

CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTILOS DE LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

Felipe Zilles Castiglia¹

Orientadora: Prof. Dra. Nancy Malschitzky²

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo, através de um estudo de caso realizado em uma grande organização da área de saúde, na região de Curitiba, apontar, analisar e interrelacionar a influência (1) da cultura organizacional e suas sub-culturas, e (2) dos estilos de liderança e suas características no processo comunicacional no interior desta organização.

Palavras-chave: comunicação, estilos de liderança, cultura organizacional, problemas de comunicação.

¹ Aluno do 3.º ano de Administração da FAE – Business School e do 4.º ano de Psicologia da Universidade Federal do Paraná.

² Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Professora da FAE – Business School.

INTRODUÇÃO

Os sentimentos, os comportamentos, as ações, os pensamentos, os desejos, a cultura, têm em comum a necessidade de expressão para se tornarem “reais” e com esse fim recorrem à comunicação.

No interior das organizações é muito difícil encontrar uma tarefa que não tenha qualquer ligação com a comunicação. Ordens são transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objetivos desenvolvidos e avaliações feitas com bases na comunicação.

Assim, um trabalho cujo foco está na comunicação organizacional, revela-se com grande importância prática, pois um melhor entendimento dos influenciadores do processo comunicacional no interior das empresas melhora o entendimento, eleva a eficiência, aumenta a satisfação e gera aumento na qualidade de todas as relações interpessoais. Ademais uma pesquisa assim centrada ganha importância, não só para as organizações, mas para toda a sociedade, visto que os problemas comunicacionais presentes nas organizações refletem e são reflexos da sociedade.

Com intuito de fazer uma análise da influência dos estilos de liderança e da cultura organizacional no processo de comunicação interpessoal no interior da organização, a metodologia utilizada para a elaboração do projeto de pesquisa foi dividida em três fases distintas, a primeira refere-se a busca dos conceitos essenciais à luz de vários autores, sendo feita através de uma pesquisa bibliográfica. Uma segunda fase, teve como objetivo a identificação dos traços culturais influenciadores e determinantes para a comunicação interpessoal no interior da organização, utilizou-se um questionário voltado ao exame da cultura e dos ambientes presentes em uma instituição de saúde, onde foi aplicado aos gerentes e as coordenadoras de enfermagem, buscando a comparação entre esses dois níveis hierárquicos. E em uma terceira fase, foi feita a identificação e descrição dos estilos gerenciais utilizados pelos líderes com a descrição do processo comunicativo, fazendo a relação entre essas duas variáveis (estilo gerencial e ação comunicativa).

Através dessa metodologia foram selecionados 3 ambientes para o estudo da comunicação: o de recursos humanos, o de enfermagem e o de higiene hospitalar, que apresentaram respectivamente características predominantemente: autoritárias, democráticas e uma mescla das anteriores, sendo chamado de ambiente democrático/autoritário.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura organizacional teve como pioneiro Edgar Schein e de sua definição de cultura organizacional muitos outros estudiosos desenvolveram seus conceitos e construtos teóricos sobre o assunto. Schein propõe a cultura organizacional como sendo:

Um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas (SCHEIN, 1985, p. 9 – Organizational Culture and Leadership).

Mesmo divergindo em alguns aspectos as definições de cultura organizacional apresentam como característica comum a posição subjetiva, ou seja, a sua singularidade para cada organização, trazendo à tona o que a empresa tem como valores, regras, crenças aparecendo através dos rituais, ritos, histórias, heróis, na linguagem, no processo comunicacional, nos símbolos e nas interações entre seus participantes.

A cultura organizacional vai estar presente de maneira explícita através da missão, objetivos, visão da empresa, por exemplo, ou de forma implícita no modo de vestir, na maneira de comunicar-se, no layout dos escritórios, etc.

Wagner III (2000) aponta 4 importantes funções da cultura organizacional: dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. Assim a cultura organizacional irá determinar grande parte dos comportamentos intraorganizacionais como: as relações interpessoais, a comunicação, o processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando a exercer a função de “manter, resguardar e engrandecer a organização” (FISCHER, 1996 pp. 68) que Fischer considera essencial para qualquer organização.

Um aspecto interessante da cultura é que esta pode apresentar características diferentes de ambiente para ambiente organizacional levando ao surgimento de sub-culturas no interior da organização. Essas surgem referendadas pelos líderes da organização, que apresentam um certo nível de poder e assim moldam suas equipes de acordo com seus ideais, valores, crenças e objetivos. Elas estão sempre permeadas pela cultura “geral” da organização, mas podem adquirir características específicas e maneiras diversas de funcionamento na: comunicação, autonomia dos funcionários, necessidade de autorização e clima. Normalmente essas características vão depender do modelo de gestão adotados pelo chefe do grupo que vão reverberar nos outros participantes e se autoreproduzirem através da transmissão aos novos participantes.

