

Mariza Inez Pasqual

A QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

Curitiba

Março/1996

Mariza Inez Pasqual

A qualidade da comunicação na empresa

Trabalho apresentado para cumprir
exigência do curso de Pós-Graduação em
Recursos Humanos da Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto.

Curitiba

Março/1996

"Nunca tentei inspirar aos juizes a dor, a piedade, o desejo ou o ódio sem que eu próprio, na altura de os comover, não tenha sentido dentro de mim as emoções que procurava transmitir-lhes".

(Cícero).

Sumário

Introdução	1
Capítulo I - Referencial teórico.....	5
1. A importância da comunicação na empresa.....	5
2. Elementos da comunicação.....	7
3. O conhecimento como garantia da boa comunicação.....	10
4. Obstáculos à comunicação.....	14
5. Outros fatores influenciadores.....	16
Capítulo II - Caracterização da entidade	18
1. Histórico.....	18
2. Bamerindus Companhia de Seguros.....	19
3. Objetivos estratégicos da Bamerindus Companhia de Seguros.....	21
4. Diretrizes de relacionamento.....	23
Capítulo III - Realização do pré-teste	25
1 - Objetivos.....	25
2. Metodologia	26
Capítulo IV - Tabulação e análise dos resultados.....	28
2. Análise dos dados.....	38
3. Discussão das limitações do pré-teste	39
Capítulo V - Proposta	42
Conclusão.....	44
Referências bibliográficas.....	46
Anexos	47

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado para atender exigência de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Recursos Humanos da Universidade Federal do Paraná, e foi elaborado sob orientação do Professor Pedro José Steiner Neto.

O tema escolhido para abordagem constitui um dos mais importantes acontecimentos dos últimos anos, no mundo dos negócios, e tem sido a crescente preocupação dos administradores modernos: os problemas da comunicação.

Esse interesse é relativamente novo. Embora não se possa indicar uma data precisa a partir da qual as empresas tenham começado a se preocupar com os problemas de comunicação, na opinião desse autor tal cuidado não existe, de modo geral, há mais de 40 anos. Anteriormente, poucos eram os homens de negócios que consideravam a comunicação como um problema.

Porém, logo os dirigentes descobriram que o silêncio não era de ouro, e que os mal-entendidos podem germinar em atmosferas de sigilo; e que as empresas só podem progredir na medida em que consigam angariar a aprovação de seus interlocutores, sejam eles eleitores, empregados, acionistas, compradores, fornecedores ou vizinhos.

E as empresas começaram a investir em comunicação.

Muitos erros foram cometidos, e hoje, esse campo apresenta um emaranhado de problemas ainda não resolvidos. Por conta disto, as iniciativas se multiplicam: colégios e universidades têm sido atuantes, realizam seminários, fazem pesquisas e incluem cursos de comunicação em suas opções; filólogos, sociólogos, antropólogos, psicólogos sociais e outros especialistas estão em campo com seus instrumentos de pesquisa. Associações de classe fazem da comunicação um dos seus centros de interesse.

A comunicação na empresa pode ser analisada conforme seu âmbito interno ou externo. Para a empresa, o cliente é o rei, mas quem proporciona este estado para o consumidor é ninguém menos que o funcionário.

Para tanto, ele também deverá ser bem atendido para que possa atender melhor a empresa e esta o seu cliente, para que este, satisfeito, retorne à empresa, e assim por diante.

Assim, o funcionário passa a ser o "cliente interno" da empresa, e esta deve dedicar recursos para manter a boa qualidade da comunicação com esse "cliente interno".

Grandes empresas têm dedicado esforços no sentido de melhorar a qualidade dos canais de comunicação interna e assim conhecer melhor o funcionário, suas angústias e insatisfações, sua valiosa e útil observação, enfim, entender a silenciosa linguagem dos funcionários e melhor atender suas expectativas (afinal, salário não é a única resposta disponível). Empresas do porte da IBM, que tem um programa denominado "Pesquisa de Opinião", (realizado regularmente a cada ano, com quase todos os

funcionários, e que indica o grau de satisfação pessoal destes), o "Fale Francamente" e o "Política de Portas Abertas". O Citibank tem um programa de "Café da Manhã e Almoço com os funcionários", nos quais o anfitrião é ninguém menos que o próprio Presidente. O Grupo Pão de Açúcar criou recentemente um novo cargo em seus quadros de pessoal: o "Ombudsman" interno, também criou uma área chamada Marketing de Relacionamento; ambos têm por finalidade integrar e criar um relacionamento muito íntimo entre a empresa e os funcionários.

Porém, a escolha do tema do presente trabalho foi consequência, não só do conhecimento da autora sobre a importância da comunicação interna para a empresa moderna, mas também da sua observação pessoal no ambiente de trabalho, dentro da Bamerindus Companhia de Seguros.

A autora observou que, embora a Seguradora tenha claramente definida a importância da comunicação interna, na prática esta não é seguida, observando-se, no cotidiano, vários problemas de relacionamento; tais observações levaram à decisão de realizar a pesquisa relatada ao longo deste trabalho, no sentido de verificar os pontos de divergência entre a teoria e a prática.

A pesquisa foi realizada dentro da Matriz da Bamerindus Companhia de Seguros, em Curitiba.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: no primeiro capítulo é apresentado o referencial teórico sobre comunicação, com ênfase na importância da comunicação para que a empresa alcance seus objetivos.

Esse capítulo Aborda questões como: A importância da comunicação na empresa, elementos da comunicação (emissor, mensagem, receptor), o conhecimento como garantia da boa comunicação (elementos necessários para a efetividade da comunicação) e outros fatores que exercem influência na comunicação, inclusive negativa (obstáculos).

No segundo capítulo é feita a caracterização da entidade (Bamerindus Companhia de Seguros), que apresenta, inclusive, as diretrizes de relacionamento interno dos funcionários.

O terceiro capítulo contém um relato do pré-teste levado a efeito, com apresentação dos Objetivos e da metodologia utilizada.

O quarto capítulo contém a tabulação e análise dos resultados alcançados no decorrer do pré-teste.

O quinto e último capítulo contém uma Proposta, elaborada com base numa comparação entre a política traçada pela empresa e a realidade demonstrada pelo pré-teste.

Seguem-se as conclusões do trabalho e anexos.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

"Podemos afirmar, sem medo de errar, que o êxito de um homem na vida é determinado por sua aptidão em comunicar idéias, sentimentos e maneiras de agir, em estimular nos outros reações apropriadas e em saber tirar inteligentemente proveito do que dizem". (Santos, 1977, pg. 117)

1. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

É inegável a importância que se atribui, hoje, à qualidade da comunicação no âmbito da empresa, seja a nível interno (funcionários), seja a nível externo (clientes, fornecedores, sociedade).

