



## **Relação entre Cultura, Comunicação e Liderança: Percepção de líderes e liderados**

Jayne Tondello, Fernanda Pauletto D'Arrigo, Eduardo Robini, Ana Cristina Fachinelli

### **RESUMO**

Cultura, comunicação e liderança nas organizações são aspectos inter-relacionados no convívio e interação dos grupos sociais. Levando em conta este contexto, o presente artigo teve como objetivo geral analisar a relação entre cultura, comunicação e liderança organizacional. Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas, e desenvolvida uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa, realizada a partir de um questionário aplicado a 120 funcionários de uma empresa de derivado de trigo da Serra Gaúcha. Os resultados indicam que faz parte da cultura da empresa analisada o fato de os cargos de liderança possuírem maior influência nas tomadas de decisões da empresa, bem como se percebeu um bom relacionamento entre o líder e seus liderados. Entretanto, os resultados apontam também que os líderes e liderados apresentaram diferentes percepções desta relação, principalmente em relação à comunicação.

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

### **1 INTRODUÇÃO**

O relacionamento entre cultura e comunicação é de mútua dependência em uma organização, ou seja, ambos acontecem influenciados um pelo outro, considerando a diversidade cultural aí presente. A cultura pode variar de acordo com a sociedade em que está inserida, os valores e crenças. Tais aspectos podem influenciar na maneira com que as pessoas se comunicam (MARCHIORI, 2008).

Ainda segundo Marchiori (2008), no contexto organizacional, a cultura e a comunicação são fatores que possibilitam aos líderes a construção de elos entre os diretores e funcionários, tanto para o compartilhamento de valores como para a condução de mudanças nas organizações. A sintonia entre comunicação e cultura influencia o relacionamento dos líderes com os seus liderados, pois cada ação organizacional envolve decisões em diferentes níveis. Entende-se que cultura e comunicação possibilitam relacionamentos efetivos e bom fluxo de comunicação entre as pessoas envolvidas nos processos da organização.

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

A comunicação acontece nas organizações por meio da construção de significados. Por meio da comunicação singular uma relação plural pode ser construída e pode ser a mediadora de relacionamentos. O homem desenvolve a comunicação de maneira específica, conforme afirma Rüdiger (1998, p. 7) “A comunicação sabidamente desempenha um papel fundamental na sociedade: o homem não vive sem comunicação.”. Para o autor a comunicação é um



elemento básico de sobrevivência e satisfação de necessidades, esta comunicação pode ser definida como uma capacidade de se relacionar com seus semelhantes.

Quanto aos líderes, eles são responsáveis por impulsionar as pessoas, sendo que na dimensão gerencial, ao assumir o grau de liderança, o líder precisa conduzir grupos de pessoas. Este processo de liderança em um grupo pode ser mais bem conduzido pela via da comunicação, a fim de buscar resultados positivos para o seu trabalho e o da organização como um todo (KOUZES; POSNER, 1997).

Diante do exposto, este artigo aborda a relação entre cultura, comunicação e o papel dos líderes nas organizações. Mais especificamente, busca analisar a cultura organizacional na perspectiva da comunicação dos líderes com seus liderados, ou seja, entender o papel do líder e sua relação com a cultura e a comunicação organizacional. Para atingir este objetivo, os seguintes itens são observados: i) avaliar a cultura organizacional e perceber a comunicação dos líderes com seus liderados, resultantes desta cultura; ii) conhecer as formas de comunicação utilizadas pelos líderes nas organizações; e iii) entender como os líderes desempenham a função de aliados com a direção na busca pelos resultados, e portadores de opiniões do grupo de funcionários que representam.

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

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Os estudos sobre cultura passaram a se intensificar a partir da segunda metade dos anos de 1870, com Tylor, que publicou sua definição do termo em 1871, no livro *Primitive culture*. Neste trabalho, o autor apresenta o sentido de cultura como tudo o que envolve conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e demais hábitos do homem enquanto membro de uma sociedade. Segundo Barbosa (2002, p. 67) a “cultura, no sentido antropológico do termo, diz respeito à dimensão simbólica da realidade. Refere-se à capacidade humana de simbolizar e de atribuir significado ao mundo a seu redor”. Sob este ponto de vista, Laraia (2004, p. 38) caracteriza o homem como um ser cultural. “A sua herança genética nada tem a ver com as suas ações e pensamentos, pois todos os seus atos dependem inteiramente de um processo de aprendizado”.

Desta forma, o relacionamento social é fator fundamental no processo de criação de cultura e sua transmissão entre as pessoas, capaz, assim, de influenciar nos relacionamentos internos e externos que fazem parte da sociedade. É nesta perspectiva social que segundo Zavareze (2008) a cultura organizacional se torna um fator fundamental para o conhecimento e entendimento das organizações contemporâneas, além de ser fator determinante do sucesso de uma organização, visto estar relacionada diretamente às pessoas. O autor reforça esta afirmação quando enfatiza que “um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes” (ZAVAREZE, 2008, p. 1).