2 LIDERANÇA E SEUS ESTILOS

O primeiro cuidado ao se falar em liderança deve ser a desconstrução do conceito de liderança como sendo apenas ligado a postura hierárquica superior. A conceituação de líder, está diretamente relacionada a capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não necessariamente estando aquela que influencia em uma posição hierárquica superior.

A liderança sempre foi um assunto de extrema relevância, Sun Tzu, através de seu livro A Arte da Guerra, escrito há mais de 2500 anos e Maquiavel são talvez os autores mais conhecidos e lidos sobre o assunto. Mas quando trata-se da liderança no contexto organizacional outros se destacam com suas definições e classificações de liderança.

Historicamente os primeiros estudos sobre liderança norteavam-se pelos traços de personalidade dos líderes, sendo por isso conhecida como teoria dos traços. Como um segundo momento no estudo sobre a liderança os estudiosos passaram a tentar identificar “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança” (BERGAMINI, 1994), com base nesses conjuntos de comportamentos os líderes puderam ser agrupados em diferentes estilos de liderança. Likert, procurando estabelecer relações entre o comportamento de liderança e sua eficácia, indicou como base para a classificação dois *guide-lines*: o estilo democrático e o estilo autocrático. Estes, de acordo com Bergamini, “dirigem suas ações mais no sentido de conseguirem ‘que o trabalho saia’, ocupando-se prioritariamente com assuntos tais como planejamento, formulação de procedimentos e estabelecimento de padrões de produtividade” (BERGAMINI, 1994), enquanto aqueles, gerenciavam voltados aos seus subordinados e suas respectivas necessidades, procurando apóia-los e criar um clima mais aberto e “familiar”.

Com o aprofundamento dos estudos sobre a teoria contingencial nas organizações, surge o enfoque da liderança situacional, sendo aqui representada pela Teoria do Caminho-objetivo (Path-Goal). Essa teoria está fundamentada no processo motivacional apresentado pelo líder aos seguidores e utiliza como referencial teórico o modelo desenvolvido por Vroom, chamado de Teoria da Expectativa ou VIE, devido aos três conceitos essenciais, utilizados por ele: valência, instrumentalidade e expectativa. O primeiro de acordo com Wagner III (2000) é: “uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado”. O conceito de instrumentalidade também recebe o nome expectativa desempenho-resultado e diz respeito à relação entre a execução de uma ação e a experimentação do resultado. Expectativa, por sua vez, é a convicção entre uma relação de causa-efeito, ou seja, referente ao vínculo entre esforçar-se e realmente desempenhar-se bem (WAGNER III, 2000). Sobre o assunto Vroom (1964) escreve: “sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que

seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis”. Portanto, através da utilização da teoria de Vroom podemos dizer que a vontade para uma ação só surge quando a instrumentalidade e a valência estão altas e a ação só ocorre quando se eleva a expectativa e mantêm-se altas a valência e a instrumentalidade.

A teoria do Caminho-objetivo apoiada na teoria de Vroom, vai apontar que o trabalho de liderança envolve a manutenção dos três conceitos de VIE de modo desejável. O líder passa a ter três responsabilidades: manipular as valências dos seguidores, manusear a instrumentalidade dos mesmos, certificando-se que o desempenho elevado gerará resultados satisfatórios e promover o controle das expectativas dos seguidores por meio da redução de barreiras frustrantes do desempenho. A teoria situacional, ainda aponta que as características da situação devem abarcar a estrutura da tarefa e o poder de posição do líder, para conseguir determinar o tipo de liderança mais eficaz.

2.1 DEFININDO LIDERANÇA

Hersey e Blanchard definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”. Por sua vez, Katz e Kahn (1967) consideram “a essência da liderança organizacional como o incremento influencial sobre e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização” (KATZ & KAHN, 1967).

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança usualmente utilizadas: “Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores”.

Retomando as definições de liderança e suas relações com a motivação aproximamos o conceito de liderança como sendo: a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

3 A AÇÃO COMUNICATIVA

A comunicação em sentido *lato* abrange não somente a verbalização, mas qualquer forma de transmissão de informação, como a escrita, o silêncio, a música, a arte, a pintura, os gestos, a postura, entre outros.

Aristóteles quando ensinava sobre a retórica apontava a necessidade de olharmos para três dimensões da comunicação: quem fala, o discurso e a audiência. Os

modelos atuais de comunicação continuam parecidos com a proposta de Aristóteles, embora se apresentem com uma maquiagem mais moderna.