Comunicação pode ser definida como o "processo de transmitir idéias ou pensamentos de uma pessoa a outra, (...) com a finalidade de promover compreensão no pensar da pessoa que recebe a comunicação". (Brown, apud McCormick & Tiffin, 1977, pg. 189).

Esta ênfase na compreensão centraliza a atenção na eficácia das comunicações, ao invés de na mecânica pura e simples de transmissão de informações, visto que os processos de falar a ouvidos que não querem escutar ou de distribuir impressos não garantem automaticamente que a "mensagem" atinja a pessoa ou o grupo a que se destina.

Comunicação pode também ser definida como o processo pelo qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas.

McCormick & Tiffin citam Drucker, para enfatizar a importância da comunicação na empresa:

O administrador tem uma ferramenta específica: a informação. Ele não "manipula" pessoas; ele motiva, orienta, organiza as pessoas para fazerem os seus próprios trabalhos. Sua ferramenta - sua única ferramenta - para fazer isso tudo é a palavra falada ou escrita ou a linguagem dos números. Não importa se o serviço do administrador é de engenharia, de contabilidade, ou de vendas; sua eficiência depende de sua habilidade de ouvir e de ler, de sua capacidade de falar e escrever. Ele precisa ter capacidade para convencer outras pessoas, bem como também para obter a compreensão delas. (Drucker, in McCormick & Tiffin, 1977, pg. 190).

Tais observações implicam dois grandes objetivos da comunicação na empresa: em primeiro lugar, precisa-se da comunicação para transmitir as informações necessárias para operações permanentes (informações sobre políticas, procedimentos, decisões, programas de trabalho, e assim por diante); em segundo lugar, as comunicações podem ter um efeito (para melhor, deve-se esperar) sobre as atitudes das pessoas dentro da empresa.

Sobre os efeitos desejáveis que as comunicações podem ter sobre as pessoas, Likert cita a criação da lealdade para com o grupo de colegas; e afirma que "quanto maior a lealdade dos membros de um grupo em relação a ele, maior a motivação deles para alcançar os objetivos grupais e maior a probabilidade de que o grupo efetivamente venha a atingir as metas a que se

propõe". (Likert, 1975, pg. 84). Likert afirma que a lealdade para com o grupo é diretamente proporcional ao êxito da unidade de vendas, o que só se consegue com a tomada grupal de decisões. Ou seja, a qualidade da comunicação permeia todo o processo.

Segundo Paton, "a existência de pessoal bem organizado e motivado numa empresa pode ser um ativo muito mais importante do que o estoque de mercadorias" (Paton, apud Likert, 1975, pg. 129)

Uma organização altamente produtiva é muito mais do que um aglomerado de pessoas que se desconhecem mutuamente. Se uma organização consistisse de indivíduos com excelente aptidão e treinamento para as funções que exercem, mas totalmente ignorantes a respeito de seus colegas, a produtividade e o desempenho de tal organização seriam precários.

"O bom desempenho só é alcançado quando os indivíduos se conhecem e aprendem a trabalhar de maneira cooperativa e coordenada..."(Likert, 1975, p.131)

2. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Os elementos da comunicação são: o emissor, o código, a codificação, a mensagem, o canal, o ruído, o receptor, a decodificação.

Emissor

É o elemento que inicia a comunicação. Numa empresa o emissor será a pessoa que tem informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunicá-los a outra pessoa. O administrador comunica informações sobre

os prazos de trabalho com o objetivo de motivar a equipe. Um trabalhador da linha de produção fala ao supervisor com o objetivo de solicitar mais funcionários ou ferramentas. Ou seja, o emissor tem sempre um objetivo, um propósito, uma necessidade ou um desejo.

Codificação

É o que ocorre quando o emissor traduz sua mensagem numa série de símbolos. A codificação é necessária porque a informação só pode ser transmitida de uma pessoa a outra através de representações ou símbolos. O sucesso da comunicação depende de que tanto emissor quanto receptor tenham conhecimento do código usado. Por exemplo: entre nós, o movimento horizontal da cabeça de um lado para outro significa "não"; o movimento vertical significa "sim"; na Bulgária e em algumas partes da Índia, é exatamente o oposto. Um brasileiro na Bulgária, sem conhecimento desse código, pode gerar situações de perplexidade. Exemplos de códigos: Morse, bandeiras, alfabeto manual para surdos, sistema braile de escrita, símbolos escoteiros, etc.

Mensagem

É a forma física na qual o emissor codifica a informação. Pode ter qualquer forma que possa ser captada e compreendida por um ou mais dos sentidos do receptor. As formas básicas são a escrita e a fala; também devem ser consideradas as mensagens não verbais, como no caso de um supervisor que franze as sobrancelhas ao responder "bom dia" ao subordinado que se atrasou.

Canal

É o meio de transmissão de uma pessoa a outra. O ar para a palavra falada, o papel para a palavra escrita, são canais de comunicação. O canal deve ser escolhido tendo-se em consideração o tipo da mensagem a ser transmitida, as disponibilidades do transmissor e as necessidades e exigências do receptor. Como exemplos de canais impróprios: o telefone para transmitir um complexo diagrama de engenharia ou o livro para transmitir qualquer mensagem a um analfabeto.

Ruído

É todo e qualquer fator presente no canal, que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. Pode ser interno (como quando o receptor está distraído e não presta atenção na mensagem) ou externo (quando a mensagem é emitida num ambiente muito ruidoso, ou numa linha cruzada de telefones).

Receptor

É o destinatário da mensagem, a pessoa ou pessoas cujos sentidos captam o que foi transmitido pelo emissor. A mensagem deve ser elaborada tendo-se em mente a experiência do receptor. Se a mensagem chega ao receptor e este não a entende, não houve efetiva comunicação.

Decodificação

É o processo pelo qual o receptor interpreta a mensagem e a traduz em informação significativa. Este processo pode ser afetado pela experiência passada do receptor, por suas interpretações dos símbolos usados pelo emissor, pelas expectativas e pelo compartilhamento de significados comuns

com o emissor. Quanto mais a decodificação do receptor se aproximar da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

Um outro elemento pode ser acrescentado: o *feedback*, que é o reverso do processo de comunicação, pois compreende uma reação, uma resposta do receptor após o recebimento e decodificação da mensagem. Assim, durante o feedback, o receptor torna-se emissor e vice-versa, com todas as etapas da comunicação, anteriormente apresentadas.

