suas práticas e qualidades**. Educação e Filosofia – 19 – n37 – jan/jul, 2005, p. 51-67.

DEWAN, Torun; MYATT, David. **Qualities of Leadership: Communication, Direction and Obfuscation**. American Political Science Review, 102:3, 2008.

DUARTE, Eduardo. **Por uma epistemologia da comunicação**. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (Edit.) **Epistemologia da comunicação**. São Paulo, Loyola, 2003, p. 41-54.

ESTEVES, João Pissarra. **Niklas Luhmann – a improbabilidade da comunicação**. Universidade Nova de Lisboa, 1993.

FAIRHURST, Gail. **Considering context in discursive leadership research**. Human Relations, volume 62, 1607-1633, 2009.

FAVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes; CHAN, Betty Lilian. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. São Paulo: Campus, 2009.

FAYOL, Henri. **General and Industrial Management**. London: Pitman, 1949.

FELINTO, Erick. **Patologia no sistema de comunicação: ou o que fazer quando seu objeto desaparece**. In: FERREIRA, G. e MARTINO, L. C. **Teorias da comunicação**. Salvador: Ed. UFBA, 2007.

FIEDLER, Fred Edward (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. McGraw-Hill, New York, 1967.

FISHER, B. Aubrey. **The pragmatic perspective of human communication: a view from system theory**. In F.E.X. Dance (Ed.), **Human communication theory**. New York: Harper & Row, 1982. p. 192-219.

FLAUTO, Frank J. **Walking the Talk: The Relationship between Leadership and Communication Competence**. Journal of Leadership Studies, January of 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FRANKL, Viktor E., **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**, 21ª ed. São Leopoldo: Sinodal, 2005.

FRANZÃO, Luziene Soares. **Percepção de cultura organizacional em filiais de empresas multinacionais: um estudo comparativo**, 2007. Dissertação (Mestrado do Instituto de Psicologia) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: Editora FGV, 2002.

GALBRAITH, Craig S. e GALBRAITH, III, Oliver. **O Código Beneditino de Liderança: gerenciamento de empresas de resultados**. São Paulo: Landscape, 2005.

GALINDO, Jesus. **Comunicologia, Comunicación y Cultura: Exploración histórica de dos conceptos centrales em la trânsito del siglo XX al siglo XXI**. Revista Razón Y Palabra, número 66, 2010.

GARCÍA, Marta Rizo. Aportaciones de la psicología social a la ciência de la comunicación. Intexto. Porto Alegre: URGs, v.1, n14, p.1-14, janeiro/junho de 2006.

GARRIDO, Francisco Javier. **Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI**. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **What Makes a Leader?** Harvard Business Review, January, 2004.

GONÇALVES, Maria Augusta Salin. **Teoria da ação comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola**. Revista Educação & Sociedade, nº 66, Abril de 1999.

GORTARI, Sérgio Flores; GUTIÉRREZ, Emiliano Orozco. **Hacia una comunicación administrativa integral**. México: Trillas, 2002.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Algve: Bookman, 2005.

HAWKING, Stephen. **O universo numa casca de noz**. Lisboa: Gradiva, 2002.

HENDERSON, Linda S. **Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study**. International Journal of Project Management, Volume 22, Issue 6, August 2004, Pages 469-476.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOLMES, Janet. **Social Constructionism**. In: Willian J. Frawley (ed) International Encyclopedia of Linguistics 2^a ed. Volume 4, 88-91, 2003.

HOLMES, Janet; SCHNURR, Stephanie; MARRA, Meredith. **Leadership and communication: discursive evidence of a workplace culture change**. Discourse & Communication.2007; 1: 433-451.

HOUSE, Robert. **A Theory of Charismatic Leadership**. In: Hunt, J.G., Larson, L.L. (eds), Leadership: the cutting edge, 1977. CARBONALLE, I. L., Souther Illinois University Press, 1977.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

JOHNSTON, Michelle Kirtley; PECCHIONI, Loretta; EDWARDS, Renee. **The influence of interpersonal communication variables on group communication satisfaction**. Academy of Managerial Communications Journal, Volume 4, 2000.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The Social Psychocogy of Organizations**. 3^a ed. John Wiley & Sons: New York, 1967.

