



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



ANA CAROLINA DE SOUSA

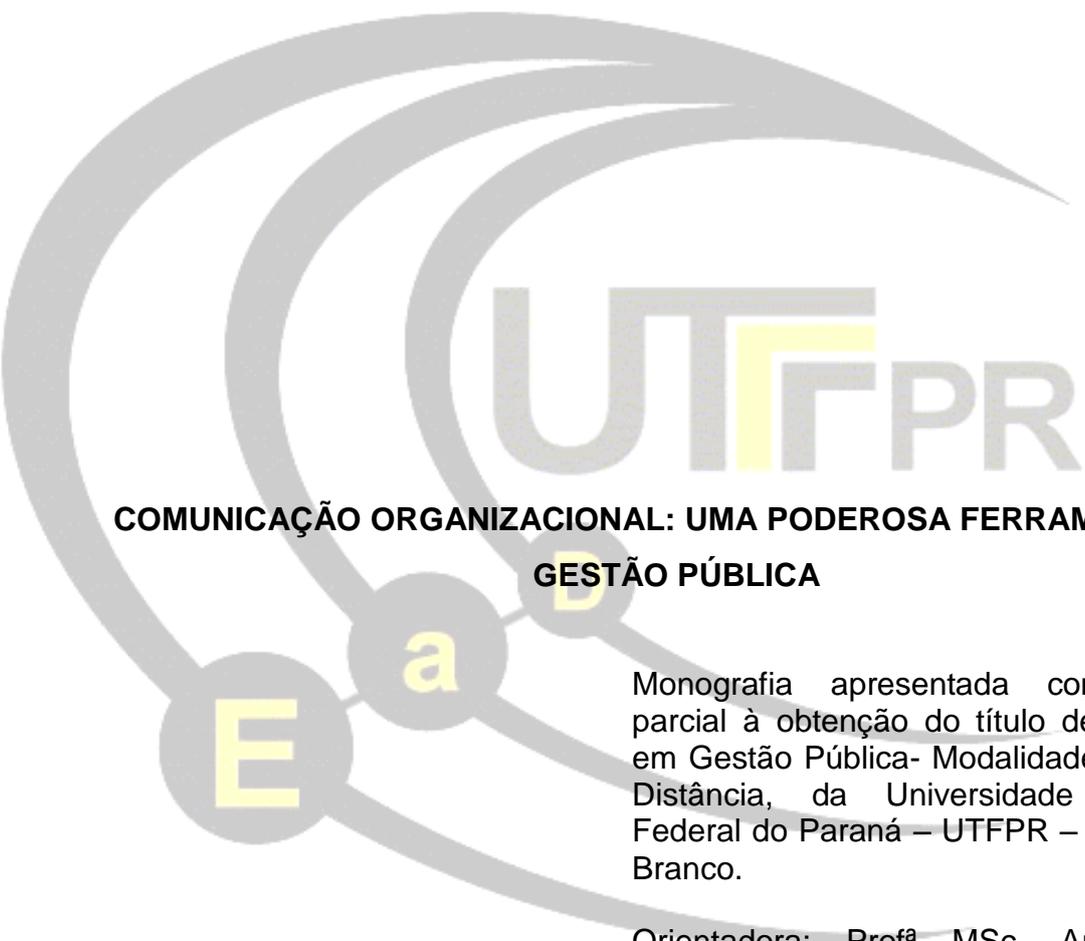
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PODEROSA FERRAMENTA NA
GESTÃO PÚBLICA

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2013

ANA CAROLINA DE SOUSA



**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PODEROSA FERRAMENTA NA
GESTÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública- Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus Pato Branco*.

Orientadora: Prof^a MSc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

PATO BRANCO

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

Comunicação Organizacional: Uma Poderosa Ferramenta na Gestão Pública

Por

Ana Carolina de Sousa

Esta monografia foi apresentada às horas e minutos do dia ___ de _____ de **2013** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^a. MSc Audrey Merlin Leonardo de Aguiar
Orientadora
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Este trabalho é dedicado a minha mãe, meu porto seguro, de quem eu tenho muito orgulho de ser filha.

Nada como começar para ver como é árduo o concluir.
Victor Hugo

AGRADECIMENTOS

Ao fim desse trabalho, muitas pessoas são lembradas porque estiveram presentes durante este curso e que de alguma forma contribuíram para que o mesmo fosse realizado. Assim destaco alguns:

- Agradeço primeiramente a Deus, a quem tantas vezes recorri;
- A minha família, pela compreensão de dias de ausência e apoio em todos os momentos;
- Aos amigos, pela compreensão, pelas mensagens de incentivo e por entenderem o quanto a realização desse trabalho foi importante;
- As tutoras presenciais que me ajudaram ao longo do curso e também aos tutores a distância.

RESUMO

SOUSA, Ana Carolina de. Comunicação Organizacional: Uma Poderosa Ferramenta na Gestão Pública. 2013. 41 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

O presente trabalho tem como objetivo analisar quais as oportunidades e ameaças da comunicação organizacional no processo licitatório em uma organização pública, assim como os departamentos envolvidos e a importância desta ferramenta. O local a ser estudado será os setores administrativos da FIEB – Fundação Instituto de Educação de Barueri.

Para a realização deste trabalho, foi considerada a importância da seriedade da utilização do dinheiro público e de como é realizado o processo licitatório para aquisição de bens e serviços para a Fundação. Durante este processo de licitação existem diversos departamentos envolvidos, por isso a necessidade de se estudar a comunicação interna organizacional.

Na pesquisa foi utilizado o conhecimento ao longo do curso, teorias de grandes administradores juntamente com uma pesquisa de campo para avaliar como esta sendo a comunicação entre os departamentos. Os resultados apurados mostram pontos positivos, apontando a importância da comunicação organizacional.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Administração Municipal, Comunicação Organizacional, Gestão Pública, Licitação.

ABSTRACT

SOUSA, Ana Carolina. Organizational Communication: A Powerful Tool in Public Management. In 2013. 41 sheets. Monograph (Public Management Specialization). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2013.

This study aims to analyze what opportunities and threats of organizational communication in the bidding process in a public organization, as well as the departments involved and the importance of this tool. The area to be studied will be the administrative sectors of FIEB - Institute of Education Barueri.

For this work, we considered the importance of the seriousness of the use of public money and how the bidding process for procurement of goods and services for the Trust is conducted. During the bidding process there are many departments involved, so the need to study the internal organizational communication.

In research knowledge throughout the course, theories of great managers along with a field survey to assess how this is the communication between departments was used. The calculated results show good points, emphasizing the importance of organizational communication.