O feedback pode ser direto ou indireto. Exemplo de feedback direto é quando o chefe pede para aumentar a taxa de produção, e o subordinado acena que sim com a cabeça e puxa uma alavanca da máquina. Feedback indireto pode ser representado por uma quebra de record ou por uma greve sindical. O feedback é imprescindível para que o emissor saiba se a comunicação teve (ou não) sucesso.

3. O CONHECIMENTO COMO GARANTIA DA BOA COMUNICAÇÃO

3.1. O PROPÓSITO DA COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

A comunicação é um processo complexo que inclui transmissão e recepção de problemas, sugestões, experiências, climas emocionais, atitudes, hostilidades, lealdades, objetivos, etc.

Se um indivíduo tem conhecimento do processo de comunicação, bem como da aplicação dos métodos de transmissão da mensagem-estímulo ou mensagem-reação, já preenche o principal requisito para que sua comunicação seja bem sucedida, seja ele receptor ou emissor.

À medida que a empresa vai se tornando cada vez mais complexa, surge também a necessidade de maior eficácia das comunicações interpessoais; para tanto, é necessário que, além do conhecimento citado no parágrafo anterior, o indivíduo conheça, e avalie seu papel e posição (de chefe ou de subordinado), a sua pessoa, quem ele é, o que ele é, o que faz, qual a posição em que se encontra; também, é óbvio, deve saber o que diz, por que meio, a quem, por quê.

Os objetivos da comunicação podem se resumir num só: *fazer com que todos os elementos da empresa fiquem cientes do que a organização deseja alcançar*. Para isto, a organização terá uma orientação geral visando a um objetivo, a um propósito, a uma meta (principal objetivo da empresa particular: obter lucros; principal objetivo da empresa pública: prestar serviços à coletividade, serviços de proteção ou de informação e orientação). (SANTOS, 1977, pg. 6)

Segundo Koontz & O'Donnel (apud SANTOS, 1977, pg. 6), a comunicação numa empresa tem como propósito efetivar mudanças e influenciar ações. Portanto, é essencial dar atenção ao fator humano na administração.

Administrar é dirigir atividades humanas de forma a assegurar a maior conformidade possível com a política da organização. E a consecução dos objetivos depende de um bom sistema de comunicações.

É importante a maneira como as informações são dadas aos membros da equipe de trabalho. Também é importante como a administração passa

a ter conhecimento das opiniões e sentimentos da equipe. (SANTOS, 1977, pg. 6).

Para que a comunicação se realize de modo efetivo, é necessário que o receptor compreenda exatamente os objetivos da comunicação. E para garantir a correta interpretação da mensagem, certas condições terão de ser controladas ou, pelo menos, compensadas; tais condições são apresentadas nos tópicos seguintes.

3.2. CONDIÇÕES PARA A BOA COMUNICAÇÃO

A mensagem expressará perfeitamente os objetivos do emissor se satisfizer as seguintes condições imprescindíveis:

- codificação fidedigna do conceito;
- expressão fiel do conteúdo da fonte;
- decodificação exata da mensagem;
- conceituação do receptor equivalente à do emissor;
- efeitos desejados comprovados pela fonte.

3.3. FATORES QUE DETERMINAM A EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO:

- as atividades mentais do emissor e do receptor: idéias, pensamentos, raciocínio;
- a capacidade de abstração de ambos;

- a inteligência, que determina o tipo de código a ser usado nas diferentes situações, e a sua compreensão;
- a habilidade de codificar, quer dizer, de verbalizar o processo mental. É a capacidade do emissor de traduzir em palavras, dentro do sistema da língua, suas atividades mentais. Isto, no entanto, vai depender do conhecimento da língua, das suas normas gramaticais e do uso dessas normas;
- a habilidade de decodificação;
- a posição social;
- as aptidões individuais e susceptibilidades;
- a atitude positiva de otimismo, de favorabilidade e de auto-confiança que dá ao indivíduo uma certa "personalidade". É esta personalidade que garante a "avaliação" da mensagem e dá segurança quanto à certeza de sua aceitação e posterior reação.

3.4. MEDIDAS PARA GARANTIR A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO:

- pensar cuidadosamente no que deseja comunicar;
- determinar as maneiras como comunicar; verificar antes o temperamento ou a constituição emocional do receptor;
- apelar para os seus interesses;
- saber ouvir;
- evitar discrepâncias entre palavras e atitudes;

- saber usar sua competência para discernir em que tipo de situação se encontra;
- esforçar-se em diminuir as deficiências de comunicação: procurar identificá-las com antecedência e alterar, ou pelo menos tentar compensar e controlar as condições favoráveis aos obstáculos, para otimizar a perfeita recepção da mensagem;
- atrair e manter a atenção do receptor;
- desenvolver a capacidade e aptidões do comunicar e receber comunicação.

4. OBSTÁCULOS À COMUNICAÇÃO

A eficiência da comunicação pode ser afetada por vários fatores, aos quais denomina-se barreiras ou obstáculos. Alguns desses fatores pode ser citados:

a) O não conhecimento da mesma realidade por emissor e receptor: a mesma mensagem pode ser interpretada por diferentes pessoas, como, por exemplo, a palavra "operação" tem significados diferentes para um médico, para um engenheiro, para um militar, para um matemático, etc., de acordo com seus interesses, emoções, conhecimento, personalidade... Assim, a percepção dos elementos que levam ao conhecimento de uma realidade são selecionados de acordo com tais características individuais. Fatores que levam a percepções diferentes: diferenças psicológicas, idade, sexo, grau de instrução ou cultura, nível hierárquico, nível econômico, diferenças regionais, religião, interesses, personalidade, especializações, aptidões e hábito de pensar.

b) Mensagem mal formulada: as mensagens podem ser bem ou mal formuladas, conforme a clareza e correção das mesmas. Questões como estruturação de frases, disposição das idéias, emprego adequado das palavras, etc., podem contribuir para evitar as frases vazias, as omissões por descuido, falta de coerência, repetição, lugares comuns, emprego de gírias, etc.

c) Problemas de decodificação e recodificação da mensagem pelo canal central: a mensagem tem que estar adaptada aos diversos tipos de receptores.

d) Perda do sentido no decorrer da transmissão da mensagem

e) Suposições não esclarecidas;

f) Desajustamentos ou conflitos de normas e padrões

g) Falta de confiança no emissor (por exemplo, falta de autoridade da fonte)

h) Falta de auto-confiança do receptor.

i) Dificuldades criadas pelas relações entre superior e subordinado, decorrentes da distorção das mensagens por parte deste último, conforme interesses pessoais ou, por outro lado, a "filtragem" de informações por parte do superior (exemplo: retenção de informações que não lhe sejam favoráveis).

j) Boatos ou informações não verdadeiras.

l) Ruído - perturbações da mensagem ou interferências que distorcem a qualidade da mensagem e reduzem sua fidelidade.

m) Atitudes negativas de pessimismo, egoísmo, falta de confiança na própria capacidade, nervosismo em situações críticas.

n) Desconhecimento do assunto, que gera insegurança.

o) Sobrecarga de informações.