Berlo (1999), apresenta um modelo de comunicação bastante completo, o desmembrando em seis partes. A primeira é a fonte, que segundo Berlo é “uma pessoa, ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se em comunicação” (BERLO, 1999). A segunda é o codificador, que é responsável “por pegar as idéias da fonte e colocá-las num código, exprimindo o objetivo da fonte em forma de mensagem” (BERLO, 1999). No diálogo, comunicação pessoa-pessoa, essa função é exercida pelas habilidades motoras da fonte. A terceira parte do modelo proposto por Berlo é a mensagem que na comunicação humana existe na forma física com a tradução de idéias, objetivos e intenções em um código, que, por sua vez, é considerada um conjunto sistemático de símbolos. O canal é o quarto item e é entendido pela teoria da comunicação como o condutor ou intermediário da mensagem, tendo grande relevância para eficiência da mensagem. Concluindo o modelo descrito por Berlo temos dois itens, o receptor, ou seja, aquele a quem a mensagem foi dirigida, ou não, devendo ser pertencente a um sistema similar a fonte. Ao receptor ainda resta a necessidade de reação ao estímulo comunicativo da fonte, pois não havendo essa reação a comunicação não ocorreu. E por fim tem-se necessidade, para a ocorrência da comunicação, de um decodificador, que tem como função a tradução da mensagem para sua possível utilização, podendo ser considerado o conjunto de habilidades sensórias do receptor.

3.1 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A comunicação já é um processo bastante complexo mas quando explorada sob a perspectiva organizacional o número de variáveis interferentes multiplica-se e algumas ganham uma maior relevância como a cultura da organização e a relação entre o emissor e o receptor, ou como também é comum nas organizações, entre o emissor e os diversos receptores. Ademais com o despontar da era da informação as organizações se vêem no imperativo de reestruturarem sua comunicação (seja ela interna ou social) adotando um padrão moderno aproximando suas ações e o discurso empresarial, em busca de um patrimônio de caráter simbólico constituído pela imagem, reputação, credibilidade, legitimidade e aceitação.

3.2 OS PROBLEMAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Diante dessa conjuntura que envolve a comunicação organizacional emergem os problemas de comunicação. Habermas (1989), propõe que os problemas de comunicação surgem por uma situação de fala distorcida onde os participantes do ato comunicativo

encontram-se em posições desiguais de poder e conhecimento de informações, onde no âmbito prático encontrar-se-á a complacência a idéias errôneas e falsas opiniões. Katz & Kahn enfocam como o principal problema da comunicação organizacional a sobrecarga de *input* de informação, podendo este estar relacionado a má seleção de informações por parte do indivíduo ou a uma cultura organizacional valorizadora de grande quantidades de informações. Ainda sobre os problemas de comunicação, Freud baseado na teoria psicanalítica, demonstra que, através de mecanismos inconscientes (como condensação e deslocamento), os desejos do indivíduo são transmitidos no ato comunicativo através dos lapsos, tiradas espirituosas, chistes, piadas, esquecimentos e trocas (de nome, horário, etc.).

Um outro foco sobre os problemas comunicacionais que surgem no interior das organizações deve-se a má utilização dos caminhos de comunicação. Uma organização de grande porte utiliza-se basilarmente pelo menos de 10 meios de comunicação contiguamente, com a intenção de se complementarem. Pode-se dividir os caminhos comunicacionais em três dimensões, uma virtual, indireta e de surgimento recente através de meios de comunicação como e-mails, chats, e intranet; caminho comunicacionais que passam pelo ambiente hierárquico, formal e burocrático utilizando-se como meios reuniões, quadros de aviso, memorandos e telefone e um caminho comunicacional através da dimensão simbólica, autêntica e velada da comunicação informal, dos comportamentos contraditórios e da sexualidade no trabalho. Cada um desses caminhos e meios de comunicação tem suas características, vantagens e desvantagens e por conseqüência podem ser fontes de problemas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

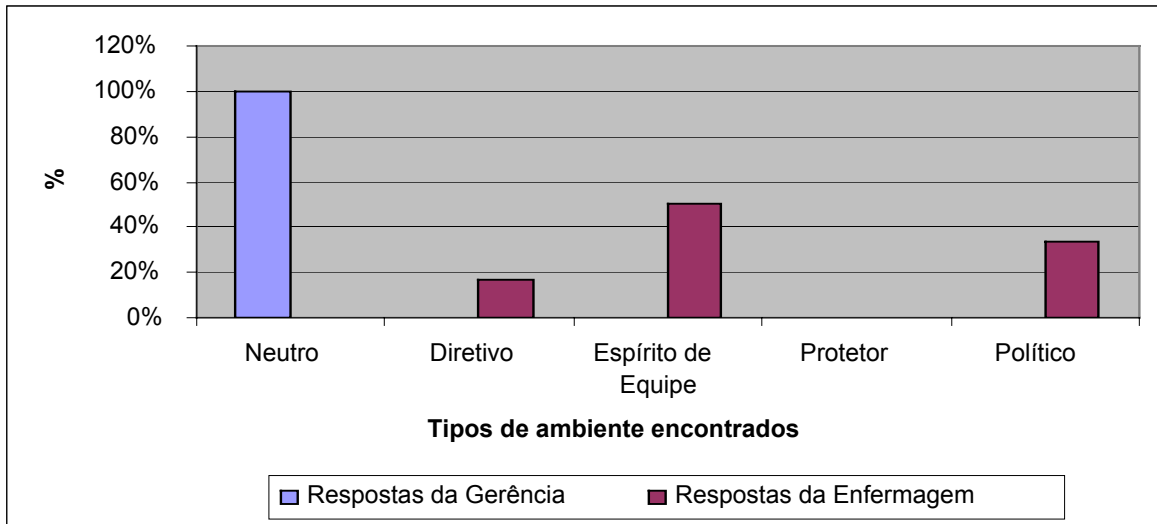
Durante o estudo de campo identificou-se a presença de ambientes organizacionais diferentes convivendo no interior da organização. Cada ambiente apresentando suas características peculiares para tomada de decisão, comunicação, motivação, entre outros, e que mesmo na inter-relação com os demais departamentos mantém seus traços culturais principais.