Keywords: Internal Communication, Municipal Administration, Organizational Communication, Public Management, Bid.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo de Comunicação	25
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	31
Gráfico 2: Faixa etária.....	32
Gráfico 3: Escolaridade	32
Gráfico 4: Cargos	33
Gráfico 5: Tempo de serviço na FIEB.....	33
Gráfico 6: Desenvolvimento e Integração	34
Gráfico 7: Comunicação durante o Processo Licitatório.....	35
Gráfico 8: Comunicação Organizacional	36
Gráfico 9: Meios de Comunicação.....	37
Gráfico 10: Comunicação Externa.....	38
Gráfico 11: Dificuldades no Processo Licitatório.....	39

SUMÁRIO

1	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ.....	1
	LISTA DE FIGURAS	8
	LISTA DE GRÁFICOS.....	9
2	INTRODUÇÃO.....	11
2.1	JUSTIFICATIVA	11
2.2	OBJETIVOS	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1	A GESTÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS NORTEADORES	15
4	LICITAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	16
5	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
6	A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	23
7	INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
8	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
8.1.1	Universo	28
8.1.2	Amostra	29
8.1.3	Coleta e Análise dos Dados	29
9	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
11	REFERÊNCIAS.....	41

2 INTRODUÇÃO

A comunicação nas organizações públicas nos dias atuais é considerada uma ferramenta importante a ser usada positivamente por seus gestores, com o objetivo de melhorar as condições do ambiente de trabalho.

Analisando o comportamento organizacional a comunicação também é fundamental, já que as reações adotadas pelos indivíduos influenciam muito no comportamento e na satisfação dos colaboradores.

Ao se analisar a comunicação interna nas empresas, é possível identificar pontos de ineficiência ao se observar sua aplicação entre os colaboradores de todos os níveis e áreas da organização.

Em geral, sabe-se que as organizações têm uma preocupação extra com o seu público “externo”, querendo mantê-lo sempre satisfeito. Mas para que isso possa acontecer, a organização também tem que focar suas preocupações no colaborador, valorizando-o para que possa trabalhar com mais empenho e satisfação.

Neste estudo de conclusão de curso, tem como tema: a Comunicação Organizacional como uma poderosa ferramenta na gestão pública. Em decorrência deste tema, este estudo aborda a comunicação organizacional sob a influência do processo licitatório, em uma organização pública chamada FIEB – Fundação Instituto de Educação de Barueri.

2.1 JUSTIFICATIVA

Ao analisar a importância da Comunicação Interna, a escolha deste tema é para apresentar suas dificuldades para a implantação e desenvolvimento mostrando a complexidade avaliando esta comunicação nas Organizações Públicas.

Será apresentado como os elementos da comunicação contribuem para a qualidade do serviço prestado no setor público e no segmento de licitações, já que o mesmo é regido por legislação e requer uma interação dos setores envolvidos.

O local a ser estudado são os Departamentos da FIEB – Fundação Instituto de Educação de Barueri, envolvidos em todo o processo licitatório, pois, além de ser algo complexo por ser tratar de dinheiro público, o processo em si é regido pela Lei

8.666/93 e pela lei 10.520/02 onde se exige uma comunicação entre os departamentos Jurídico, Financeiro e Almojarifado juntamente com a Superintendência, para que tudo ocorra com a perfeita clareza e coerência.

2.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

O tema escolhido mostra o quão importante é a Comunicação dentro da Administração Pública, apontando as opiniões dos indivíduos envolvidos através de pesquisa e gráficos.

O objetivo geral é identificar os principais elementos de Comunicação inerentes aos processos licitatórios na organização; verificar, segundo a percepção dos envolvidos, quais os principais pontos positivos e negativos da comunicação na atual gestão de processos licitatórios; analisar como os elementos indicados interferem na qualidade do serviço prestado para assim desenvolver uma boa Comunicação Interna com um bom desempenho no Comportamento Organizacional.

Portanto a intenção é mostrar que a ferramenta Comunicação Organizacional é importante e deve ser utilizada nas repartições públicas, pois, assim torna mais clara e coerente à comunicação e os feedbacks entre as pessoas e/ou departamentos envolvidos e analisar os diferentes elementos da comunicação que interferem na qualidade do processo licitatório na FIEB.

Ao longo desta monografia, iremos avaliar a Comunicação Interna e o Comportamento Organizacional, onde ambos os temas caminham juntos para uma boa comunicação interna.

Objetivos Específicos

Ao analisar a importância da Comunicação Interna e suas dificuldades para implantação e desenvolvimento, resolvi estudar a questão com mais complexidade avaliando a Comunicação nas Organizações Públicas, assim apontando os objetivos desta monografia:

- Identificar os principais elementos de comunicação inerentes aos processos licitatórios na organização;

- Verificar, segundo a percepção dos envolvidos, quais os principais pontos positivos e negativos da comunicação na atual gestão dos processos licitatórios;
- Analisar como os elementos indicados interferem na qualidade do serviço prestado.

Estes apontamentos podem ser usados para apresentar esta ferramenta como estratégia de melhoria dentro das organizações públicas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A Comunicação nas organizações públicas nos dias atuais é considerada uma poderosa ferramenta a ser usada de maneira positiva por seus gestores, com objetivo de melhorias e melhores condições no ambiente de trabalho.

Analisando o Comportamento Organizacional a comunicação dentro deste estudo também é fundamental já que as reações adotadas influenciam no comportamento e na satisfação dos colaboradores.

Atualmente, a comunicação nas empresas esta defasada, pois, não se olha este tipo de ferramenta como ferramenta de melhoria, porque a grande preocupação de grandes administrações é o seu publico externo.

Neste estudo será apresentada esta ferramenta de melhoria para ser aplicada e apresentar resultados no Comportamento Organizacional.

3.1 A GESTÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS NORTEADORES

A Administração Pública é o conjunto das normas, leis e funções desempenhadas para organizar a administração em todas as suas instâncias do Estado.

Toda organização necessita de uma administração competente para organizar e administrar suas funções e tarefas. Do mesmo modo, acontece com a Administração Pública, onde os gestores principais juntamente com os Poderes Executivo Legislativo e Judiciário administraram e devem buscar a melhor forma de conduzir as ações na esfera pública, este conjunto de deveres é para a realização de um serviço publico de boa qualidade aos seus municipes.

Outra característica é que a Administração tem a competência de organizar os bens de um Estado, independente de partidos políticos, que tem por obrigação administrar de forma correta.

Para Di Pietro, 2008 A Administração Pública pode ser considerada o conjunto de órgãos e de pessoas juridicas as quais as leis atribui o exercicio da função administrativa do Estado. Ou seja, a Administração Pública é uma maquina

composta por órgãos e entidades, organizados de forma hierarquica sob a direção de um chefe de Estado. Araujo, 2005.