KOTTER, John P. **What Leaders Really Do**. Harvard Bussiness Review. Dicember 2001.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOUZES, James M. POSNER; Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and praticce**. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

KUNCORO, Sigit. **Culture and Team Leadership Communication Effectiveness: A Cross-cultural Study from Japanese and German Leadership Communication Literature**, 2006. Dissertation (Master Of International Communication), Unitec New Zealand.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo:Summus, 2003.

LASSWELL, Harold D. (1948) **Estructura y función de la comunicación en la sociedade**. In: MORAGAS, M. de (Ed.) (1985)- Sociología de la Comunicación de Masas II. Estructura, Funciones y Efectos. Barcelona: Gustavo Gili, 51-68.

LESSA, Jorge. **Mandar é fácil... difícil é liderar**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

LÉVY, Pierre. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência**. São Paulo: Ed. 34 2001.

LEWIN, Kurt, LIPPITT, Ronald, & WHITE, Ralph K. (1939). **Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates."** Journal of Social Psychology, 10, 271-299.

LIMA, Simão Pedro. **Cultura Organizacional real e idealizada de faculdades de licenciatura e práticas administrativo-pedagógicas.** 2001. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Educação Superior, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.

LORD, Robert G., DEVADER, Christy L., & ALLIGER, George M.. **A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.** Journal of Applied Psychology, 71, 1986, p. 402-410.

LUHMANN, Niklas. **Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation.** In: Luhmann, N. Soziologische Aufklärung 3, Opladen, 1981.

LUHMANN, Niklas. **Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie.** Frankfurt, 1984.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança.** Belo Horizonte: Luzazul Editora, 1995.

MADLOCK, Paul E. **The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction.** Journal of Business Communication, 2008; 45-61. Disponível em: <http://job.sagepub.com/cgi/content/refs/45/1/61>

MARCHIORI, Marelene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul, SO: Difusão, 2006.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINO, Luiz C. As epistemologias contemporâneas e o lugar da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (Edit.). **Epistemologia da comunicação.** São Paulo: Loyola, 2003, p. 69-104.

MARTINO, Luiz Mauro Sá. **A ilusão no campo da comunicação. Revista Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia.** v.36, nº2. Agosto de 2008

MATHIS, Armin. **A sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann.** Disponível em http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_05.pdf . Acesso em 15 de fevereiro de 2009. Ano de 2008.

MATURANA, Humberto R. **Cognição, ciência e vida cotidiana.** Belo Horizonte: Ed UFMG, 2001.

MATURANA, Humberto R.; VARELLA G., Francisco. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano.** São Paulo: Editorial Psy, 1995.

MAXWELL, John C. **O líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAYO, Elton. **The humans Problems of na Industrial Civilization.** New York: Macmillan, 1933.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem.** São Paulo: Cultrix, 1969.

MELO, N.C. (2002). **Cultura organizacional de empresas de grandes e pequenas cidades goianas – a percepção de sujeitos trabalhadores universitários.** 2002. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Mestrado em Administração, Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia, MG.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Phénoménologie de la Perception.** Paris: Éditions Gallimard. 1945.

MERLOO, Joost A. M. **Contribuições da psiquiatria para o estudo da comunicação humana.** In DANCE, Frank. **Teoria da Comunicação Humana.** Editora: Editora Cultrix – São Paulo, 1973.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **O método 4 – as idéias – habitat, vida, costumes, organização.** Porto Alegre: Sulina, 1998.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

NOBILE, John J.; MC CORMICK, John. **Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools.** Educational Management Administration and leasership. Vol 36, n1, 101-122, 2008.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership Theory and Practice, second edition.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2001.

OLIVEIRA, Francisco Estevam Martins de Oliveira. **SPSS Básico para análise de dados.** Rio de Janeiro: Editora Ciências Modernas Ltda, 2007.

OLIVER, Robert T. **Contribuições dos especialistas em língua falada para o estudo da comunicação humana.** In: DANCE, Frank. **Teoria da Comunicação Humana.** São Paulo: Editora Cultrix, 1973.

ONGE, Hubert Saint. **Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital.** Strategy & Leadership 1087-8572 March-April 1996, v24, n2, p10(5).

PACKARD, Vance o. **The Pyramid Climbers.** New York: Fawcell Crest Book-McGraw-Hill, 1962.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança.** São Paulo: Pioneira, 1987.