Na visão dos gerentes, o ambiente de trabalho foi descrito como Neutro em 100% das respostas, podendo-se identificar uma sub-cultura organizacional neste ambiente que compartilha de características comuns que irão moldar os comportamentos e atitudes dos participantes deste ambiente. Diante dessas características pode-se caricaturar o ambiente gerencial mais liberto, onde os gerentes sabem suas responsabilidades, realizam suas tarefas sem ter uma necessidade de pedirem autorização.

Por sua vez, no ambiente da enfermagem, aparece uma mescla de tipos de ambiente, sendo o mais presente, com 50% das respostas, foi o descrito como espírito de equipe que apresenta como principais características: uma adequada distribuição de

responsabilidades e autoridades, decisões partilhadas, subordinados informados do que se espera deles, um sistema de delegação eficaz e a identificação dos objetivos pessoais dos integrantes da empresa. Estas informações estão expostas no gráfico abaixo.

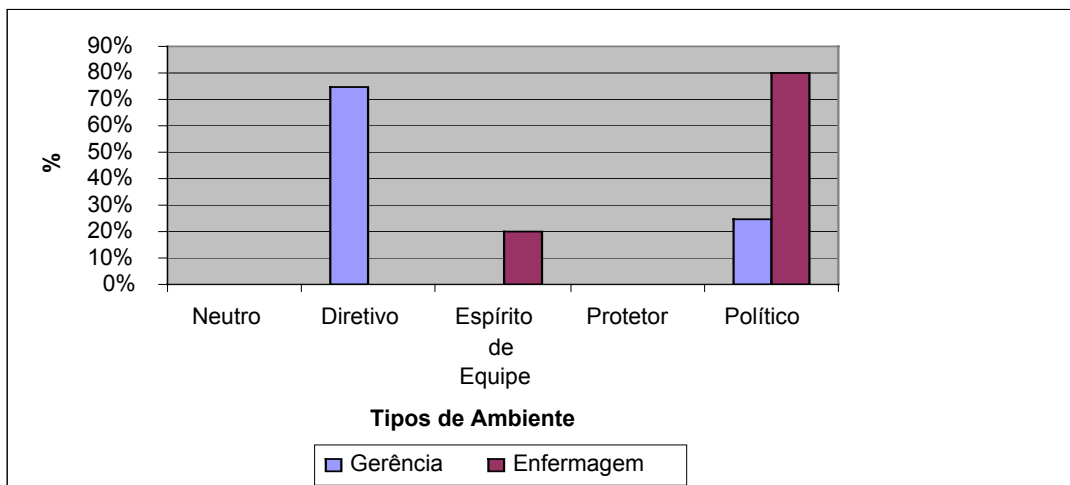
GRÁFICO 1 - AMBIENTES ORGANIZACIONAIS ENCONTRADOS, SEPARADOS POR ÁREA



FONTE: Felipe Castiglia

Do mesmo questionário de ambiente organizacional, encontrou-se um ambiente comunicacional com características diversas para a gerência e para a enfermagem, como o gráfico 2 aponta. No nível de gerência o ambiente da comunicação foi qualificado, em 75% das respostas, como diretivo com as seguintes características: a comunicação existente é somente de rotina e a mínima necessária, comunicação não é profunda nem ampla, os indivíduos podem expressar suas opiniões, porém estes freqüentemente não são ouvidas ou não são levadas em consideração, subordinados não se mostram inclinados a convencer seus superiores de seus pontos de vista ou opiniões.

GRÁFICO 2 - CLASSIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMUNICACIONAL POR ÁREA



FONTE: Felipe Castiglia

Por sua vez, no departamento de enfermagem o ambiente comunicacional foi qualificado, com 80% das respostas, como político, apresentando como características: comunicação existente sendo apenas a necessária para que o pessoal faça seu trabalho, só algumas informações são fornecidas pelos subordinados aos superiores e ocasionalmente ocorrem reuniões para discussão de trabalho.