No conceito de Bateman e Snell, 1998: 27, Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Já para Morgan, 2007: 41, no seu clássico *Imagens da Organização*, seguindo na esteira de Fayol, diz que “administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”.

A Gestão Pública tem como principal objetivo o interesse público, e deve considerar os princípios constitucionais, descritos no seu artigo 37¹ e garantir a eficiência, ética e integridade de suas ações.

Deste modo, a Constituição Federal de 1988, define como princípios fundamentais para a gestão pública a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, conforme se relato a seguir:

Legalidade: Este princípio determinada em qual atividade a Administração Publica esta vinculada a Lei. Faz parte do Direito Administrativo e seus atos tem que estar sempre de acordo com a legislação.

Impessoalidade: Também conhecido como princípio da Igualdade e sua finalidade é o interesse público.

Moralidade: Agir com honestidade, ética e integridade.

Publicidade: Este princípio tem como base a divulgação de todos os atos administrativos fazendo com que todas as ações se tornem públicas.

Eficiência: Atuar com perfeição e racionalidade.

4 LICITAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Licitação é a forma utilizada pelo Poder Público para realizar suas compras e vendas. O principal objetivo da licitação é garantir que a Administração compre sempre pela proposta vantajosa, assegurando o bom uso do dinheiro público²

¹ Disponível na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – Capítulo VII Da Administração Pública Seção I – Disposições Gerais

² Disponível em <http://www.utfpr.edu.br/> Acesso em 09.10.2013

O Processo de Licitação e suas modalidades são regidas pelas Leis 8.666 de 21 de junho de 1993 e 10.520 de 17 de julho de 2002

A Lei 8.666/9, no Art, 1: estabelece normas gerais sobre licitações pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

No Art. 3: A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O procedimento licitatório tem como base os princípios constitucionais como a impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, assim a Administração pode ter uma aquisição de forma mais clara e transparente para a sociedade com o melhor preço e economia para a Administração Pública.

Existem algumas modalidades de Licitação, como descrito abaixo diretamente da Lei de Licitações 8666/93:

- **Concorrência:** É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial da habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto – Preço: acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).
- **Tomada de Preços:** É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação – Preço: até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).
- **Convite ou Carta Convite:** É a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual fixara, em local apropriado, cópia do instrumento

convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas de apresentação das propostas – Preço: até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais).

- **Leilão:** É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens e móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para alienação de imóveis prevista no artigo 19, a quem oferecer o maior lance igual ou superior ao valor da avaliação.
- **Concurso:** É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

Quando se trata da Lei 10.520/2002 referente à Lei de Pregão, entende-se dá por meio de propostas de preços escritas e lances verbais. Efetivamente a Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002 institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, incisos XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão e em prática nos dias atuais, regulamentado pelo Decreto 3.555/00, (alterado pelos Decretos 3693/00 e 3874/00).

Esta modalidade tem como objetivo desburocratizar o processo simplificando os atos e o tempo das compras.

- **Pregão:** introduzido pela lei 10.520/2002, é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns em que a disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação da licitante com a proposta de menor preço.

Existem também as compras sem a obrigatoriedade de se realizar a licitação. Essas compras são chamadas de dispensa de licitação e são devidamente justificadas. Essas compras tem um valor a ser limitado de R\$ 8000,00 ou em caso de obras R\$12.000,00. Em casos de guerra, calamidade pública também poderá ser contratado sem o uso de licitação. Pode-se usar como exemplo neste caso quando

se precisa adquirir alguma peça de uma determinada marca, vamos citar como modelo, a aquisição de computadores Dell e que em determinado tempo um computador apresentar problema se o mesmo não estiver na garantia terá que fazer uma aquisição do mesmo fabricante, pois, algumas peças são exclusivas. Neste caso se aplica a dispensa de licitação.

No processo licitatório existem algumas fases que ocorrem durante o certame.

Inicialmente o edital deve ser elaborado com todas as condições de participação como, por exemplo, habilitação jurídica, fiscal e econômica e usando o princípio da publicidade para que todos tenham conhecimento. Logo após a fase de habilitação onde se analisa as questões financeiras, fiscal, trabalhistas e técnicas das empresas interessadas, caso não haja nenhum impedimento legal para a ação, o processo.

Após, segue para a parte de classificação, homologação e adjudicação sempre seguindo uma ordem cronológica dos fatos. Em todas e em cada uma dessas etapas a eficácia e eficiência da comunicação é fundamental para a garantia da qualidade do processo.

Pode se considerar que a fase anterior ao processo de licitação é a solicitação de material e/ou serviço a ser contratado, esta solicitação vem do gestor que necessita de tal aquisição. Na sequência, deve ser verificada a real procedência da solicitação e a autorização ou não para a efetivação da mesma.

No caso específico apresentado neste estudo, essa autorização ocorre entre os departamentos de superintendência e financeiro para saber se há dotação orçamentária disponível. Após a verificação a solicitação chega ao Departamento de Compras e Licitações, onde se inicia a fase de orçamento e elaboração de edital. O Departamento Jurídico auxilia na elaboração do edital avaliando se as indicações seguem as exigências da lei 8666/93, a partir da sua aprovação, emite o parecer jurídico dando continuidade ao processo. Após os trâmites legais e de segurança, divulga-se o edital, dando publicidade ao processo e ciência a todos os interessados. Obedecendo ao prazo legal acontece a abertura da licitação, com análise da documentação exigida, da proposta comercial, homologação e adjudicação.

Dentre todos os critérios apresentados, salienta-se o envolvimento de vários departamentos em todas as etapas do processo o que ressalta a relevância de canais efetivos de comunicação entre os envolvidos para que se garanta a agilidade, a segurança e qualidade do processo instaurado.

Assim, adota-se a comunicação como a ferramenta capaz de garantir a articulação entre os diferentes elementos do processo licitatório e também como importante componente da cultura organizacional.

Neste sentido, compreende-se que a comunicação organizacional constitui-se também como fonte de participação e envolvimento dos colaboradores no sentido de agregar informações ao processo, garantindo as inovações necessárias e transformando o comportamento da organização de forma sistêmica.

5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Pode-se definir Comportamento Organizacional como um estudo de indivíduos, grupos e cultura dentro das organizações. Tem como objetivo melhorar a eficiência e a eficácia.