PESTANA, Helena Castelão Figueira Carlos Pestana. **A auto-eficácia na asma: papel da Comunicação entre os doentes e os profissionais de saúde**, 2008. Dissertação (Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde) Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementariedade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

PETTIGREW, Andrew. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design** Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 2 (Jun., 1978), pp. 224-253.

PINTO, Marta Marici Rímoli Ajeji. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e Região**, 2005. Mestrado Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

RECH, Jane. **Intranet: compondo a rede autopoietica da organização complexa**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS (Tese de Doutorado) março de 2007.

RITTO, Antonio Carlos. **Organizações caórdicas: modelagem de organizações inovadoras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2005.

ROGERS, L. Edna. **The meaning of relationship in relational communication**. In: CONVILLE, R. L.; L. E. ROGERS (Eds.). The meaning of "relationship" in interpersonal communication. Westport: Praeger, 1998. p. 202.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.

RUBIN, Rebecca B.; PALMGREEN, Philip; SYPHER, Howard E. **Communication research measures: A sourcebook**. New York: Guilford, 1994.

RUSHING, John A.; MUELLER, Carolyn Mueller. **Task versus relationship and masculinity versus femininity: one dimension or two?** AIB-SE (USA) 2005 Annual Meeting, Charleston.

SALLEH, Lailawati Mohd. **Communication Competence of Malaysian Leaders as a function of emotional intelligence and cognitive complexity**, 2007. Dissertation (Faculty of the Scripps College of Communication), Ohio University.

SCHEIN, Edgar H. (1989). **Organization culture and leadership: a dynamic view**. São Francisco : Jossey Bass.

SCHEIN, Edgar H. On Dialogue, **Culture, and Organizational Learning**. Organizational Dynamics, vol 22 Summer, 1993.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Os (des)caminhos da comunicação na implantação do Programa de Qualidade Total na universidade brasileira.** São Paulo: Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado), abril de 2000.

SEEGER, Matthew W.; ULMER, Robert R. **Explaining Enron: Communication and Responsible Leadership.** *Management Communication Quarterly*, 2003, 17-58.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Best Seller, 2003.

SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication.** University of Illinois Press, 1949.

SIMMS, Ronaldo R.; BRINKMANN, Joahnes. **Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon Brothers.** *Journal of Business Ethics*, 35, 2002, p. 327-339.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media.** 2ª ed. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2006.

SPERBER, Dan; CLAUDIÈRE, Nicolas. **Defining and explaining culture** (comments on Richerson and Boyd, Not by genes alone). *Biology and Philosophy* 23, 2008, p. 283-292.

STÉFANO, Rhandy Di. **O líder-coach: líderes criando líderes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STOGDILL, Ralph Melvin. **Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.** *Journal of Psychology*, 25, 1948, p. 35-71.

THAYER, Lee. **Comunicação e Teoria da Organização.** In DANCE, Frank. **Teoria da Comunicação Humana.** Editora: Editora Cultrix – São Paulo, 1973.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional ou política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VICO, Gian. **Principi di una Scienza Nuova.** In: *Opere Filosofiche.* Firenze: Sansoni, 1971.

ZALEZNIK, Abraham. **Managers and Leaders: Are They Different?** *Harvard Business Review*, January, p. 74-81, 2004.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação.** São Paulo: Cultrix, 1967.

WEISS, Richard. **The American myth of sucess.** Chicago: University of Illinois Press, 1969.

WENGER, Etienne. **Communities of practice: learning, meaning, and identity.** New York: Cambridge University Press, 1998.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança ea nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico.** São Paulo: Cultrix, 2002.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação: mass media, contextos e paradigmas, novas tendências, efeitos a longo prazo, o newsmaking.** 5ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1999.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations,** 3rd. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Esta é uma pesquisa que pretende entender as relações existentes entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e a cultura da organização. Não existem respostas certas ou erradas, o que realmente interessa é sua opinião sincera que ajudará a traçar um perfil da liderança e da organização para qual você trabalha.

Os questionários não são identificados, garantindo a privacidade de suas respostas. Os dados coletados neste questionário servirão de base para um estudo de dissertação do Mestrado de Administração da Universidade de Caxias do Sul. Desde já agradecemos a sua colaboração em participar da pesquisa.