Ao definir a cultura organizacional, Schein (1985, p. 23) afirma que a cultura é “um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de



problemas de adaptação ao ambiente e da integração interna”. Barbosa (2002) corrobora definindo cultura organizacional como um sistema de regras informais que define como as pessoas devem se comportar na maior parte do tempo. A cultura fornece aos membros da organização, um norte e uma identidade, fazendo-as se sentir melhor acerca do que fazem.

Ao discutir o comportamento organizacional nas organizações, Robbins (2002) argumenta que a cultura de uma organização é resultado da filosofia dos fundadores da organização e dos critérios de seleção e da socialização. Assim como já argumentava Schein (1985, p.23) ao afirmar que a cultura por se tornar um conjunto de premissas, funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas, e que elas “podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna”.

Para Robbins (2002), a cultura organizacional ganha forma através da filosofia do fundador da empresa. Esta filosofia influencia na contratação dos funcionários, no resultado nas ações e no comportamento dos seus empregados. Como consequência deste processo, acontece a socialização entre os funcionários, resultando na interação e sustentação da cultura desta organização.

Barbosa (2002), em um primeiro momento os indivíduos que passam a fazer parte de determinada organização devem se comportar e seguir conforme sua cultura organizacional, já moldada e enraizada naquele ambiente de trabalho que o indivíduo passou a fazer parte. Robbins (2002) destaca que uma cultura organizacional forte permite aos funcionários uma compreensão mais clara de como as coisas acontecem na organização.

Chiavenato (2008) relata que, no passado, as organizações eram conhecidas pelos seus prédios, ao contrário de hoje, em que são conhecidas pela sua cultura organizacional, o que as diferencia e lhes torna únicas. Neste sentido, Robbins (2002, p. 497) afirma que até metade da década de 80 as organizações eram vistas em especial pela sua estrutura de coordenação das pessoas. “Elas possuíam níveis verticais, departamentos, relações de autoridade e assim por diante. Mas as organizações são mais do que isso. Elas têm personalidades próprias, assim como as pessoas”.

Marchiori (2008) ainda enfatiza a cultura organizacional como resultado do comportamento das pessoas. Está formada pela interação entre as pessoas envolvidas na organização. Em consonância com o trabalho de Robbins (2002, p. 498) que considera a cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra”.

Alcantara et al. (2013), ao desenvolver uma escala para avaliar a cultura em micro e pequenas empresas, enfatizam a importância do compartilhamento da cultura. De acordo com os autores, a transmissão de cultura pode acontecer quando um novo membro se junta ao grupo e então assimila a cultura desse grupo ou então passa a cultura para os membros. Segundo os autores, ambas as situações podem ocorrer ao mesmo tempo. Marchiori (2013, p. 107) reforça esta ligação de compartilhamento de cultura para a consolidação da cultura organizacional. “A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização”.

De acordo com a autora, “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados” (MARCHIORI, 2013, p. 101). Neste sentido, a autora enfatiza que, para o crescimento de uma organização, ela deve trabalhar ações com os seus funcionários, possibilitando que eles desenvolvam a sua cultura para poder representá-la. Marchiori (2013) afirma, ainda, que a cultura é resultado da interação social e tem sua formação com base na comunicação, pois é a partir do relacionamento entre as pessoas que ela acontece.



## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação permeia as relações sociais e possibilita a interação entre pessoas e sociedades. Rüdiger (1998, p. 17) ressalta sua importância, quando afirma que “a comunicação é o processo através do qual tentamos fazer com que nosso mundo tenha sentido”. Em outras palavras, o autor enfatiza que ela precisa ser entendida como parte da vida social do homem.

Para Robbins (2002, p. 277) “A comunicação pode ser entendida como um processo ou fluxo. Os problemas ocorrem quando acontecem desvios ou bloqueios neste fluxo”. Ou seja, para o autor a comunicação, para ser entendida, não deve possuir barreiras no seu processo. Para Marcondes Filho (2009, p. 64) a comunicação é realizada a partir da interação entre pessoas, “nos diálogos coletivos onde esse novo tem chance de aparecer, onde o acontecimento provoca o pensamento, força-o, onde a incomunicabilidade é rompida e criam-se espaços de interpenetração”.

Marchiori (2008) ressalta que o ato da comunicação deve estar em equilíbrio com o que é comunicado, pois a comunicação exige credibilidade e comprometimento, acima de tudo. Marchiori (2013) ainda argumenta que para se comunicar é preciso analisar o momento que a organização está vivendo, como ela está trabalhando suas ações e outros tantos processos de descoberta da própria organização.