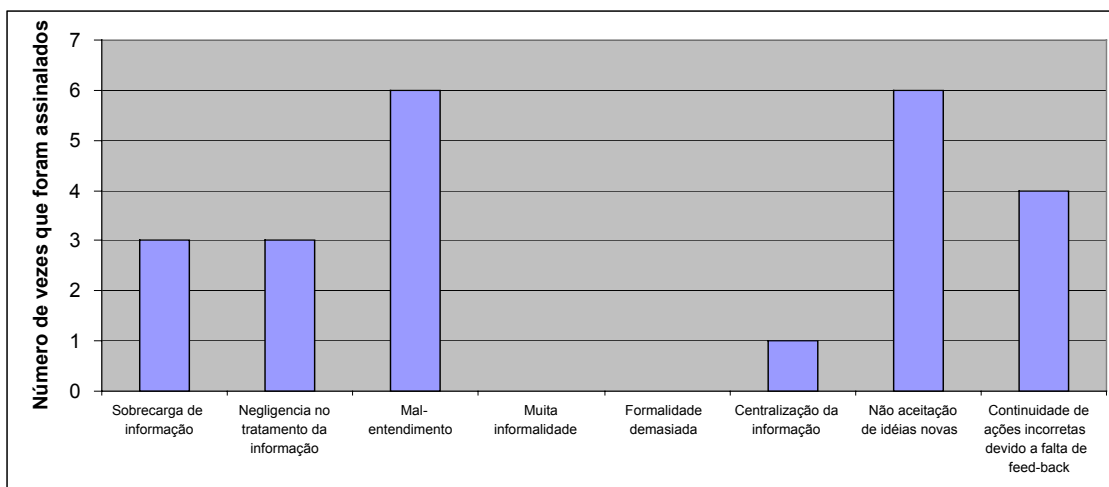
Através da análise dos resultados obtidos da aplicação do Teste de Estilo de Liderança aos gerentes e coordenadores da organização estudada encontrou-se 3 estilos de liderança no ambiente, que foram nomeados como: autoritário, democrático e democrático/autoritário, sendo este último uma mescla de ambos estilos anteriores.

A presença de uma maioria de líderes democráticos puros, com 62% das respostas, seguidos pela presença dos líderes autoritário/democráticos, com 25% das respostas, e posteriormente a presença de autoritários, com apenas 13% das respostas, supõe-se, que tal distribuição ocorre devido a traços culturais permeados pela organização que reforça a presença de alguns tipos de liderança para certos departamentos e outros tipos de liderança para outros departamentos.

Desta primeira análise partiu-se para a seleção dos três respectivos ambientes organizacionais encontrados baseados nos estilos de liderança vigentes na organização, selecionando-se assim um ambiente democrático puro, um democrático/autoritário e um autoritário, sendo respectivamente os ambientes de: Enfermagem, Higiene Hospitalar e Recursos Humanos.

A análise da comunicação do departamento de enfermagem, onde predomina o estilo de liderança democrático, teve como levantados os principais problemas, em ordem decrescente de incidência: não aceitação de idéias, mal-entendimento, continuidade de ações incorretas devido a falta de feed-back, sobrecarga de informação. Como exposto no gráfico 3.

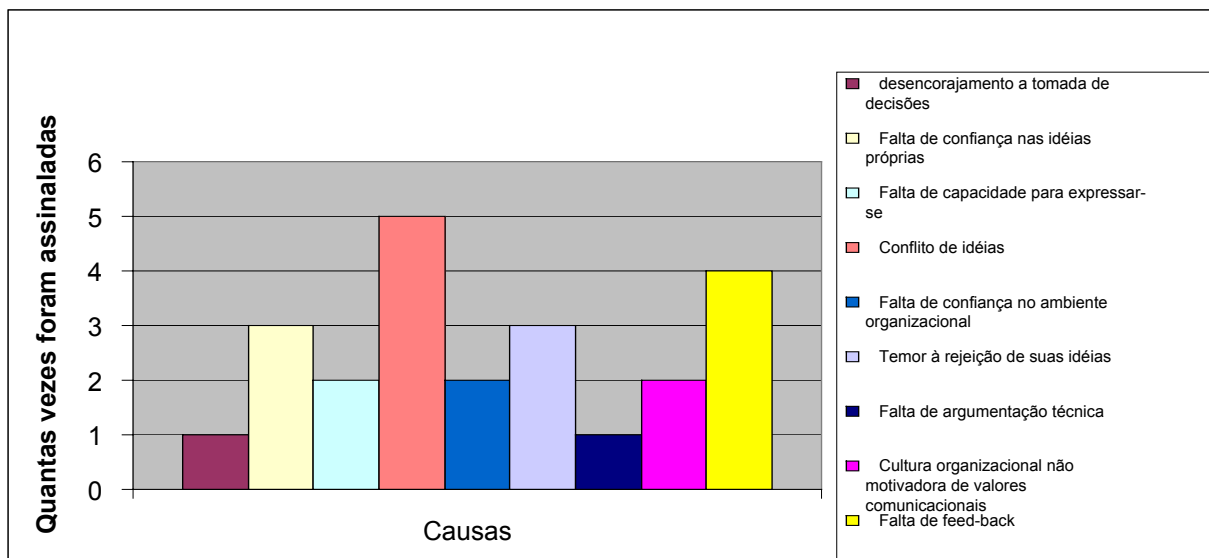
GRÁFICO 3 - PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO DO AMBIENTE DE ENFERMAGEM



FONTE: Felipe Castiglia

As principais causas levantadas para esses problemas foram, em ordem decrescente de incidência: conflito de idéias, falta de feed-back, falta de confiança nas idéias próprias e temor à rejeição de suas idéias. Como exposto no gráfico 4.