Parte I – Dados Pessoais

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Grau de instrução:

Ensino Fundamental Incompleto

Superior Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Superior Completo

Ensino Médio Incompleto

Pós-graduação

Ensino Médio Completo

4. Graduação que está cursando atualmente: _____

5. No momento você está exercendo uma atividade profissional?

Sim Qual? _____ Não

6. Qual o segmento de atuação da organização onde você trabalha?

Indústria

Comércio

Serviços

Serviço Público

Outro Qual? _____

Instruções: Se atualmente você está exercendo uma atividade profissional, responda o questionário baseado nesta experiência.

Se você no momento está sem exercer uma atividade profissional, responda o questionário baseado em sua experiência profissional mais recente.

Se você não possui nenhuma experiência profissional, não precisa responder as questões. Da mesma forma, agradecemos sua participação.

Se você possui uma atividade autônoma ou não possui um líder, também não precisa responder o questionário. Agradecemos sua participação.

Parte II – Cultura Organizacional

Neste bloco estamos interessados em suas crenças e opiniões sobre as normas, valores e práticas da organização onde você trabalha. Por favor, responda as questões a seguir, marcando sua opção, de acordo com o código abaixo. Mas, atenção: estamos interessados na maneira de ser da organização e não como você gostaria que ela fosse. Por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

Para responder as questões use o número de código que corresponde a:

5 – totalmente de acordo 4 – de acordo 3 – em dúvida 2 – em desacordo 1 – totalmente em desacordo

Na organização onde eu trabalho...

1	Os funcionários usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	
2	As pessoas não expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista.	
3	A relação empregado-empregador é percebida como um vínculo familiar.	
4	As pessoas perdem seu autocontrole com facilidade.	
5	As pessoas sentem que, se elas se esforçarem, conseguirão que suas opiniões sejam respeitadas.	
6	Em geral as pessoas são encorajadas a serem tolerantes com os erros dos outros.	
7	As pessoas ofendem-se com os comentários e críticas de seus colegas.	
8	Há um grande esforço para que os interesses das pessoas e da organização coincidam.	
9	A igualdade é o valor mais importante.	
10	O mais importante é que reine a harmonia entre todos os componentes do grupo.	
11	Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	
12	Muitas vezes as pessoas não se sentem respeitadas pelos colegas de trabalho.	
13	As pessoas geralmente são pouco amigáveis.	
14	O grupo é mais valorizado do que o indivíduo.	
15	Existe preocupação com os funcionários.	
16	As decisões são tomadas após a obtenção do consenso.	
17	O sucesso do trabalho depende da amizade entre companheiros de equipe.	
18	Deve-se manter a harmonia, evitando-se confrontos diretos entre as pessoas.	
19	As pessoas em geral são muito generosas.	
20	As pessoas em geral são muito sensíveis com relação aos outros.	
21	Geralmente as pessoas são muito amigáveis.	
22	As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	
23	As pessoas expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista, sem ferir, menosprezar, humilhar os outros	
24	Quase todos acreditam que, para alcançar bons resultados no trabalho, o mais importante é que as pessoas sintam-se seguras e à vontade.	
25	As pessoas geralmente defendem com convicção seus ideais.	
26	A forma de remunerar funcionários e chefes visa mais os interesses coletivos.	
27	Mesmo que suas ideias não sejam populares, as pessoas frequentemente exigem que seus pontos de vista sejam considerados.	
28	O trabalho é como uma grande família.	
29	As pessoas trabalham somente em projetos individuais.	
30	Existem normas claras de proteção às pessoas com deficiências.	

31	As pessoas respeitam as ideias dos outros, mesmo não concordando com elas.	
32	Mesmo que não concordem com os pontos de vista de outras pessoas, as pessoas esforçam-se para compreendê-los.	
33	As pessoas acreditam que aquelas que são vitoriosas na vida deveriam ajudar aquelas que tiveram menos sorte.	
34	Valoriza-se o espírito de grupo, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.	
35	Poderia ser aplicada perfeitamente a máxima “cada um por si e Deus por todos”.	
36	Há uma grande preocupação com o bem-estar das pessoas no trabalho.	
37	As pessoas sentem-se acomodadas, não defendendo com empenho as suas convicções.	
38	Os funcionários importam-se em trabalhar numa organização que tenha prestígio e sucesso.	
39	É muito importante ser bem aceito pelos membros do grupo.	
40	As pessoas procuram proteger umas às outros, em situações de dificuldade.	
41	As pessoas fazem grandes sacrifícios para manter a amizade com os colegas.	
42	As pessoas geralmente são compreensivas.	
43	Existe considerável liberdade para executar o trabalho a sua maneira pessoal.	