Para Chiavenato o Comportamento Organizacional é a contínua interação entre pessoas e organização que se influenciam mutuamente, além disso, o Comportamento Organizacional também está relacionado com o comportamento grupal.³

Robbins (2004) também avalia o Comportamento Organizacional em três níveis: Individual onde se analisa o pessoal, atitudes, valores e etc.; Grupo onde se analisa a tomada de decisões em grupo, liderança e confiança e o Nível de Sistema Organizacional onde se discute o comportamento e onde pode ser afetado por diferentes dimensões da organização.

Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.
(Robbins A. Comportamento Organizacional, 8ª Edição 1999, pág. 6).

Trazendo estes aspectos para a Administração Pública, pode-se analisar que tanto individualmente como em grupo o Comportamento Organizacional e a

³ Chiavenato, 2003 pg, 5

Comunicação são de suma importância, pois, um depende do outro no quesito de avaliação da organização em si, para que então possa se obter um resultado satisfatório tanto para o empregado como para a Administração.

Este comportamento é importante, pois, mostra como é o desempenho dos indivíduos agindo entre grupos ou departamentos.

A organização tem que desenvolver técnicas e maneiras para que o indivíduo desenvolva o melhor de si, alcançando também um melhor relacionamento organizacional.

Essas técnicas podem ser desenvolvidas com o apoio da cultura organizacional da empresa, de maneira prática avaliando os elementos externos (sociedade e mercado) e internos (ambiente organizacional).

Essas técnicas aplicadas a Comunicação Organizacional mostra a importância destas ferramentas não somente no decorrer do processo licitatório, mas em todo campo profissional de uma organização pública, pois, melhoraram a eficiência do mesmo.

O grande objetivo da Comunicação Organizacional é também o público interno, pois, é ele que participa de todos os processos, que participa do ambiente e que comenta com seus familiares e amigos.

O estudo de Comportamento Organizacional está diretamente ligado com a satisfação e motivação do indivíduo, pois, assim pode se ter uma base em forma de pesquisa para entender melhor e saber quais são as características que precisam ser melhoradas.

Para Chiavenato, O comportamento organizacional, refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Há influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos. A cultura, classe social, família, amigos, instituições, experiências e leituras, valores, crenças, atitudes, emoções, competências e motivação são fatores que influenciam o comportamento humano. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito de estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. (CHIAVENATO, *Comportamento Organizacional*, 1994, p.252).

Como se percebe na exposição dos autores, o comportamento organizacional se apropria de características de vários outros elementos como a motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, aprendizado,

desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança conflitos e planejamento do trabalho.

Assim, segundo alguns autores são possíveis considerar no comportamento organizacional alguns elementos importantes, como:

- **Cultura:** “Cultura é o estado moral, intelectual e artístico, em que homens souberam elevar-se acima da simples consideração de utilidade social, compreendendo o estudo desinteressado da ciência e das artes” Fernando Azevedo (1963, p.19), já para Motta “A cultura brasileira ou cultura nacional é um conjunto de formulações ideológicas que se desenvolveram, nos últimos quarenta anos, numa tentativa de camuflar os conflitos sociais e as divergências de classes que percorrem a formação social brasileira” (MOTTA, 1977, 54).”
- **Clima:** pode ser definido também como um conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores, Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”
- **Tomada de Decisão:** A atividade administrativa é uma atividade grupal. Esta tarefa se expande até o ponto em que se faz necessário o esforço de numerosas pessoas para leva-la a cabo; a simplicidade desaparece, tornando-se necessário desenvolver processos para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo (SIMON, 1971).

A partir dos elementos comentados a cima, é possível considerar que o comportamento organizacional e consequência direta da ação de várias questões que interrelacionam tendo como elemento articulador, a comunicação.

Desta forma, torna-se imprescindível que os gestores e líderes de equipes de envolvam em ações que sensibilizem os colaboradores quanto à importância da prática de um processo de comunicação cuidadoso para a obtenção dos melhores resultados no desempenho do seu trabalho e de toda a organização.

Assim, considera-se que para que os resultados organizacionais sejam alcançados, o comprometimento dos colaboradores é essencial. Para tanto, é necessário que os mesmos participem do processo de planejamento e de tomada de decisão e auxiliem a organização a viabilizar as suas intenções.

Nesse sentido, Clemen (2005), esclarece que o sistema de comunicação interna deve observar aspectos relevantes. Por exemplo, quando a organização começa a apresentar alguns sinais de surgimento de boatos, falta de motivação dos colaboradores ou demora no acesso às informações é hora de começar a se preocupar. Sendo assim, o primeiro passo para solucionar o problema deve ser a realização de avaliação preliminar envolvendo o nível estratégico e tático para discutir a situação. A partir da avaliação criteriosa das razões que levaram ao quadro que se apresenta, deve implementar medidas que se utilizem da comunicação interna, como instrumento para melhorar o clima organizacional, a participação e a confiança dos colaboradores.

6 A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A comunicação envolve um conjunto de informações que são transmitidas ao longo dos processos e, que devem favorecer a criação de estratégias, desenvolvimento de novas técnicas, aprimoramento dos serviços etc. Caso isso não ocorra, pode de maneira efetiva comprometer a eficiência e a eficácia do processo decisório, conseqüentemente, os resultados empresariais.

Portanto, é de fundamental importância que o processo de comunicação permita que os colaboradores, mesmo do nível operacional participem da tomada de decisões, uma vez que isto favorece a criação de uma sintonia com as metas e objetivos empresarias.

Segundo Chiavenato (2000, p. 142), é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Ao conceito de Scanlan (1979, p. 372), a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

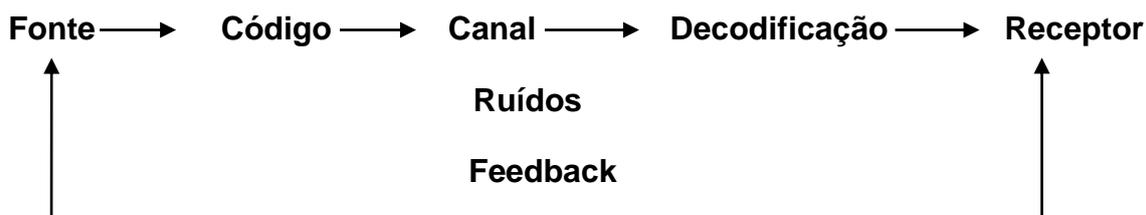
Neste contexto a Comunicação Organizacional tem por objetivo estudar os processos comunicacionais no âmbito das instituições, relacionamentos e sociedade.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Quanto mais bem informados os colaboradores estiverem, é provável, que estarão mais comprometidos com a empresa no que tange a missão, visão, valores e objetivos. Principalmente, se o colaborador sabe o que representa o seu trabalho e qual a sua verdadeira importância das tarefas que ele realiza, o mesmo vai procurar fazê-lo com mais eficiência.