GRÁFICO 4 - CAUSAS PARA OS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO LEVANTADOS NO DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM



FONTE: Felipe Castiglia

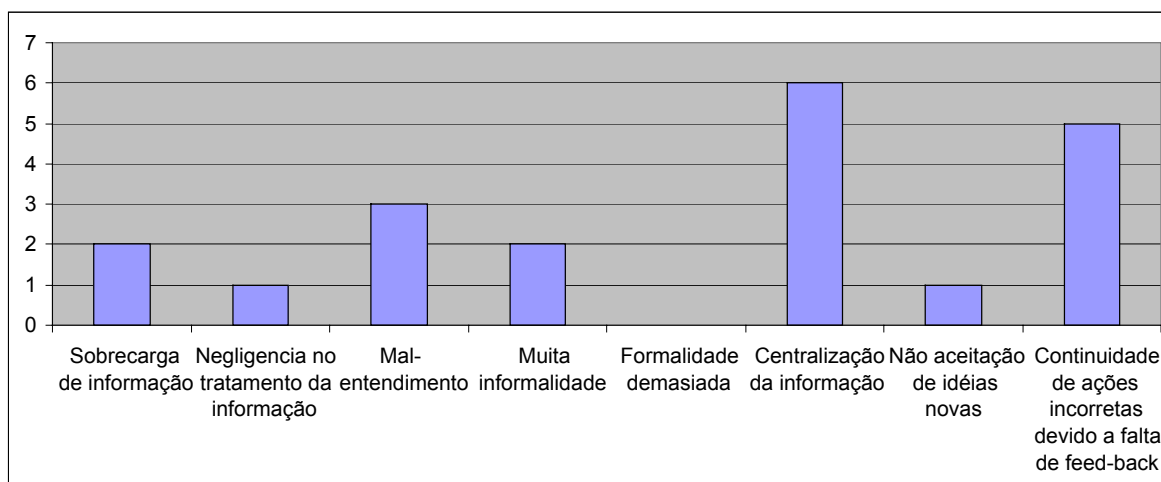
Sobre a velocidade de tomada de decisões no departamento, esta foi classificada como lenta ou muita lenta em 100% dos questionários. Sobre a necessidade de aprovação dos superiores para a tomada de decisão os resultados foram que a maioria, com 40% das respostas da pesquisa, identificaram que sempre precisam da aprovação do superior para tomada de decisão.

Sobre a eficiência dos meios de comunicação utilizados no departamento, os resultados apontam que a intranet, o e-mail, o memorando e o quadro de avisos são

considerados ineficientes; enquanto o telefone, o contato pessoal e as reuniões são os meios de comunicação mais eficientes.

Os resultados obtidos no departamento de recursos humanos, que apresenta um estilo de liderança predominantemente autoritário, levantaram como principais problemas de comunicação, em ordem decrescente de incidência: centralização da informação, continuidade de ações incorretas devido a falta de feed-back, mal-entendimento, muita informalidade, sobrecarga de informação, não aceitação de idéias novas e negligência no tratamento da informação, como exposto no gráfico 5.

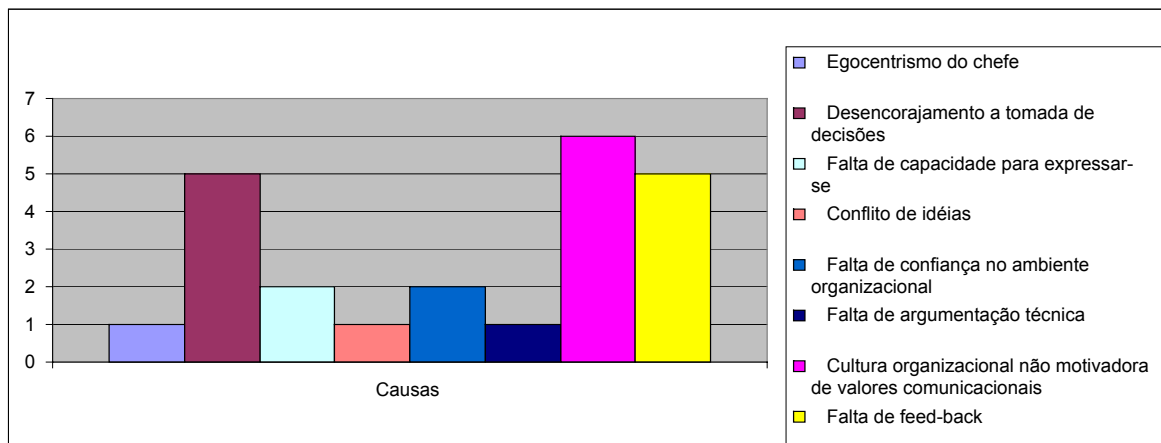
GRÁFICO 5 - PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO LEVANTADOS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



FONTE: Felipe Castiglia

Esses problemas tiveram como principais causas levantadas (como expõe o gráfico 6), em ordem decrescente de incidência: cultura organizacional não motivadora de valores comunicacionais, falta de feed-back, desencorajamento à tomada de decisões, falta de capacidade para expressar-se, falta de confiança no ambiente organizacional, falta de argumentação teórica, egocentrismo do chefe e conflito de idéias.