No ambiente das organizações a comunicação eficaz é essencial. Kunsch (2003) sustenta que a comunicação é imprescindível para o relacionamento das pessoas envolvidas em uma organização. Para o autor:

“O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social” (KUNSCH, 2003, p. 69).

Na mesma linha, Marchiori (2013, p. 113) afirma que “as organizações são e se realizam por/em comunicação”, ou seja, a comunicação é fator fundamental para a existência e perpetuação de uma organização. Em seu estudo anterior Marchiori (2008, p. 184), afirma que “parece apropriada a visão da construção das organizações como locais onde as pessoas se realizam desenvolvendo atividades em conjunto e das quais fazem surgir naturalmente a comunicação”. Com esta citação, reforça-se a importância do ato de comunicar, e mais do que isso, a comunicação trabalhada em grupo, para melhor ser entendida e como consequência, servir como sustentação de uma organização.

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

Marchiori (2008) ressalta ainda que é através da comunicação que surge a cultura em uma organização, criando relacionamentos efetivos. Os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência das organizações. Neste sentido, Kunsch (2003, p. 70) enfatiza que “Um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.

Compartilhando do pensamento de Marchiori (2008, p. 87) ressalta em seu conceito a atividade de comunicação em uma organização:



(...) uma organização poderia, então, ser estudada como uma cultura, descobrindo-se e sintetizando suas regras de interação e interpretação sociais, como reveladas no comportamento que elas moldam. A interpretação e interação social são atividades de comunicação, portanto, a cultura poderia ser descrita pela articulação de regras de comunicação.

Com base nos conceitos analisados, percebe-se a importância da comunicação nas organizações. É também a partir da comunicação que acontece a interação social entre os líderes e seus liderados, possibilitando o compartilhamento de culturas, a seguir será abordado a liderança organizacional.

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

Com o surgimento do líder, passou-se a ter esta figura de uma pessoa que concentra-se nas necessidades dos seres sociais, para atingir os objetivos das organizações (HERSEY E BLANCHARD, 1986). Autores como Weiss (1995) afirmam que, para se tornar um líder eficiente, é preciso estar ao alcance das pessoas para se comunicar com elas, e para perceber necessidades, aspirações e sentimentos do grupo. Para Weiss (1995) um líder é definido como alguém que as pessoas percebem como alguém que possua crenças, valores e atitudes com os quais as pessoas concordam ou respondem de maneira positiva. Para o autor, um líder acaba fazendo coisas que as pessoas admiram e emulariam se pudessem.

Weiss (1995) ainda relata pontos positivos para os líderes terem um melhor relacionamento e identificação com seus grupos de trabalho. Dentre os aspectos abordados está: a empatia; ouvir; demonstrar interesse; demonstrar respeito e, por fim; comunicar-se com franqueza. Na mesma linha, Schein (2009) afirma que os líderes organizacionais são a principal força na construção, reestruturação e redimensionamento da cultura de uma organização, pois são eles que impõem seus “próprios valores e suposições” aos liderados.

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

De acordo com Levek e Malschitzky (2002), o líder é quem prospecta o futuro de uma organização, buscando realizar os objetivos, bem como as mudanças, caso sejam necessárias. Segundo Robbins (2002), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos e para isso, seis traços costumam diferenciar os líderes dos liderados: ambição e energia, o desejo de liderar e influenciar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes da área sob sua responsabilidade.

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

Ainda sobre a influência do líder, Cohen e Fink (2003, p. 354) enfatizam que esta é fundamental em seu trabalho. “A influência que os líderes exercem sobre os outros é a





influência que eles recebem de volta”, ou seja, a liderança é um processo em que as partes envolvidas se influenciam mutuamente. Os autores relatam ainda que ao longo dos anos foram feitas listas de qualidades que cabiam aos líderes, entre elas se destacam “agressividade, sabedoria, carisma e coragem”, porém nem todas estas características, ou as demais, se aplicam a todos os líderes.

Cohen e Fink (2003, p. 252) relatam ainda os desafios do papel de liderança em uma organização permeada por pessoas e tarefas. “Diferentes tipos de tarefas, diferentes tipos de subordinados e diferentes características do líder influenciarão o comportamento que tornará o líder eficaz”. Para Epstein (2002), a liderança diz respeito a mais do que um conjunto de habilidades. A liderança real é uma combinação de habilidades bem afinadas, combinadas com um espírito aberto e afável. Roveda (2010) destaca que a liderança é, antes de tudo, uma questão de relacionamento. Ou seja, a comunicação é fundamental para o desempenho do papel de um líder com os seus liderados.