O emprego de novas tecnologias (Internet, intranet etc.) é de fundamental importância para consecução obtenção dos seus resultados, uma vez que, proporcionam ações – propagação de informações, prospecção de oportunidades, divulgação de conceitos etc. –, que podem contribuir para aprimoramento das atividades empresariais, cumprimento de suas responsabilidades sociais, entre outros aspectos.

Para melhor empregar um processo de comunicação eficaz, é necessário compreender as suas características e como ele se dá. Abaixo, em síntese, apresentamos os principais componentes de um processo de comunicação no âmbito empresarial, conforme (SHANNON e WEAVER, 1972, p. 27).



*Modelo de Comunicação de Shannon

Fonte: é quem transmite a mensagem; podendo transformar o pensamento em palavras, gestos, escritos etc.;

Código: são as regras de administração, por exemplo, envolvem as formas (símbolos) como as mensagens podem ser encaminhadas;

Canal: é o meio físico no qual a mensagem é levada ao receptor como, por exemplo, e-mails, cartas, circulares e etc.

Decodificação: envolve o entendimento da mensagem, existem diversas formas de se entender a mensagem enviada, por isso a importância da decodificação para uma clareza maior.

Receptor: é quem recebe a mensagem – pode existir apenas um ou inúmeros receptores para a mesma mensagem;

Ruídos: representam falta de clareza no processo de comunicação

Feedback: o retorno da informação ou resposta ao receptor

De acordo com o exemplo de Gil (1994, p.33): Uma pessoa (emissor) tem uma ideia (significado) que pretende comunicar. Para tanto se vale de seu mecanismo vocal (codificador), que expressa sua mensagem em palavras. Essa mensagem, veiculada pelo ar (canal) é interpretada pela pessoa a quem se comunica (receptor), após sua decifração por seu mecanismo auditivo (descodificador). O receptor, após constatar que entendeu a mensagem (compreensão), esclarece a fonte acerca de seu entendimento (regulamentação).

Para se ter eficácia na comunicação deve-se começar pelo processo de investigar, perguntar, perceber a situação e saber quem são os envolvidos, isto é, as pessoas e o ambiente, para então adaptar a forma como essa comunicação vai chegar ao receptor, levando em consideração, os ruídos durante todo o processo. (TOMASI; MEDEIROS, 2009, p. 63)

Deste modo, verifica-se que o processo de comunicação representado acima é composto de uma fonte e um receptor, que são divididos em compartimentos que separam a codificação da decodificação, isto é, da emissão à recepção. Por meio do código que é utilizado para as regras, existe também o canal que é o meio físico de se levar a informação ao receptor. Depois do processo da comunicação concluído existe também o *feedback* para que se tenha o retorno da informação, fazendo com que se esclareça todas as informações e verificando se houve ou não a presença de ruídos (distorção, desatenção, desinteresse etc.).

7 INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Quanto mais bem informados os colaboradores estiverem, é provável, que estarão mais comprometidos com a empresa no que tange a missão, visão, valores e objetivos. Principalmente, se o colaborador sabe o que representa o seu trabalho e qual a sua verdadeira importância das tarefas que ele realiza, o mesmo vai procurar fazê-lo com mais eficiência melhorando o procedimento interno e externo da Administração Pública.

Existem também os fluxos de comunicação⁴ que podem ser utilizados para entender e saber como e o que o colaborador está pensando da administração e da gestão aplicada. Estes tipos são Comunicação Lateral/Horizontal e Comunicação Vertical.

- **Comunicação lateral/horizontal:** é baseada na comunicação entre os membros de diferentes áreas de uma determinada administração. Esse tipo de comunicação é informal e pode se cruzar em qualquer nível organizacional e em qualquer direção, não dependendo das normas ou regras da organização formal. Normalmente, é muito empregada nos departamentos onde o clima favorece a participação e a inovação.

- **Comunicação vertical:** caracteriza em um tipo de gestão de topo, cuja comunicação parte da cúpula no sentido vertical para a base hierárquica da administração. Esse tipo de comunicação está relacionado com os objetivos organizacionais. Predominando essencialmente em departamentos onde o grau de participação dos colaboradores é baixo. Esse tipo de comunicação consiste em enviar relatórios aos superiores sobre a atuação em determinadas situações das áreas ou projetos, pedidos de esclarecimentos, sugestões ou até mesmo reclamações. O principal problema que pode afetar esse tipo de comunicação é a falta de objetividade ou até mesmo falsidade nos relatórios entregues aos superiores;

Em síntese, o processo de Comunicação contempla às mesmas preocupações relacionadas com os clientes de qualquer outra organização.

⁴ http://www.infoescola.com/administracao_/comunicacao-empresarial/

Portanto, para o seu desenvolvimento e implementação deve-se considerar os seguintes aspectos (STONE; WOODCOCK, 2002, p.152).

- Estabelecer objetivos claros acerca do que comunicar e como medir o seu efeito em termos desses objetivos;
- Apresentar o custo da comunicação e compará-lo em relação aos benefícios obtidos;
- Estabelecer ações que favoreçam o desenvolvimento do marketing de relacionamento de maneira eficaz;
- Desenvolver e implementar as estratégias de comunicação de marketing interno junto aos colaboradores empregando as mídias mais adequadas;
- Efetuar a medição dos resultados do processo de comunicação em termos de atitudes e desempenhos proporcionais;
- Procurar aperfeiçoar os planos e implementar as ações voltadas para a melhoria do processo de comunicação.

Ante ao exposto, é possível concluir que as organizações que possuem processos eficientes de comunicação conseguem compreender as necessidades e expectativas dos seus colaboradores. Para tanto, podem se utilizar de estratégias como pesquisas de clima organizacional (pco) ou mesmo reuniões que possibilitem feedback das percepções dos envolvidos. Ações desta natureza podem favorecer a dinâmica interna das organizações elevando o nível de satisfação de seus colaboradores.

8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve como objetivo verificar, segundo a percepção dos envolvidos, quais os principais pontos positivos e negativos da comunicação na atual gestão de processos licitatórios; analisar como os elementos indicados interferem na qualidade do serviço prestado para assim desenvolver uma boa Comunicação Interna e Externa com um bom desempenho no Comportamento Organizacional.