5. OUTROS FATORES INFLUENCIADORES

Scholz (apud McCormick & Tiffin, 1977, pg. 194) relacionou alguns outros fatores que podem influenciar a eficácia das comunicações:

1. A credibilidade do comunicador e os motivos a ele atribuídos têm profunda influência na recepção de suas mensagens.

2. As comunicações de maior êxito são as que reforçam, ao menos, algumas das crenças da audiência, as que especificam conclusões bem como premissas, e as que exigem ação.

3. Os indivíduos estão interessados primeiro em pessoas, depois em coisas, e finalmente em idéias. Suas atitudes e opiniões estão fortemente influenciadas pelos grupos a que pertencem ou a que desejam pertencer.

4. É melhor comunicar paulatinamente a informação do que de uma só vez. A repetição de uma comunicação prolonga, obviamente, a sua influência.

5. Frases curtas, palavras familiares e verbos ativos ajudam a tornar as comunicações interessantes e persuasivas.

6. Quando se trata de mudar opinião, a apresentação verbal tende a ser mais eficaz do que a palavra escrita.

7. Apenas raramente, é possível para a comunicação, em um curto espaço de tempo, mudar atitudes ou crenças profundamente arraigadas.

8. A comunicação de massa sozinha quase nunca é um agente eficaz de mudança.

CAPÍTULO II - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

1. HISTÓRICO

Para a realização da atividade cotidiana, é suficiente conhecer e manejar as técnicas necessárias; para se tentar melhorar as técnicas, há que conhecer os fundamentos, e para adivinhar o curso dos acontecimentos há que conhecer, além das técnicas e dos fundamentos, a história. Coerente com tal pensamento, o presente capítulo apresenta um breve histórico do Conglomerado Bamerindus.

A história teve início em 3 de novembro de 1905, na cidade de Tomazina, Norte do Paraná, onde e quando nasceu Avelino Antonio Vieira.

Em 1919, após concluir seus estudos secundários na capital, Avelino A. Vieira voltou a Tomazina onde começou a trabalhar como caixeiro. Mais tarde, juntamente com seu pai, instalou uma seção bancária no município de Brazópolis, hoje Wenceslau Braz.

Em 1929, fundou em Tomazina o Banco Popular e Agrícola do Norte do Paraná. Em 1944, esse banco foi incorporado pelo Banco Comercial do Paraná, e Avelino A. Vieira foi empossado no cargo de Diretor Gerente, cargo em que permaneceu até 1951, quando deixou o banco, passando a dedicar-se à agropecuária.

Em 1952, assumiu o controle acionário do Meridional da Produção S/A, em Curitiba, que mais tarde passou a denominar-se *BANCO MERCANTIL e INDUSTRIAL*, donde surgiu, em 1971, a sigla conhecida hoje em todo o Brasil como Bamerindus.

O Banco Bamerindus do Brasil foi presidido por seu fundador até 1974; daí até 1981 por Tomaz Edison de Andrade Vieira; de 1981 até 1990, por José Eduardo de Andrade Vieira. Atualmente, Maurício Schulman é Presidente do Conselho de Administração e Jair Jacob Mocelin é Superintendente; ambos são funcionários de carreira.

Atualmente, o Conglomerado Bamerindus é integrado por 32 empresas que atuam em diversas áreas: financeira, reflorestamento e agropecuária, indústria e comércio, prestação de serviços, associações e fundações.

2. BAMERINDUS COMPANHIA DE SEGUROS

A primeira sociedade de seguros genuinamente paranaense foi fundada em 1938, sob a denominação de Atalaia Companhia de Seguros contra Acidentes de Trabalho.

Oito meses após sua fundação, abriu a primeira subsidiária, a Atalaia Companhia de Seguros Gerais, com a finalidade de operar em seguros de ramos elementares. Porém, como havia impedimento para que duas seguradoras operassem com os mesmos nomes, mudou-se a denominação da Atalaia Companhia de Seguros Gerais para Paraná Companhia de Seguros,

enquanto que a primeira passou a chamar-se simplesmente Atalaia Companhia de Seguros.

Com a fundação do Banco Mercantil e Industrial, em 1952, aproximam-se os dirigentes deste Banco com os da Atalaia, culminando com a união dos dois grupos. Mais tarde, em 1955, foi fundada a Ouro Verde Companhia de Seguros, para acompanhar a evolução dos negócios e reter no grupo maior porcentagem das operações efetuadas pela Atalaia.

Em 1972, a Atalaia incorporou a Companhia Paraná e a Ouro Verde, mudando sua denominação para Bamerindus Companhia de Seguros. De 1972 a 1990, a Bamerindus Companhia de Seguros incorporou várias outras seguradoras: Seguradora Indústria e Comércio, Companhia de Seguros Rio Branco e Banreal Seguradora S/A.

Atualmente, há um grupo de empresas que, embora com nomes diferentes, atuam no mercado segurador representando a Bamerindus Seguros.

A Bamerindus Cia. de Seguros tem como Presidente do Conselho de Administração João Elísio Ferraz de Campos e como Superintendente José Luiz Osti Muggiati. Possui 2.300 funcionários lotados na Matriz e Regionais (dados de março/1996).

A matriz localiza-se em Curitiba, e possui 22 Regionais nas seguintes cidades: Curitiba, Londrina, Cascavel, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, ABC, Bauru, Ribeirão Preto, Campinas, Rio de Janeiro, Niterói, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Brasília, Pará, Ceará, Pernambuco e Bahia.

Quando a denominação da Regional leva o nome da cidade, significa que tal regional atua somente no âmbito da cidade que leva o seu nome. Quando leva o nome do Estado, significa que a atuação é de âmbito estadual ou regional.