Kouzes e Posner (1997) ressaltam que os liderados esperam a reciprocidade dos seus líderes. É através de ações e palavras que os liderados muitas vezes são motivados, visto que com a honestidade dos seus líderes favorece a possibilidade de enxergar a confiança neles depositada. Quadros e Trevisan (2002) argumentam que cabe ao líder preparar as pessoas da organização para os desafios do futuro, sempre considerando a cultura da organização.

Nesta temática, o estudo de Roveda (2010) buscou analisar as inter-relações entre os estilos de liderança, a comunicação do líder e a cultura organizacional. A autora conclui que o que diferencia os líderes das demais pessoas, é sua capacidade de conquistar o envolvimento dos demais e ainda, influenciá-los através de suas ações. E, neste sentido, a autora reforça que a comunicação é fator fundamental para o trabalho do líder, alinhando-a como participante da formação da cultura organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

#### 3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados foram utilizados trabalhos já validados em estudos anteriores. Para as questões de cultura, foi utilizado o trabalho de Alcantara et al. (2013), o qual contava com 21 variáveis. Ao levar em consideração o objetivo proposto, o estudo utiliza apenas as questões relacionadas a cultura organizacional (13 variáveis).

Para o bloco das questões de liderança, foi utilizado o trabalho de Northouse (2001), baseado nos estilos de liderança propostos pelo *Leadership Grid*, de Mouton e Blake (1964). Este questionário mede o comportamento do líder voltado para as tarefas e seu comportamento voltado para os relacionamentos. Este instrumento já foi utilizado em trabalhos acadêmicos, tal como o trabalho de Roveda (2010), o qual adaptou a escala para a



língua portuguesa. O trabalho apresenta 20 variáveis, sendo que as questões ímpares medem os comportamentos voltados para a tarefa e as questões com números pares medem os comportamentos voltados para os relacionamentos. Porém, para esta pesquisa, buscou-se concentrar somente em 12 variáveis, mistas, para que fosse possível ter uma visão mais abrangente do papel do líder na organização a ser analisada, por meio das duas funções básicas de um líder e que, supõem-se que devam ser realizadas com êxito, com base na realidade da organização estudada.

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

Assim, o instrumento de coleta de dados foi composto por 34 variáveis, referentes aos construtos de cultura, liderança e comunicação selecionadas a partir do referencial teórico desenvolvido neste trabalho, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação de questões e autores

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

Fonte: Elaborado pelos autores

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

### 3.2 COLETA DE DADOS

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

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

Ao concluir a validação do questionário, prosseguisse a coleta de dados, onde foi entregue o questionário a 150 funcionários da organização estudada. O período de coleta de dados da amostra ocorreu entre 08 e 13 de maio de 2015, onde se obteve o retorno de 120 questionários válidos.

Finalizando a coleta, os dados foram tabulados com o auxílio do *software* Excel®. Primeiramente foi realizada a caracterização da amostra, onde utilizou-se técnicas de análise



de frequência. Após a caracterização da amostra, foram realizadas análises descritivas e multivariadas, com auxílio do *software* IBM SPSS20®.

### 3.3 CAMPO DE ESTUDO

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

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

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Ao caracterizar o grupo de respondentes quanto ao gênero, identificou-se que a maior parte dos respondentes (68%) são homens, o que corresponde a 81 dos 120 formulários preenchidos. Já as mulheres equivalem a 39 respondentes (32%). Em relação à faixa etária, a maior parte (35%) dos respondentes encontra-se na faixa de 26 a 34 anos, o que corresponde a 42 respondentes. Esta faixa vem seguida dos respondentes entre 18 e 25 anos (34%), com 41 respondentes. Já 16% dos respondentes (19 pessoas) pertencem à faixa etária entre 35 e 43 anos. Os 15% restantes (18 pessoas), correspondem à faixa etária com mais de 44 anos.

Quanto ao grau de formação das pessoas que responderam ao questionário. O maior número de respondentes possui ensino médio completo (31%), ou seja, 37 pessoas. Em seguida, 33 dos 120 respondentes (27%) possuem ensino superior incompleto. Apenas 22% dos respondentes (27 respondentes) afirmam ter ensino superior. Dentre os respondentes, 7% afirmam ter ensino fundamental completo, 13% ensino fundamental incompleto e 6% ensino médio incompleto. Ainda, 1 pessoa (1%) não respondeu a esta questão do questionário.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, a maioria dos respondentes (59%), relatam possuir até 5 anos de empresa. Já a segunda maior porcentagem de respondentes possui de 5 a 10 anos de empresa, o que corresponde 23% dos respondentes. Dos 120 respondentes, 14% possuem de 10 a 20 anos de empresa. Por fim, com mais de 20 anos de empresa, apenas 3% dos respondentes. Logo, 1 pessoa (1%) não respondeu a esta questão do questionário.