Parte III – Estilo de Liderança

Pense na frequência com que seu líder imediato se engaja nos comportamentos descritos. Para cada item, escolha o número que melhor representa o comportamento que o seu líder imediato é o mais susceptível de expor.

5 – totalmente de acordo 4 – de acordo 3 – em dúvida 2 – em desacordo 1 – totalmente em desacordo

Meu líder....

1	Diz aos membros do grupo o que eles supostamente devem fazer.	
2	Age amigavelmente com os membros do grupo.	
3	Estabelece padrões de performance para os membros dos grupos.	
4	Ajuda os outros a sentirem-se confortáveis no grupo.	
5	Faz sugestões de como resolver os problemas.	
6	Responde favoravelmente às sugestões feitas por outros.	
7	Torna a sua perspectiva clara para os outros.	
8	Trata os outros de forma justa.	
9	Desenvolve um plano de ação para o grupo.	
10	Se comporta de uma maneira previsível para os membros do grupo.	
11	Define as responsabilidades de cada membro do grupo.	
12	Comunica-se ativamente com os membros do grupo.	
13	Esclarece o seu próprio papel no grupo.	
14	Demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	
15	Fornece um plano de como o trabalho deve ser feito.	
16	Demonstra flexibilidade na tomada de decisões.	
17	Fornece critérios para o que é esperado do grupo.	
18	Revela pensamentos e sentimentos para os membros do grupo.	
19	Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	
20	Ajuda os membros do grupo a se entenderem.	

Parte IV – Comunicação do Líder

Nesta série de perguntas, gostaríamos que descrevesse como o seu líder se comunica. Pense sobre o seu comportamento em geral, ao invés de uma situação específica. Por favor, indique sua resposta por escrito através do número que melhor descreve como você se sente sobre a instrução.

5 – totalmente de acordo 4 – de acordo 3 – em dúvida 2 – em desacordo 1 – totalmente em desacordo

Meu líder...

1	tem um bom domínio da linguagem.	
2	é sensível com as minhas necessidades do momento.	
3	normalmente vai direto ao ponto.	
4	presta atenção ao que eu digo para ele(a).	
5	trata-me de forma eficaz.	
6	é um bom ouvinte.	
7	é difícil de entender quando se comunica pela forma escrita.	
8	expressa suas ideias com clareza.	
9	é difícil de entender quando ele(a) fala comigo.	
10	geralmente diz a coisa certa na hora certa.	
11	é fácil conversar com ele(a).	
12	geralmente responde às mensagens (notas, telefonemas, e-mails, relatórios, etc) rapidamente.	

Parte V – Satisfação com a Comunicação do Líder

As afirmações a seguir dizem respeito à comunicação no trabalho. Para responder, pense na relação de comunicação que você tem com seu líder imediato. Escolha o número que melhor descreve como se sente.

5 – totalmente de acordo 4 – de acordo 3 – em dúvida 2 – em desacordo 1 – totalmente em desacordo

Quando me comunico com o meu líder, eu sinto que...

1	ele(a) deixa-me saber que estou me comunicando efetivamente.	
2	nada foi conseguido com a conversa.	
3	eu gostaria de continuar tendo conversas como as nossas.	
4	ele(a) realmente quer me conhecer.	
5	fico muito insatisfeito com nossas conversas.	
6	eu gostaria de estar fazendo outra coisa.	
7	eu sou capaz de apresentar-me como eu quero que ele(a) me veja.	
8	ele(a) demonstra que entende o que eu digo.	
9	fico muito satisfeito com nossas conversas.	
10	ele(a) expressa um grande interesse no que tenho a dizer.	

11	eu não aprecio nossas conversas.	
12	ele(a) não fornece suporte para o que diz.	
13	que eu posso conversar sobre qualquer coisa com meu líder imediato.	
14	que cada um de nós consegue dizer o que quer.	
15	que nós podemos rir facilmente juntos.	
16	as conversas fluem calmamente.	
17	ele(a) troca de assunto quando seus sentimentos são trazidos para a conversa.	
18	frequentemente ele(a) diz coisas que agregam pouco à conversa.	
19	nós frequentemente conversamos sobre coisas que eu não estou interessado.	

Obrigada pela sua participação!