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA BAMERINDUS COMPANHIA DE SEGUROS

Através do Programa "Nossa Gente", idealizado e implantado em 1993, foram estabelecidos alguns objetivos estratégicos para a empresa:

- ser o maior grupo segurador brasileiro, até o ano 2.000, em prêmios arrecadados;
- obter rentabilidade acima das 3 maiores companhias do mercado, propiciando atraentes ganhos aos acionistas e adequada compensação ao quadro funcional, garantindo assim a perenidade da empresa;
- manter níveis superiores aos concorrentes na qualidade dos produtos, serviços e atendimento, empregando constante tecnologia de última geração;
- manter o quadro funcional, qualificado e comprometido com atitudes e comportamentos coerentes com a Filosofia Institucional Bamerindus, cuja motivação e aprimoramento profissional e pessoal propiciem pleno uso do seu potencial na constante melhoria da produtividade;

Em consequência destes objetivos, alguns princípios devem ser fortemente mantidos:

- obter a participação dos colaboradores nos processos de decisão e gestão, estimulando a criatividade individual e o trabalho em equipe;
- cultivar a prática da disciplina intelectual, ou seja, após análise, discussão e decisão, as determinações devem ser acatadas com total comprometimento;
- respeitar os colaboradores como pessoas, estimular e apoiar seu desenvolvimento profissional e pessoal e reconhecê-los como agentes propulsores da liderança, lucratividade e perenidade da empresa.

Assim, dentro desse ideal, a empresa vai buscar a concretização dos objetivos propostos:

- pessoas com perfil e qualificação adequados;
- pessoas comprometidas com o auto-desenvolvimento;
- comprometimento com objetivos/ resultados/ Filosofia Institucional Bamerindus;
- colaboradores motivados em busca da contínua aprendizagem;
- sistema de retribuição baseado no conhecimento e resultado individual;
- acompanhar o PID - Pacto Individual de Desempenho, para fortalecer a administração dos recursos humanos;
- instrumentos com alta tecnologia em auxílio às atividades diárias que são: a reengenharia dos processos e controlling.

4. DIRETRIZES DE RELACIONAMENTO

Para que possa cultivar um clima de respeito mútuo entre líderes e colaboradores, a Bamerindus Seguros elaborou algumas diretrizes que levam a uma maior sinergia, fortalecendo o trabalho em equipe:

4.1. MATURIDADE

Dizer a verdade com amor, falar a verdade e abrir o jogo, saber perdoar e resolver o conflito com rapidez, ouvir a opinião/.sentimento alheio, saber fazer e aceitar críticas.

4.2. PARCERIA/SINERGIA

Estabelecer relações ganha/ganha, somar esforços para atingir objetivos comuns, decidir de forma compartilhada ou co-participativa, utilizar o "nós", compartilhando responsabilidades e resultados.

4.3. EMPATIA

Colocar-se no lugar do outro, ver os assuntos sob outras óticas que não a própria.

4.4. CONVERGÊNCIA DE OBJETIVOS

A decisão do grupo prevalece sobre a individual, focar no que é melhor para todos, sintonia de valores, convergir para o mesmo ideal, visão de floresta e não de árvore.

4.5. REGRAS CLARAS

Estabelecer previamente regras claras sobre os resultados esperados de uma reunião, cargo, projeto, missão ou pessoa, certificar-se de que as regras foram entendidas e aceitas, honrar as regras estabelecidas.

4.6. CONFLITO SÓ DE IDÉIAS

Debater idéias e não medir esforços, respeitar a opinião divergente, desarmar-se emocionalmente, relaxar para depois discutir, aproveitar a divergência de idéias para aprimorar decisões.

4.7. AUTO-AVALIAÇÃO PERMANENTE

Possibilitar o crescimento da competência interpessoal, individual, aprender com os outros, compartilhar aprendizados, ser flexível, triunfar nas relações interpessoais.

CAPÍTULO III - REALIZAÇÃO DA PESQUISA

1 - OBJETIVOS

Objetivo Geral: identificar as barreiras do processo de comunicação na Bamerindus Cia. de Seguros.

Objetivos específicos

- Identificar a linguagem utilizada nas circulares SUPER e DIRE;
- identificar o estilo gerencial predominante e sua influência na comunicação da empresa;
- detectar a existência de repasse de informações formais como circulares e informativos;
- detectar como acontece a comunicação informal;
- identificar a existência de transparência de informações;
- detectar a linguagem utilizada ao expor idéias divergentes às pessoas e grupos;
- identificar a influência da implantação do projeto Seguradora do Futuro no clima organizacional.

2. METODOLOGIA

Para validar a pesquisa, foi realizado um pré-teste na Unidade de Recursos Humanos, mediante a aplicação de um questionário contendo 10 (dez) perguntas. Cada pergunta tinha quatro opções de resposta (muito bom, bom, regular e ruim). As perguntas a serem respondidas foram as seguintes:

- 1) Que conceito atribui ao seu chefe no que diz respeito a compartilhar com você as informações que recebe acerca da empresa?
- 2) Como você classifica a atitude de seu chefe no sentido de pedir alguma sugestão quando surge um problema que envolva o trabalho que você executa (atitude participativa)?
- 3) Qual o conceito que você atribui à facilidade de obtenção de informações sobre a empresa?
- 4) Qual a qualidade do seu relacionamento com o seu chefe imediato?
- 5) Como você define a qualidade do relacionamento com seus colegas (analisar questões como ajuda mútua, discussões satisfatórias de trabalho, integração da equipe, integração entre os níveis de chefia)?
- 6) A capacidade das pessoas perdoarem e resolverem conflitos em seu ambiente de trabalho é:
- 7) Como você define a predominância das decisões do grupo sobre as decisões individuais?

- 8) Qual o nível de clareza das regras da empresa?
- 9) Em que nível está seu conhecimento sobre os objetivos globais da empresa?
- 10) Qual seu nível de entendimento sobre o que a empresa espera de você?

A aplicação do questionário foi feita no período de 20 de fevereiro a 5 de março de 1996. A área de Recursos Humanos é composta por 17 funcionários e 3 estagiários. Responderam ao questionário 18 pessoas, isto é, 90% do quadro.

A seguir faremos uma análise dos resultados do pré-teste para avaliar a comunicação da área.