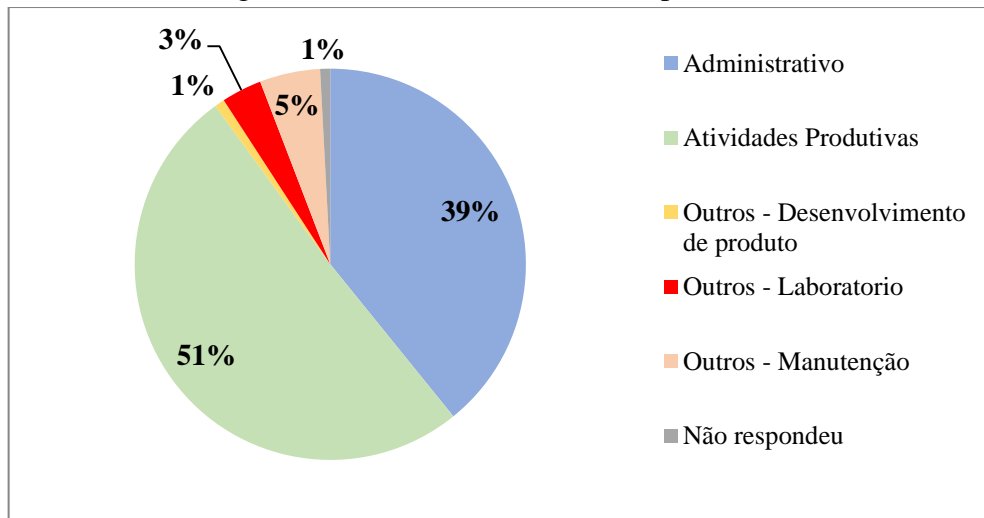
Quanto ao setor de trabalho dos respondentes, foram considerados os setores: administrativo, produção e outros. O setor com maior número de respondentes (51%) foi o setor das atividades produtivas, o que corresponde a 61 pessoas. Neste setor, foram considerados os setores de expedição, envasamento e moagem. Em seguida, o setor administrativo corresponde a 47 respondentes (39%), seguido do setor manutenção com 6 respondentes (5%), laboratório com 4 respondentes (3%) e desenvolvimento de produtos com





1 respondente (1%). Por fim, apenas 1 pessoa (1%) não respondeu a esta questão do questionário, conforme apresentado na Figura 1.

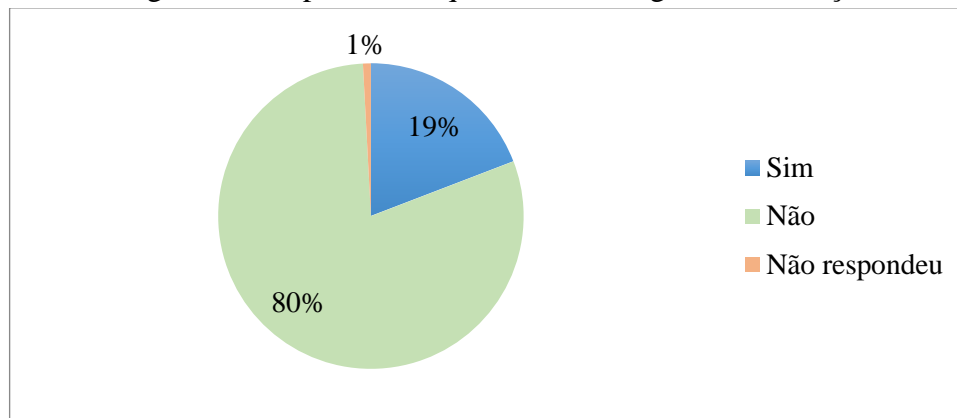
Figura 1 - Setor de trabalho dos respondentes



Fonte: Elaborada pelos autores

Por fim, foi analisado o percentual de respondentes que exercem cargo de liderança ou não, conforme a figura 10. Dos 120 respondentes, a maior parte (80%), 96 pessoas não exerce cargo de liderança, enquanto os 19% dos respondentes (23 pessoas) exercem cargo de liderança. Apenas 1 pessoa (1%) não respondeu a esta questão do questionário.

Figura 2 - Respondentes que exercem cargos de liderança



Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista o objetivo do estudo, procedeu-se o desenvolvimento da hipótese nula. A hipótese nula é aquela estabelecida inicialmente pode ser rejeitada a medida que os dados provem. Neste caso a hipótese nula é

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

Definida a hipótese nula, procedeu-se a análise dos dados iniciando com a análise descritiva das variáveis individualmente, por construto e a multivariada.



#### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Na análise de dados, inicialmente procedeu-se a análise de frequências das 34 variáveis relacionadas a cultura, liderança e comunicação. Primeiramente foi realizada a análise das médias por variável. Em consonância a hipótese testada, a análise das variáveis foi realizada por blocos, utilizado como critério de seleção a ocupação em cargos de liderança na empresa. Os resultados são apresentados na Tabela 1:

Tabela 1- Média, Desvio Padrão e Erro Padrão

(continua)

Variáveis	Ocupa cargos de liderança?	Média	Desvio Padrão	Erro padrão	
CULTURA	1. As pessoas com posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles que ocupam posições mais baixas.	Sim	4,91	2,255	,470
		Não	4,71	2,205	,225
	2. As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	Sim	4,52	1,904	,397
		Não	4,06	2,256	,230
	3. A maioria dos funcionários são grosseiros e indelicados.	Sim	2,09	1,443	,301
		Não	2,21	1,635	,167
	4. Homens e mulheres são claramente tratados de forma diferente.	Sim	2,48	2,086	,435
		Não	2,98	2,353	,240
	5. A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe, para que as pessoas saibam o que se espera que elas façam.	Sim	4,17	2,188	,456
		Não	4,28	2,189	,223
	6. Grande parte do trabalho é bem planejada, o que leva a poucos eventos inesperados.	Sim	4,22	1,930	,402
		Não	4,25	2,234	,228
	7. Existem normas para quase tudo.	Sim	5,43	2,063	,430
	Não	5,92	1,851	,189	
LIDERANÇA	8. A maioria dos funcionários se sente tensos e nervosos.	Sim	2,87	2,181	,455
		Não	3,63	2,272	,232
	9. As pessoas se sentem ameaçadas de perder o emprego.	Sim	3,17	2,249	,469
		Não	3,36	2,262	,231
	10. Na empresa predomina o trabalho em grupo.	Sim	4,35	1,921	,401
		Não	4,61	2,188	,223
	11. A influência exercida por uma pessoa dentro da empresa é baseada primeiramente no cargo que ocupa.	Sim	4,43	2,150	,448
		Não	5,28	1,998	,204
	12. A decisão é tomada exclusivamente pelo chefe e repassada aos funcionários.	Sim	4,78	2,173	,453
		Não	4,80	2,145	,219
	13. A qualidade da comunicação entre os colegas da minha unidade é boa.	Sim	4,91	1,857	,387
		Não	4,68	2,264	,231
	14. Age amigavelmente com os membros do grupo.	Sim	5,30	1,869	,390
	Não	5,97	1,644	,168	
15. Ajuda os outros a sentirem-se confortáveis no grupo.	Sim	5,61	1,500	,313	
	Não	5,59	1,934	,197	
16. Faz sugestões de como resolver os problemas.	Sim	5,74	1,389	,290	
	Não	5,57	1,940	,198	
17. Trata os outros de forma justa.	Sim	5,26	1,912	,399	
	Não	5,41	2,111	,215	
18. Define as responsabilidades de cada membro do grupo.	Sim	5,52	1,880	,392	
	Não	5,51	1,869	,191	
19. Comunica-se ativamente com os membros do grupo.	Sim	5,26	1,912	,399	
	Não	5,65	1,858	,190	



(conclusão)					
COMUNICAÇÃO	20. Esclarece o seu próprio papel no grupo.	Sim	5,26	1,864	,389
		Não	5,23	1,917	,196
	21. Demonstra preocupação com o bem-estar pessoal dos outros.	Sim	5,39	1,500	,313
		Não	4,67	2,343	,239
	22. Demonstra flexibilidade na tomada de decisões.	Sim	5,52	1,806	,377
		Não	5,13	1,910	,195
	23. Fornece critérios para o que é esperado do grupo.	Sim	4,70	1,795	,374
		Não	5,13	2,043	,209
	24. Revela pensamentos e sentimentos para os membros do grupo.	Sim	4,70	1,717	,358
		Não	4,54	2,190	,224
	25. Encoraja os membros do grupo para fazer um trabalho de qualidade.	Sim	4,39	2,126	,443
		Não	5,33	2,076	,212
	26. Quanta informação você recebe sobre as mudanças da empresa.	Sim	3,83	1,696	,354
		Não	3,90	1,738	,177
27. Quanta informação você recebe sobre o desempenho da empresa.	Sim	4,35	1,991	,415	
	Não	3,39	1,743	,178	
28. Quanta informação você recebe sobre o funcionamento de outros departamentos da empresa.	Sim	3,35	1,584	,330	
	Não	2,54	1,710	,175	
29. Com que frequência a gestão toma a iniciativa para discutir os problemas da empresa com você.	Sim	4,09	1,730	,361	
	Não	2,49	1,806	,184	
30. Com que frequência você toma a iniciativa de conversar com a gestão da empresa.	Sim	4,52	1,275	,266	
	Não	2,96	1,841	,188	
31. Com que frequência você recebe feedback do seu trabalho.	Sim	3,65	1,668	,348	
	Não	2,97	1,792	,183	
32. Existem oportunidades dentro da empresa para dar sugestões de melhorias.	Sim	4,61	1,852	,386	
	Não	4,05	1,814	,185	
33. Com que frequência você se comunica dentro da empresa onde trabalha (informalmente e socialmente).	Sim	4,83	1,800	,375	
	Não	4,57	1,805	,184	
34. Com que frequência você se comunica com os colegas de trabalho que não pertencem ao seu departamento (informalmente e socialmente).	Sim	5,65	1,335	,278	
	Não	4,84	1,820	,186	