GRÁFICO 7 - CAUSAS DOS PROBLEMAS COMUNICACIONAIS NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



FONTE: Felipe Castiglia

Sobre a velocidade para tomada de decisão no ambiente estudado encontrou-se como resultados que aproximadamente 71% dos entrevistados classificaram como lenta, aproximadamente 14% classificaram como normal e os 14% restantes classificaram como muita rápida. Sobre a necessidade de aprovação à tomada de decisão: 57% dos respondentes da pesquisa apontaram que sempre há a necessidade e 43% responderam que quase sempre há a necessidade de aprovação.

Sobre a eficiência dos meios de comunicação no departamento, os resultados obtidos apontam que os escaninhos e o quadro de avisos são os mais ineficientes dos

utilizados e os memorandos, o telefone, o contato pessoal e o e-mail foram considerados os mais eficientes.

No departamento de Higiene Hospitalar, onde o estilo de liderança é predominantemente autoritário/democrático, obteve-se respostas que apontaram como sendo os problemas de comunicação: a continuidade de ações incorretas devido a falta de feed-back, com aproximadamente 57%, sendo seguido pela negligência no tratamento das informações, com aproximadamente 28% e a centralização da informação, com 14% aproximadamente.

As causas levantadas à esses problemas foram, em ordem decrescente de incidência: falta de feed-back, temor a rejeição de idéias e cultura organizacional não motivadora de valores comunicacionais.

Sobre a tomada de decisões no departamento, obteve-se como resultados que 45% dos respondentes acreditam que a tomada de decisão é lenta, 11% muito lenta, 33% normal e apenas 11% a consideram rápida.

Ainda sobre a tomada de decisões nesse departamento, 38% dos respondentes apontam que é quase sempre necessária a aprovação do superior para a tomada de decisão, 37% apontam que é sempre necessária a aprovação e os 25% restante apontam que é “mais ou menos” necessária a aprovação do superior.

Neste departamento os mais eficientes meios de comunicação utilizados são as reuniões, os memorandos e o telefone, enquanto o menos eficientes são: o contato pessoal e a intranet.

Partindo-se dos problemas levantados pelos departamentos nota-se a influência que o estilo de liderança tem sobre a comunicação. Primeiramente comprovou-se que no ambiente autoritário o principal problema levantado é a centralização da informação, enquanto no ambiente com estilo de liderança democrático, os principais problemas são: não aceitação de idéias e mal-entendimento. A centralização da informação é uma característica “clássica” do estilo de liderança autoritário, e aqui foi apontada como sendo danosa ao departamento, pois torna a comunicação mais lenta além de tornar o acesso a informação mais difícil. Vinculou-se a centralização da informação ao estilo de liderança, pois através da análise dos dados, notou-se que esse problema é mais constante proporcionalmente, no ambiente autoritário depois no ambiente democrático/autoritário e por fim no ambiente democrático.

Ainda no tocante da influência do estilo de liderança na comunicação dos departamentos nota-se que no departamento cujo chefe tem um estilo de liderança autoritário a necessidade de aprovação à tomada de decisão 100% dos respondentes da pesquisa apontaram que sempre ou quase sempre há a necessidade de aprovação, enquanto no ambiente cujo líder tem características tanto democráticas como autoritárias

esse número cai para 75% e no ambiente cujo líder é democrático esse percentual cai para 60%. Estando diretamente relacionada com o estilo de liderança.

Alguns problemas de comunicação, no entanto, aparecem em todos os departamentos estudados, como é o exemplo da continuidade de ações incorretas devido a falta de feed-back, podendo ser característica da cultura organizacional geral o que foi confirmado quando como causa dos problemas comunicacionais aparece em todos os departamentos a cultura organizacional pouco motivadora de valores comunicacionais.

Os problemas de comunicação estudados e suas causas variam de departamento para departamento, sendo resultado de uma dinâmica comunicacional divergente entre eles, sendo essa construída a partir da cultura organizacional e da rotina de cada departamento que como um sub-sistema está em constante troca com o ambiente e está diariamente se construindo.

Sobre a eficiência dos meios de comunicação utilizados, apesar de ser divergirem entre os departamentos o contato pessoal e o telefone surgem como um meio de comunicação eficiente, na maioria dos departamentos, enquanto os quadros de avisos e a intranet, mostram-se ineficientes.

CONCLUSÕES

Ao término da análise dos resultados obtidos, pode-se confirmar a hipótese inicial que os modelos de liderança e a cultura organizacional são interferentes e influenciadores do processo de comunicação no interior da organização.