CAPÍTULO IV - TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

TABELA 1 - QUE CONCEITO ATRIBUI AO SEU CHEFE NO QUE DIZ RESPEITO A COMPARTILHAR COM VOCÊ AS INFORMAÇÕES QUE RECEBE ACERCA DA EMPRESA?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	0
2) Bom	55
3) Regular	39
4) Ruim	6
TOTAL	100

A análise da tabela acima demonstra que, segundo mais da metade da amostragem (55% dos pesquisados, que atribuíram o conceito BOM à questão), seu chefe compartilha com eles as informações que recebe acerca da empresa, embora ninguém tenha atribuído um conceito MUITO BOM à mesma. Os resultados desta tabela não deixam de ser preocupantes, pois quase a metade (45%) dos entrevistados atribui um conceito apenas REGULAR ou RUIM a esta questão.

TABELA 2 - COMO VOCÊ CLASSIFICA A ATITUDE DE SEU CHEFE NO SENTIDO DE PEDIR ALGUMA SUGESTÃO QUANDO SURGE UM PROBLEMA QUE ENVOLVA O TRABALHO QUE VOCÊ EXECUTA (ATITUDE PARTICIPATIVA)?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	17
2) Bom	22
3) Regular	44
4) Ruim	17
TOTAL	100

O maior percentual refere-se aos que atribuíram o conceito REGULAR à atitude do chefe no sentido de pedir alguma sugestão quando surge um problema que envolva o trabalho que o subordinado (entrevistado) esteja executando. A pergunta deixava claro que envolvia o conceito de atitude participativa por parte do chefe. Apenas 17% atribuíram o conceito MUITO BOM. O mesmo percentual refere-se aos entrevistados que atribuíram o conceito RUIM. Pode-se afirmar, com base nos dados acima, que o chefe, de um modo geral, não tem uma atitude participativa, não pede sugestões quando surge um problema, mesmo que este problema diga respeito ao trabalho executado pelos subordinados.

TABELA 3 - QUAL O CONCEITO QUE VOCÊ ATRIBUI À FACILIDADE DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	6
2) Bom	44
3) Regular	44
4) Ruim	6
TOTAL	100

A divisão dos entrevistados foi equitativa entre os conceitos favoráveis e desfavoráveis. Seis por cento referem-se aos que atribuíram o conceito MUITO BOM; o mesmo percentual refere-se aos que atribuíram o conceito RUIM. Já os que responderam BOM ou REGULAR corresponderam a 44% para ambas as alternativas.

Os resultados obtidos para esta questão não permitem uma conclusão, pois os entrevistados dividiram-se em dois grupos: os que consideram que têm e os que consideram que não têm facilidade de obtenção de informações sobre a empresa.

TABELA 4 - QUAL A QUALIDADE DO SEU
RELACIONAMENTO COM O SEU CHEFE IMEDIATO?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	22
2) Bom	50
3) Regular	22
4) Ruim	6
TOTAL	100

A metade dos pesquisados (50%) atribuiu o conceito BOM à qualidade de relacionamento com seu chefe imediato; o percentual cai para 22% aos que atribuíram o conceito MUITO BOM. O mesmo percentual (22%) refere-se aos entrevistados que atribuíram o conceito REGULAR à qualidade de relacionamento com seu chefe imediato. Apenas 6% atribuíram o conceito RUIM.

Significa dizer que os entrevistados consideram que têm um bom relacionamento com seu chefe, embora a questão não permita inferir se a qualidade desse relacionamento diz respeito aos assuntos pertinentes à empresa e ao ambiente de trabalho, ou se seria uma qualidade mais afeta aos aspectos pessoais do relacionamento (simples amizade).

TABELA 5 - COMO VOCÊ DEFINE A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS (ANALISAR QUESTÕES COMO AJUDA MÚTUA, DISCUSSÕES SATISFATÓRIAS DE TRABALHO, INTEGRAÇÃO DA EQUIPE, INTEGRAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE CHEFIA)?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	11
2) Bom	61
3) Regular	22
4) Ruim	6
TOTAL	100

Setenta e dois por cento dos pesquisados atribuíram os conceitos MUITO BOM ou BOM à qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho. Diferentemente da pergunta anterior, esta pergunta deixava claro que esse relacionamento envolvia aspectos como ajuda mútua, discussões satisfatórias de trabalho, integração da equipe, integração entre os níveis de chefia. Apenas 28% atribuíram conceitos REGULAR ou RUIM.

TABELA 6 - A CAPACIDADE DAS PESSOAS PERDOAREM E RESOLVEREM CONFLITOS EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO É:

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	0
2) Bom	39
3) Regular	39
4) Ruim	22
TOTAL	100

Apenas 39% atribuíram o conceito BOM à pergunta. Ninguém atribuiu o conceito MUITO BOM. O conceito REGULAR foi atribuído por 39% dos entrevistados. Vinte e dois por cento atribuíram o conceito RUIM.

O resultado obtido é contraditório com o da pergunta anterior, pois naquela as respostas obtidas acusaram uma maioria de entrevistados que informaram ter uma boa qualidade de relacionamento com os colegas de trabalho.

TABELA 7 - COMO VOCÊ DEFINE A PREDOMINÂNCIA DAS DECISÕES DO GRUPO SOBRE AS DECISÕES INDIVIDUAIS?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	0
2) Bom	33
3) Regular	45
4) Ruim	22
TOTAL	100

Nenhum dos entrevistados considera MUITO BOM o predomínio das decisões do grupo sobre as decisões individuais. O conceito BOM foi atribuído por 33% dos pesquisados; a maioria (45% e 22%) atribuíram o conceito REGULAR ou RUIM, respectivamente.

Se a predominância das decisões do grupo sobre as decisões individuais obteve o conceito REGULAR de quase a metade dos pesquisados, isto equivale a dizer que, até o momento, as decisões individuais têm predominado sobre as decisões do grupo, o que pode significar chefes que não ouvem seus subordinados (o que é coerente com os resultados da tabela 2) ou colegas que não se comunicam eficazmente (o que é incoerente com os resultados da tabela 5)

TABELA 8 - QUAL O NÍVEL DE CLAREZA DAS REGRAS DA EMPRESA?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	6
2) Bom	33
3) Regular	55
4) Ruim	6
TOTAL	100

Apenas 39% dos pesquisados atribuiu os conceitos MUITO BOM ou BOM à questão proposta. Mais da metade (55%) atribuiu o conceito REGULAR (que fica abaixo da média) e 6% atribuíram o conceito RUIM.

Também esta tabela, se comparada às anteriores, pode acusar resultados contraditórios: mais da metade dos pesquisados afirma que não há clareza nas regras da empresa (61% que atribuíram os conceitos REGULAR ou RUIM), porém, na tabela 1, mais da metade informaram que o chefe compartilha as informações que recebe da empresa. Pode-se inferir que, também para o chefe imediato, falte clareza quanto às regras da empresa...