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS

No construto cultura, destaca-se a questão 7. “Existem normas para quase tudo”, com média 5,43 entre os líderes respondentes e média 5,92 entre os liderados. Isso reflete que a cultura da empresa é norteadas pelas normas estabelecidas, e que isso é percebido tanto pelo líderes como pelos liderados já que dentre todas as variáveis do construto esta apresentou a maior média. Outra questão a ser destacada é a questão 3. “A maioria dos funcionários são grosseiros e indelicados”, com média 2,09 entre os líderes respondentes e média 2,21 entre os liderados. Esta questão é considerada uma questão reversa, ficando mais próxima do “discordo plenamente” e por isso apresentam as menores médias do construto.

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

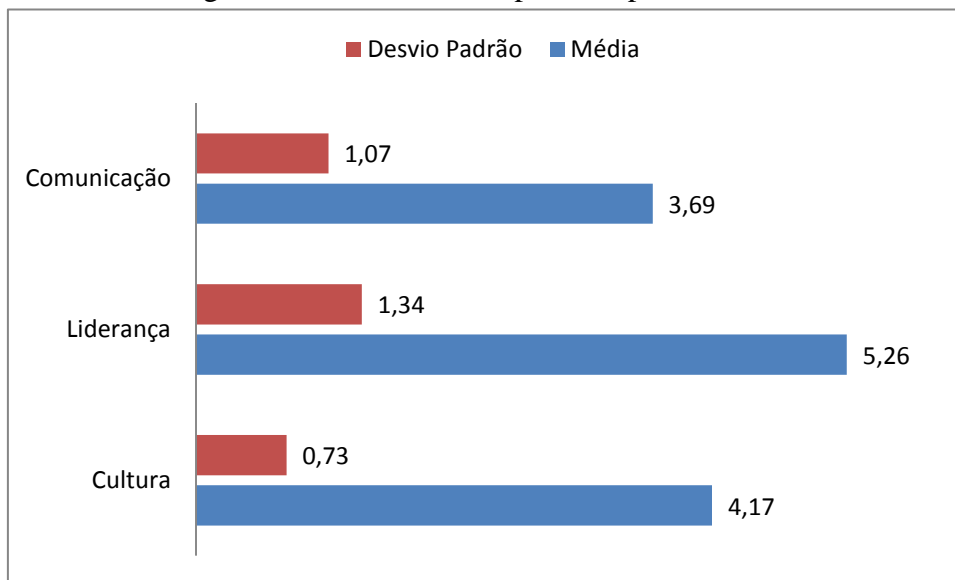
No construto comunicação, a questão 26 referente a quantidade de informação recebida sobre as mudanças da empresa destaca-se pela média mais aproximada entre as respostas dos líderes e liderados neste construto, com 3,83 e 3,9, ou seja, os respondentes



consideram que é de média a pouca as informações recebidas sobre as mudanças da empresa em análise. Neste sentido, tanto as respostas dos líderes, como a dos liderados, possui diferença de 0,042, o que significa que ambos os grupos responderam de forma muito parecida.

Após a análise descritiva por variável, analisaram-se as médias e desvio padrão por construto, conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3 - Média e desvio padrão - por construto



Fonte: Elaborada pelos autores

A maior média pertence ao construto de liderança, o que significa que os respondentes, de modo geral, são favoráveis ao modo de trabalho dos seus líderes. Ao mesmo tempo, o maior desvio padrão também pertence a este construto, com 1,34 de variância nos questionários respondidos. Em seguida, o construto de cultura apresenta média de 4,17 e o menor desvio padrão dos três construtos analisados, com 0,73, ou seja, neste construto de modo geral, os respondentes possuem opiniões parecidas quanto à cultura da empresa. Quanto ao construto de comunicação, a média das questões obteve 3,69, a menor média desta análise o que significa que a forma de comunicação entre empresa, gestões e funcionários desta empresa deve ser aprofundada.