Assim, assume como características preponderantes, a abordagem qualitativa, pois evidencia percepções com relação ao processo comunicação em uma organização pública específica, obtendo informações por meio de pesquisa de campo entre os colaboradores envolvidos no processo de comunicação. A abordagem qualitativa tem a propriedade de mostrar “tudo o que não pode ser mensurado (opiniões, as percepções dos envolvidos e etc.)” da mesma forma, este estudo evidencia-se pelo seu caráter descritivo com pesquisas de campo realizada no local descrito abaixo que dispõem de informações necessárias para responder a este tema, como por exemplo, avaliar os colaboradores envolvidos nos processos internos de licitação e analisar suas perspectivas em relação à comunicação.

Neste sentido, estabeleceu-se como lócus deste estudo a FIEB – Fundação Instituto de Educação de Barueri, não tendo a pretensão de compará-lo mais de compreender como a comunicação se estabelece e interfere no processo licitatório no âmbito desse departamento.

8.1.1 Universo

No estudo de caso apresentado, o órgão a ser estudado é uma fundação chamada FIEB – Fundação Instituto de Educação de Barueri. Fundação que administra com apoio da Prefeitura Municipal de Barueri 9 (nove) escolas, sendo de Ensino Fundamental, Médio, Técnico e um Cursinho para Vestibulares totalmente gratuitos.

Tem aproximadamente 1500 (mil e quinhentos) colaboradores em seu quadro de pessoal, onde estão divididos entre área Administrativa e Pedagógica.

A Fundação tem diversos cursos profissionalizantes, assim as aquisições adquiridas por licitação pelo Departamento de Compras e Licitações são inúmeras

sendo de giz escolar até elementos químicos para o curso de Análises Químicas, que é um dos cursos que compõem o quadro da FIEB.

8.1.2 Amostra

O estudo será realizado nos setores administrativos da FIEB - Fundação Instituto de Educação de Barueri, que estão diretamente envolvidos no processo de licitação.

No seu quadro de pessoal na área Administrativa conta com colaboradores nas áreas de Superintendência da FIEB, Departamento Técnico de Pessoal, Departamento Técnico de Informática, Supervisão Escolar, Departamento Técnico de Saúde, Departamento Técnico de Comunicação e Marketing e juntamente com os envolvidos no Processo Licitatório Departamento Técnico de Compras e Licitações, Coordenadoria Jurídica, Departamento Técnico Administrativo e Financeiro e Departamento Técnico de Almojarifado.

O volume de processos ano é variável e dependente de dotação orçamentaria e projetos a serem implantados nas Unidades Escolares, porem realizamos ao menos 1 (uma) modalidade de Concorrência Pública, até 5 (cinco) modalidades de Tomada de Preços, por volta de 10 (dez) Convites, em torno de 20 (vinte) a 30 (trinta) Dispensa de Licitações entre Contratos Administrativos e Inexigibilidade e 15 (quinze) Pregões Presencial.

8.1.3 Coleta e Análise dos Dados

Os dados apresentados serão extraídos de questionários elaborados a partir dos critérios que permitam apurar, a percepção dos colaboradores, a respeito dos elementos mais significativos no processo de comunicação da Fieb, no que se refere à dinâmica que envolve os processos licitatórios. Para tanto, utilizar-se-ão os critérios de avaliação propostos pela escala Likert de 3 pontos.

As informações foram coletadas de forma individual, Na organização, lócus deste estudo, entre os dias 29 e 30 de outubro de 2013, por meio de questionário, sendo o mesmo dividido em duas partes.

Na primeira, foram elaboradas perguntas que permitiram apurar o perfil dos colaboradores, como: faixa etária, sexo, grau de escolaridade e tempo de serviço

nos Departamentos envolvidos. Enquanto na segunda parte, foram aplicadas 11 (onze) questões com o objetivo de analisar a importância da comunicação interna e o clima organizacional.

9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o levantamento das informações a partir da aplicação de questionário aos 12 colaboradores da organização, distribuídos e envolvidos como mencionados no processo licitatório da Fundação em seus devidos departamentos, analisamos que com relação à primeira etapa do processo de coleta dos dados, buscou-se estabelecer o perfil dos colaboradores envolvidos nas ações que envolvem os processos licitatórios na organização.

Com base nas informações coletadas, observou-se que os homens representam 67%, do total de colaboradores na FIEB, enquanto as mulheres somam 33%, conforme representa o gráfico 1.

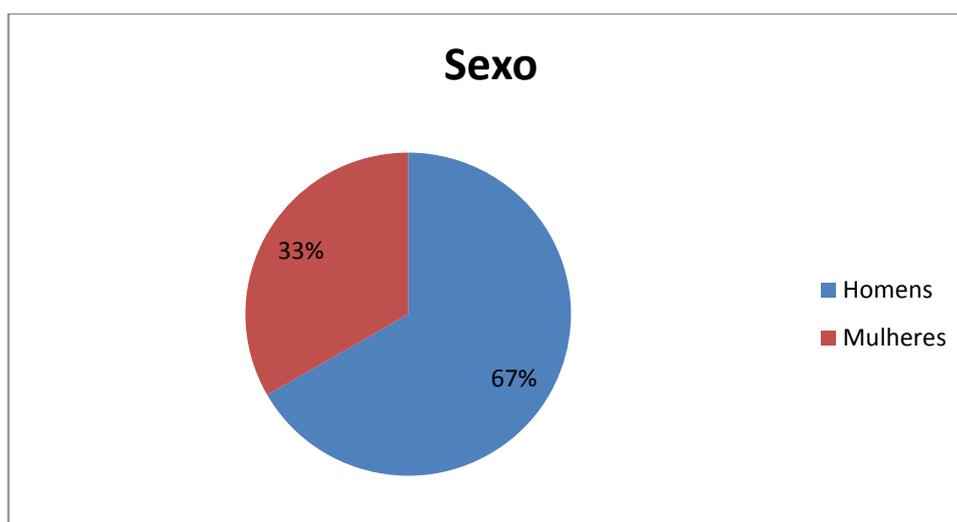


Gráfico 1: Sexo

Ao analisar o fato da predominância masculina, considera-se que as ações desenvolvidas pelo setor, priorizam questões voltadas à racionalidade e a objetividade.

Da mesma forma, observa-se no Gráfico 2, que 50 % dos colaboradores possuem idade entre 30 a 35 anos. São profissionais, em idade adulta e com a possibilidade de posturas voltadas ao desenvolvimento profissional e a estabilidade emocional. Além disso, são relativamente jovens e com possibilidade progressão funcional, bem como, de maior propensão à mudança.