TABELA 9 - EM QUE NÍVEL ESTÁ SEU CONHECIMENTO SOBRE OS OBJETIVOS GLOBAIS DA EMPRESA?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	11
2) Bom	55
3) Regular	28
4) Ruim	6
TOTAL	100

A se considerar pelos resultados da tabela acima, os objetivos globais da empresa são do conhecimento dos pesquisados, que à questão atribuíram o conceito MUITO BOM (11%) ou BOM (55%). Apenas 28% atribuíram o conceito REGULAR, e 6% o conceito RUIM.

Novamente observa-se uma contradição: na tabela anterior, mais da metade dos pesquisados informou que o nível de clareza das regras da empresa deixa a desejar; porém, na tabela acima, há conhecimento suficiente dos objetivos globais da empresa.

TABELA 10 - QUAL SEU NÍVEL DE ENTENDIMENTO SOBRE O QUE A EMPRESA ESPERA DE VOCÊ?

RESPOSTAS	PERCENTUAL
1) Muito bom	17
2) Bom	39
3) Regular	33
4) Ruim	11
TOTAL	100

Cinqüenta e seis por cento da amostragem pesquisada têm um nível de entendimento MUITO BOM ou BOM sobre o que a empresa espera deles. Trinta e três por cento atribuíram o conceito REGULAR ao nível de entendimento, e 11% atribuíram o conceito RUIM.

2. ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados anteriormente apresentados, considerou-se os conceitos MUITO BOM e BOM como positivos; e os conceitos REGULAR e RUIM como negativos. A partir desta definição, a análise dos dados conduz aos seguintes resultados:

As questões que obtiveram conceito positivo permitem as seguintes afirmações:

- o chefe compartilha com os subordinados as informações que recebe acerca da empresa;
- a qualidade do relacionamento com o chefe imediato é boa;
- a qualidade do relacionamento com os colegas, sob os aspectos de ajuda mútua, discussões satisfatórias de trabalho, integração de equipe, integração entre os níveis de chefia, também é boa;
- os funcionários têm um bom nível de conhecimento sobre os objetivos globais da empresa;
- também têm um bom nível de entendimento sobre o que a empresa espera deles.

As duas últimas afirmações poderiam ser alinhadas entre as questões que obtiveram um conceito negativo. Explica-se: as questões correspondentes deveriam ter obtido um conceito 100% MUITO BOM, pois a Unidade de Recursos Humanos tem 100% de seus funcionários com 3º Grau, e fisicamente próximos da alta administração; porém, um terço deles ou 6

pessoas, dizem não saber dos objetivos globais da empresa. Percebe-se também que 8 funcionários não sabem o que a empresa espera deles. Será que a empresa não utiliza meios de comunicação adequados? Ou haverá falta de iniciativa e comprometimento por parte dos funcionários?

As questões que obtiveram um conceito negativo (REGULAR ou RUIM) permitem as seguintes afirmações ou negações:

- O chefe imediato não costuma pedir sugestões quando surgem problemas, mesmo que estes sejam relacionados ao trabalho dos subordinados;
- as pessoas não têm capacidade de perdoar e resolver conflitos no ambiente de trabalho;
- as decisões individuais predominam sobre as decisões do grupo;
- as regras da empresa não são claras.

Questão indefinida:

- há ou não facilidade de obtenção de informações sobre a empresa?

3. DISCUSSÃO DAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados ora apresentados podem ter sido influenciados por razões que dizem respeito à própria capacidade de comunicação de cada pessoa envolvida. Como exemplo provável, pode-se citar a interpretação pessoal de

cada elemento da amostragem, no que diga respeito a determinados conceitos, como:

- o que significa a "qualidade de relacionamento com o chefe imediato"?
- o que quer dizer, exatamente, a expressão "nível de clareza das regras da empresa?"
- será que todas as pessoas pesquisadas têm um mesmo entendimento sobre "o que a empresa espera de você"?

Ainda as opções de conceito oferecidas (MUITO BOM, BOM, REGULAR e RUIM), são passíveis de diferentes interpretações. Para uns, por exemplo, o conceito BOM poderia ser intermediário (nem bom nem ruim), e para outros essa faixa intermediária poderia ser o conceito REGULAR.

Outros fatores a considerar envolvem questões como o estado emocional da pessoa na hora que respondeu às questões, se estava com pressa, muito ocupada ou pressionada, se estava com fome, se tinha algum problema pessoal, se não tinha acabado de ter um desentendimento com seu chefe ou seu subordinado, pois um aspecto que nos parece favorável quando estamos bem, pode nos suscitar um conceito negativo se estivermos nos sentido desconfortáveis. Nossa opinião sobre o chefe pode variar conforme seu estado de humor para conosco.

Tais dificuldades já foram abordadas por Zajdsznajder (1984, pg. 42), quando afirmou que

...não há um método ou caminho real, para garantir se foi determinada corretamente a questão, ou o problema, que detenha a característica de principalidade. É de convir que, em boa parte, o

problema principal pode apresentar-se "a olho nu", na forma de algumas dificuldades de maior gravidade.

Zajdsznajder também se refere às diferenças de interpretação que podem ocorrer no âmbito das empresas, afirmando:

As divergências de interpretação quanto à principalidade de um determinado problema podem ter inúmeras causas, desde as mais singelas - devidas a diferenças de experiências na própria organização - até as mais complexas, onde as versões constituem-se em verdadeiras racionalizações autojustificadoras, ou visam a imputar a culpa por fracassos administrativos a outros grupos que não são os responsáveis.

Tais reflexões conduzem à conclusão de que os resultados da pesquisa levada a efeito não são definitivos, mas podem fornecer subsídios para uma busca da melhoria da qualidade da comunicação no âmbito da empresa.

CAPÍTULO V - PROPOSTA

Esta proposta tem por objetivo melhorar a qualidade da comunicação no ambiente de trabalho da Bamerindus Companhia de Seguros.

Inicialmente sugere-se uma pesquisa semelhante, num âmbito maior que o relatado no presente trabalho, com abrangência de todas as Unidades da Matriz, ou mesmo de toda a Companhia, inclusive nas Regionais. As perguntas devem ser formuladas tendo-se em conta a discussão das limitações anteriormente apresentada. Os resultados obtidos nessa pesquisa deverão nortear a elaboração do Programa de Treinamento. Os materiais e métodos a serem utilizados compreendem apostilas de treinamento, ferramentas audio-visuais, materiais de expediente, grupos de discussão, etc.