Nota-se que a influência é determinada diferentemente para as variáveis escolhidas, quando trabalha-se com a cultura organizacional e conseqüentemente com as sub-culturas da instituição encontra-se um influenciador mais indireto, simbólico e arraigado na organização. Esses influenciadores culturais podem ser ligados à empresa como um todo, podendo ser citado como exemplo a falta de feed-back no interior desta que está presente em todos os departamentos estudados. Como um influenciador cultural pontual, ou seja, que varia junto com a sub-cultura vigente no departamento, pode-se citar: a eficiência dos meios de comunicação. A eficiência ou ineficiência dos meios de comunicação tem como referência o modo de utilização destes por parte dos usuários, que dão um valor às informações passadas através desses meios, assim é através do cotidiano de utilização destes meios que estes vão se tornando eficiente ou não, e por isso podem ser classificados como influenciados pela sub-cultura vigente.

Sobre a influência dos estilos de liderança no interior da organização encontrou-se, como esperado, um modelo de processo comunicacional diferente em cada departamento, cada qual com seus problemas específicos e causados em grande parte devido ao estilo de liderança vigente.

Quando analisado o departamento cujo estilo de liderança principal é autoritário, nota-se conseqüências mais negativas ao processo comunicacional, como a maior lentidão na tomada de decisões, que ocorre em parte devido a maior necessidade de aprovação para essa tomada de decisão. Com um processo comunicacional mais lento o departamento despende uma energia desnecessária e um tempo precioso com informações e decisões que poderiam ser tomadas baseadas no conhecimento do agente que detém a informação no momento, não tendo a necessidade de chegar até o líder, que provavelmente se apresenta com uma sobrecarga de informações.

Ainda sobre o ambiente autoritário vê-se que os meios de comunicação mais eficientes são aqueles ou que partem do chefe, como os memorandos ou aqueles em que ele normalmente está presente como reuniões ou o telefone. Por sua vez mostram-se ineficientes os meios eletrônicos e informais, como a intranet e as conversas informais.

A ligação da figura autoritária pode muitas vezes estar ligada ao poder que ela têm no ambiente, a necessidade de aprovação do chefe, por exemplo, pode ser entendida como a comprovação e demonstração do poder. Também vinculado a figura autoritária pode-se apontar o medo a perda de poder ligado ao cargo ou posição hierárquica, essa relação egoística, leva a retenção de informações e conhecimentos importantes, que na prática quotidiana acarreta no não crescimento da equipe e devido represamento das informações em pontos cruciais da cadeia hierárquica o que torna a comunicação deficitária e muitas vezes falha devido à falta de informações relevantes.

O departamento com liderança democrática apresentou características mais positivas no ambiente comunicacional, nota-se uma maior coesão entre a equipe e uma provável maior troca de informações, que, por outro lado, pode acarretar um número maior de falhas comunicacionais, pois estas informações quando repassadas geram sempre uma perda. Confirma-se essa hipótese quando analisada a eficiência dos meios de comunicação utilizados, pois aqueles em que há uma troca mais direta e em grupos, como reuniões e o contato pessoal são consideradas mais eficientes que os meios indiretos como intranet e e-mail. Isso faz-nos inferir que o conflito de idéias, principal causa de problemas levantada, é conseqüência de um ambiente mais sincero, onde as pessoas apresentam uma maior liberdade para expor suas opiniões e estão mais abertas as críticas. Aproximando-se da situação de fala ideal (HABERMAS, 1989), anteriormente descrita. Mas, por sua vez, a maior liberdade de expressão e um maior número de diálogos entre a equipe aumenta a probabilidade de mal-entendimento das informações e não garante que as idéias expostas sejam aceitas, podendo aparecer como problemas comunicacionais, como no caso do departamento estudado onde esses dois problemas foram colocados como principais.

Comprova-se a importância do estilo de liderança na comunicação interpessoal novamente quando analisado os resultados obtidos no departamento onde o estilo de liderança está entre o autoritário e o democrático. Os resultados obtidos apontam para uma

menor necessidade do chefe, promovendo uma tomada de decisões mais rápida, mesmo que longe da velocidade ideal.

Como uma conclusão mais generalizada pode-se apontar que não existe uma maneira mais correta de se gerir um grupo de pessoas, os estilos de liderança devem ser analisados frente ao ambiente organizacional, em interlocução direta com a cultura da organização, com seus participantes e ambientes interno e externo. Cada estilo gerencial apresenta peculiaridades que levam a problemas comunicacionais diversos, não existindo uma regra de ouro para a excelência comunicacional.

Sobre a cultura organizacional, esta apresenta-se como uma mão invisível que atua indiretamente sobre a organização, mas que divide-se e ganha características singulares em cada ambiente de trabalho, moldando os ideais, as atitudes e comportamentos em cada departamento de maneira diferenciada.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FREUD, Sigmund. **Edição Standart Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1974 (Volumes, VI e VIII).

HABERMAS, J. Ciências sociais reconstitutivas versus ciências sociais compreensivas. In: _____. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1989.

HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

LIKERT, RENSIS. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

SCHEIN, 1985, p. 9 - Organizational Culture and Leadership.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Nova Iorque: John Wiley, 1964.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.