#### 4.2 ANÁLISE MULTIVARIADA

A análise multivariada consiste na análise simultânea de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações (HAIR et al. 2005) No presente estudo relaciona-se variáveis pertencentes a 3 construtos diferentes (cultura, liderança e comunicação), na intenção de identificar relações entre estes campos de estudo.

Como procedimento da análise de dados multifatorial, analisou-se a normalidade dos dados. Por isso, foi realizado o teste de Kolmogorov - Smirnov. Este teste observa a máxima diferença absoluta entre a função de distribuição acumulada assumida para os dados. O teste apontou que os dados coletados não seguiam a distribuição normal, e por isso, optou-se por utilizar testes não paramétricos como o teste de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney.



#### 4.2.1 Teste Kruskal-Wallis

O teste de Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico de análise de variância, útil em amostras independentes que provêm de populações diferentes. O teste aponta as diferenças significativas (menores que 0,05) entre as amostras ou se estas representam apenas variações casuais, aceitando ou rejeitando a hipótese nula (THEODORSSON-NORHEIN, 1986). Na presente pesquisa, o teste de Kruskal-Wallis foi realizado com o propósito de analisar a variação entre os construtos de acordo com o cargo exercido na organização. Por isso, a variável de agrupamento foi a ocupação de cargos de liderança, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Teste Kruskal-Wallis

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

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS

O resultado do teste de Kruskal-Wallis, apresentado na Tabela 2, mostra que, analisando a relação entre os construtos a partir dos cargos de liderança, apenas o construto de comunicação apresentou diferença significativa (0,03).

Isso indica que a hipótese nula, que afirmava que todos os funcionários da empresa, independente da ocupação em cargos de liderança ou não apresentam percepções similares a respeito da cultura, liderança e comunicação na empresa.

Sabendo que o construto “Comunicação” apresentou diferenças significativas, realizou-se o teste de Mann-Whitney para identificar quais variáveis pertencentes a este construto apresentaram diferenças significativas.

#### 4.2.2 Teste Mann-Whitney

O teste de Mann-Whitney busca identificar as diferenças nas posições ordenadas dos scores de diferentes grupos e atribuem valores de significância ( $p < 0,05$ ) (FIELD, 2009). Devido aos achados anteriores, a realização do teste envolveu as variáveis do construto “Comunicação” e como variável de agrupamento “cargo de liderança”, conforme apresentado na Tabela 3.





Tabela 3- Teste Mann-Whitney

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

Fonte: Dados da pesquisa, fornecidos pelo relatório do SPSS

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

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Por isso, buscou-se identificar a percepção de cultura, liderança e comunicação considerando a perspectiva de líderes e liderados de uma empresa de derivados de trigo do Rio Grande do Sul. Por meio da abordagem quantitativa, foram coletados 120 questionários



válidos e posteriormente foi realizada a análise descritiva e multivariada dos construtos abordados.

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Valderi de Castro *et al.* Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, 2013.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Zahar, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Campus, 2003.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman, 2009

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman, 2009.



- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.
- KOUZES, James M. POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Editora Summus, 2003.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** 17. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação Organizacional, um olhar estratégico sobre a organização.**-2 ed. Revisada e ampliada—São Caetano, SP: Difusão Editora,2008.
- MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** Rio de Janeiro: Difusão Editora/Senac, 2013.
- NORTHOUSE, P.G. **Leadership Theory and Practice,** second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 2001.
- POSNER, Barry Z.; KOUZES, James M. Ten lessons for leaders and leadership developers. **Journal of Leadership & Organizational Studies,** v. 3, n. 3, p. 3-10, 1997.
- POSTMES, Tom; TANIS, Marin; WIT, Boudewijin de. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. **Group Processes e Intergroup Relations,** London, v. 4, p.227-246, 2001;
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ROVEDA, Vanessa. **As Inter-relações entre liderança, comunicação e cultura nas organizações.** 2010. 149f. Dissertação (mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <[https://ucsvirtual.ucs.br/teposgraduacao/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=388](https://ucsvirtual.ucs.br/teposgraduacao/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=388)>.
- RÜDIGER, Francisco. **Introdução à teoria da comunicação: problemas, correntes e autores.** São Paulo: Edicon, 1998.
- SCHEIN, Edgar. **How Culture Forms, Develops, And Changes.** 1985.
- THEODORSSON-NORHEIM, Elvar. Kruskal-Wallis test: BASIC computer program to perform nonparametric one-way analysis of variance and multiple comparisons on ranks of several independent samples. **Computer methods and programs in biomedicine,** v. 23, n. 1, p. 57-62, 1986.
- WEISS, Donald. **Como tornar-se um verdadeiro líder.** Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1995;
- ZAVAREZE, Taís Evangelho. Cultura organizacional: uma revisão de literatura. **Psicologia com. pt–O Portal dos Psicólogos,** v. 12, 2008.