A operacionalização do projeto constará de treinamento na área comportamental, com ênfase nos pontos críticos diagnosticados na pesquisa; reuniões de trabalho com discussão das dificuldades sentidas pelos participantes; todos os envolvidos devem ter oportunidade de se expressar e colocar suas dúvidas.

Deve ser buscada uma uniformização de conceitos, que contribua para levar ao conhecimento de todos os funcionários a filosofia da empresa.

O cronograma das atividades a serem desenvolvidas deve ser definido no momento oportuno, após o levantamento dos pontos a serem abordados; a duração das atividades será proporcional à mensuração dos problemas a serem sanados.

A avaliação será feita mediante nova pesquisa após determinado período, a ser definido no cronograma.

Tal seqüência pode ser repetida periodicamente, numa forma de reciclagem, para reforçar os conceitos aprendidos.

À parte, sugere-se que no treinamento dos funcionários recém-contratados, seja dada mais ênfase à qualidade da comunicação, especificando-se claramente o que a empresa espera de cada funcionário, quais são seus objetivos, qual o papel de cada um.

CONCLUSÃO

Durante a elaboração do presente trabalho, a autora teve a oportunidade de consolidar sua convicção a respeito da importância da comunicação eficaz no âmbito interno da empresa.

A pesquisa levada a efeito permitiu comprovar que, mesmo numa empresa do porte da Bamerindus Companhia de Seguros, que se preocupa com a adequação de suas equipes de trabalho, ocorre uma dissonância entre a teoria e a prática. De fato, os funcionários recebem treinamento apropriado, com enfoque na qualidade da comunicação, mas, no cotidiano, os problemas que surgem são incompatíveis com o treinamento recebido.

É inegável que, se quiser alcançar seus objetivos, a empresa moderna precisa se situar dentro da enorme profusão de novos conceitos, ferramentas, tecnologias, associada às modificações em todos os setores da vida humana, que afetam o ambiente, as relações e as percepções das pessoas e das organizações, quanto ao papel de cada um.

Nesse contexto tem papel relevante que o empregado veja a empresa não apenas como a fonte do salário no final do mês, mas também que, para ele, o trabalho cresça em importância, constituindo-se em forma de expressão de talentos, de gratificação pessoal e meio de inserção social.

Com isto, a empresa estará atendendo melhor o seu cliente externo (o comprador dos seus produtos e serviços), e assim, todos, clientes, trabalhadores, fornecedores, comunidade, que algumas vezes são encarados

mesmo como "complicadores potenciais", passarão a ser percebidos como "parceiros reais ou potenciais", modificando os processos e os modelos decisórios da organização.

Na pesquisa relatada no presente trabalho, verificou-se que é necessário um esforço contínuo da empresa no sentido de melhorar a qualidade da comunicação interna. Não basta um bom treinamento de vez em quando.

A proposta apresentada busca suprir esta necessidade, de forma a que o aprimoramento constante da qualidade da comunicação passe a compor o cotidiano da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

STONER, James A. F. & FREEMAN, Eduard R. Administração. Trad. Alves Calado. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

LIKERT, Rensis. A organização humana. Trad. Marcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.

McCORMICK, Ernest James & TIFFIN, Joseph. Psicologia Industrial. Vol. II. Trad. Maria Heloiza Schabs Cappellato. 2.ed. São Paulo: EPU, 1977.

REDFIELD, Charles E. Comunicações Administrativas. Trad. Sylla Magalhães Chaves. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979.

BAMERINDUS Companhia de Seguros. Apostila de Ambientação em Bamerindus. Curitiba, 1995.

SANTOS, Gélson Clemente. Comunicação Administrativa. Rio de Janeiro: Gradus, 1977.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Um roteiro da pesquisa organizacional. Rev. Adm. Vol. 19(4), out/nov-1984. Pg.38-43

Anexo

Questionário

Conceitos: 1 - Muito bom
 2 - Bom
 3 - Regular
 4 - Ruim

PERGUNTAS	CONCEITO			
	1	2	3	4
1. Que conceito atribui ao seu chefe no que diz respeito a compartilhar com você as informações que recebe acerca da empresa?				
2. Como você classifica a atitude de seu chefe no sentido de pedir alguma sugestão quando surge um problema que envolva o trabalho que você executa (atitude participativa).				
3. Qual o conceito que atribui à facilidade de obtenção de informações sobre a empresa.				
4. Qual a qualidade do seu relacionamento com seu chefe imediato?				
5. Como você define a qualidade do seu relacionamento com seus colegas? (Analisar questões como ajuda mútua, discussões de trabalho satisfatórias, integração da equipe, integração entre os níveis de chefia)				

6. A capacidade das pessoas perdoarem e resolverem conflitos em seu ambiente de trabalho é:				
7. Como você define a predominância das decisões do grupo sobre as decisões individuais?				
8. Qual o nível de clareza das regras da empresa?				
9. Em que nível está seu conhecimento sobre os objetivos globais da Empresa?				
10. Qual o seu nível de entendimento sobre o que a Empresa espera de você.				

Elaborado por Mariza Inez Pasqual

Resultados da aplicação do Questionário (em número de pessoas)

PERGUNTAS	CONCEITO			
	1	2	3	4
1. Que conceito atribui ao seu chefe no que diz respeito a compartilhar com você as informações que recebe acerca da empresa?	0	10	7	1
2. Como você classifica a atitude de seu chefe no sentido de pedir alguma sugestão quando surge um problema que envolva o trabalho que você executa (atitude participativa).	3	4	8	3
3. Qual o conceito que atribui à facilidade de obtenção de informações sobre a empresa.	1	8	8	1
4. Qual a qualidade do seu relacionamento com seu chefe imediato?	4	9	4	1
5. Como você define a qualidade do seu relacionamento com seus colegas? (Analisar questões como ajuda mútua, discussões de trabalho satisfatórias, integração da equipe, integração entre os níveis de chefia)	2	11	4	1
6. A capacidade das pessoas perdoarem e resolverem conflitos em seu ambiente de trabalho é:	0	7	7	4
7. Como você define a predominância das decisões do grupo sobre as decisões individuais?	0	6	8	4
8. Qual o nível de clareza das regras da empresa?	1	6	10	1
9. Em que nível está seu conhecimento sobre os objetivos globais da Empresa?	2	10	5	1
10. Qual o seu nível de entendimento sobre o que a Empresa espera de você.	3	7	6	2