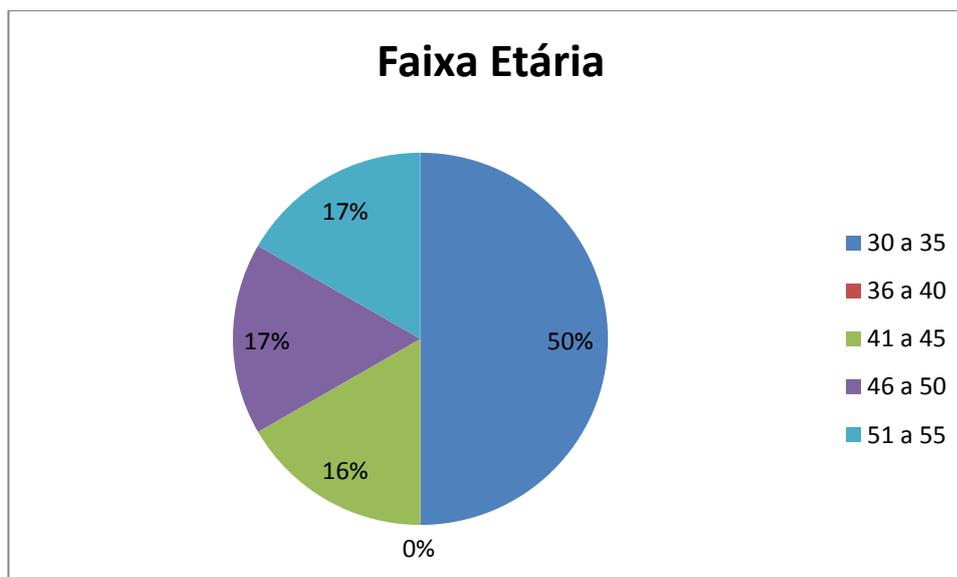


Gráfico 2: Faixa etária

Ainda com o objetivo de estabelecer o perfil dos colaboradores do setor, apurou-se que a maioria dos colaboradores, possui nível superior de escolaridade, ou seja, 83% dos pesquisados. Conforme confirma o gráfico 3, apresentado a seguir:

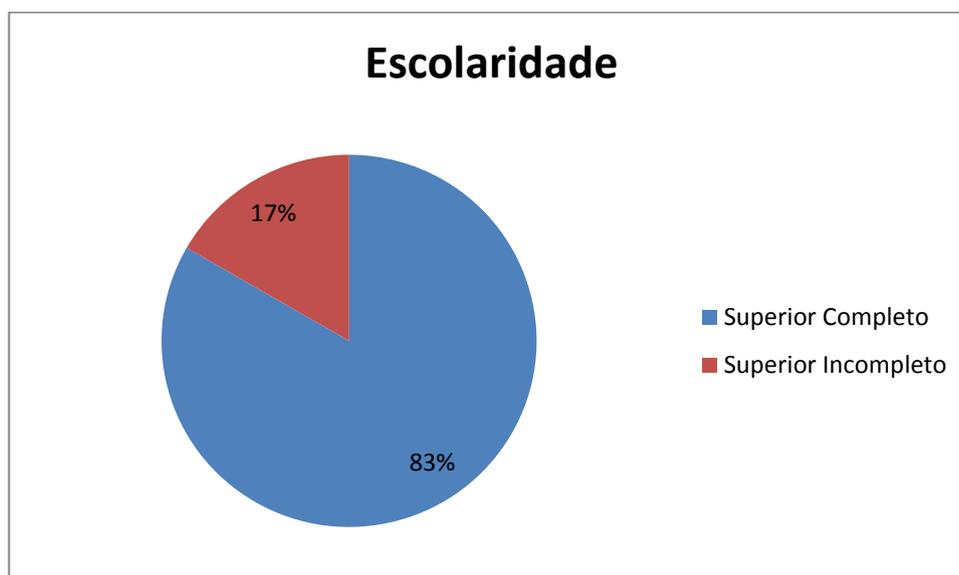


Gráfico 3: Grau de Escolaridade

Com relação ao gráfico 3, nota-se também que os outros 17% estão cursando o nível e devem trazer contribuições importantes para a organização a médio prazo, visto que, em informação complementar

ilustrada pelo gráfico 4, percebe-se que a maior parte dos colaboradores, 42%, atua como assistente administrativo.

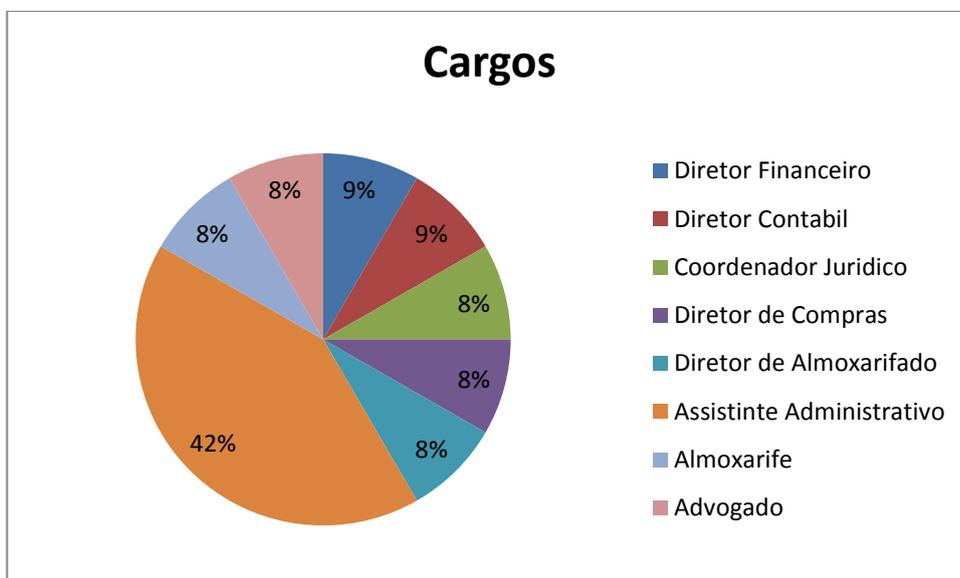


Gráfico 4: Cargos

Os dados acima podem indicar que, além dos colaboradores possuem formação compatível com as exigências do cargo, encontra-se em uma faixa etária que imprime certa necessidade de investimentos em suas carreiras, como comentado anteriormente.

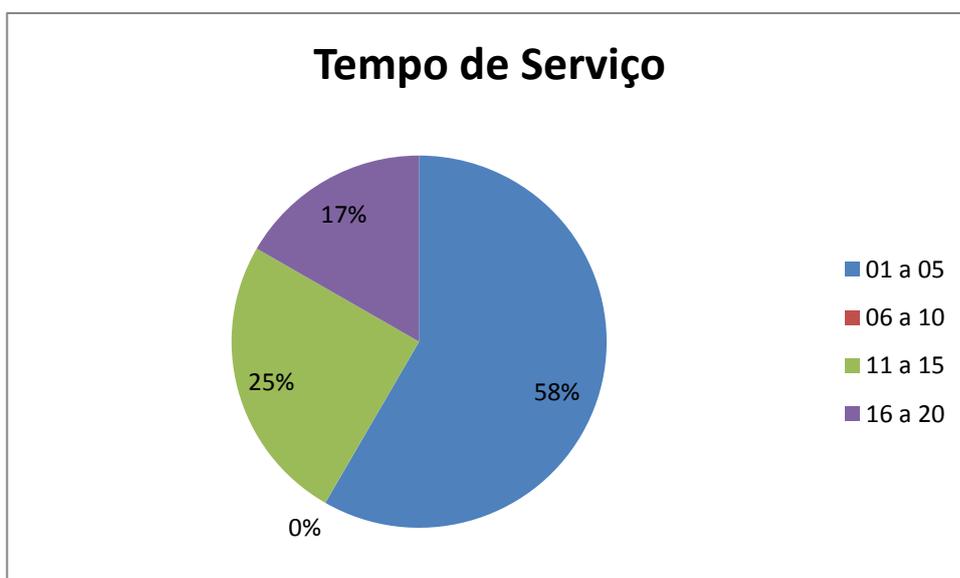


Gráfico 5: Tempo de serviço na FIEB

Este fato mostra um grupo novo, que pode ser influenciado às novas práticas e a uma maior interação e comprometimento com a sua função no departamento, tendo como principal atribuição zelar pelo aprimoramento das ações que envolvam a gestão Pública, aplicando o conhecimento de Cultura e o Comportamento Organizacional com suas características em seu cotidiano.



Gráfico 6: Desenvolvimento e Integração

Deste modo sendo um grupo relativamente jovem, pode-se considerar que o Desenvolvimento e a Integração dos servidores públicos favorecem diferenças qualitativas aos serviços prestados aos demais departamentos/servidores.

Na análise dos gráficos pode-se observar que 75% acreditam que usando boas ferramentas apresentadas no Clima Organizacional, pode haver melhorias quanto ao Desenvolvimento e Integração entre os departamentos, assim resultando maior produtividade e efetividade a Administração, melhorando o Comportamento Organizacional entre os envolvidos como, por exemplo, o relacionamento dos colaboradores com sua chefia.

Uma das questões mais específicas sobre a influência da comunicação no trâmite do processo licitatório foi a importância da

comunicação organizacional e a utilização de suas ferramentas durante o processo licitatório. Deste modo, quando questionados sobre a importância da comunicação e se isto é fundamental para o bom andamento do certame e os envolvidos foram unânimes em reconhecer que sim como revela o gráfico a seguir:



Gráfico 7: Comunicação durante o Processo de Licitação

Assim, diante da estatística de que 100% dos entrevistados que afirmam acreditar que a comunicação organizacional é fundamental para elaboração do processo licitatório, salienta-se que, sem o uso apropriado desta ferramenta todo o processo fica comprometido, conforme já apresentado no decorrer deste trabalho o conceito e as ferramentas de Comunicação Organizacional.



Gráfico 8: Comunicação Organizacional

Referente à Comunicação Organizacional quando bem aplicada em uma Administração Pública, através das ferramentas de Comunicação e Informação favorecem diferenças qualitativas aos serviços prestados aos demais departamentos/servidores.

De acordo com a pesquisa, 58% dos colaboradores acreditam que esta integração é de fator positivo entre os departamentos, 25% são indiferentes a estas questões de integração e 17% acreditam que possa ocorrer esta integração sem estas ferramentas.

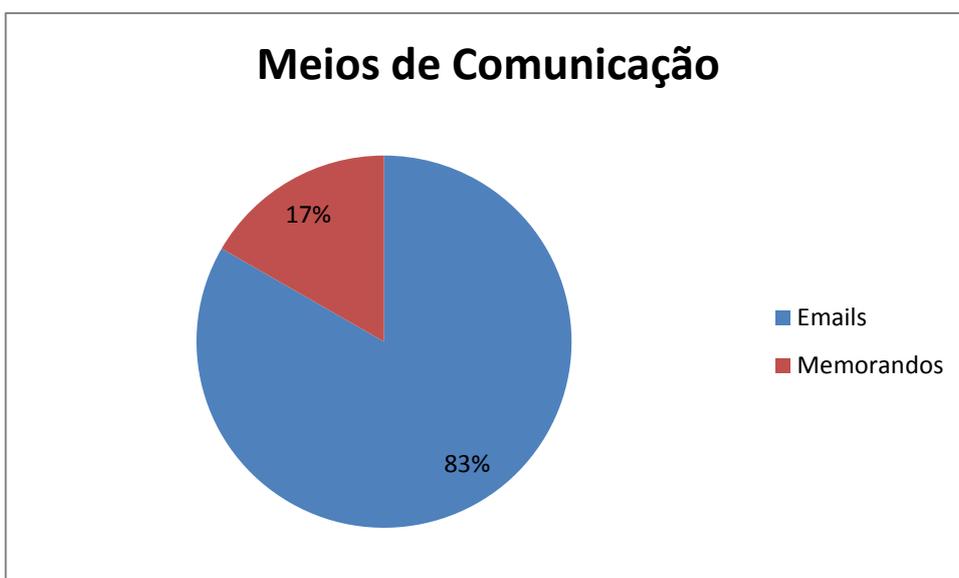


Gráfico 9: Meios de Comunicação

Com base das informações dos colaboradores, identificou-se que entre os departamentos envolvidos os mesmos preferem as ferramentas com maior tecnologia, assim como mostra a pesquisa 83% usam com mais frequências à ferramenta E-mail, onde os mesmos alegam uma comunicação mais rápida e eficaz já que fica registrado o envio. Vale salientar que os colaboradores que escolheram a ferramenta de Memorandos Internos alegam que é mais seguro por ser entregue em mãos aos seus destinatários.



Gráfico 10: Comunicação Externa

A utilização da ferramenta de Comunicação Externa é importante, pois, é o meio de comunicação com os demais interessados em participar de licitação e para ter conhecimento dos atos que estão acontecendo dos gastos com dinheiro público.

Os atos oficiais são registrados através do Diário Oficial do Estado, porém existem empresas especializadas em coletar esses dados e disponibilizarem na internet para um maior conhecimento de todos, como por exemplo, Abertura de Licitação e declaração do vencedor.

Assim, no gráfico mostra que 75% dos colaboradores acreditam que o meio de comunicação externa mais eficiente seja sites de divulgação por ampliar o universo de conhecimento de todos.

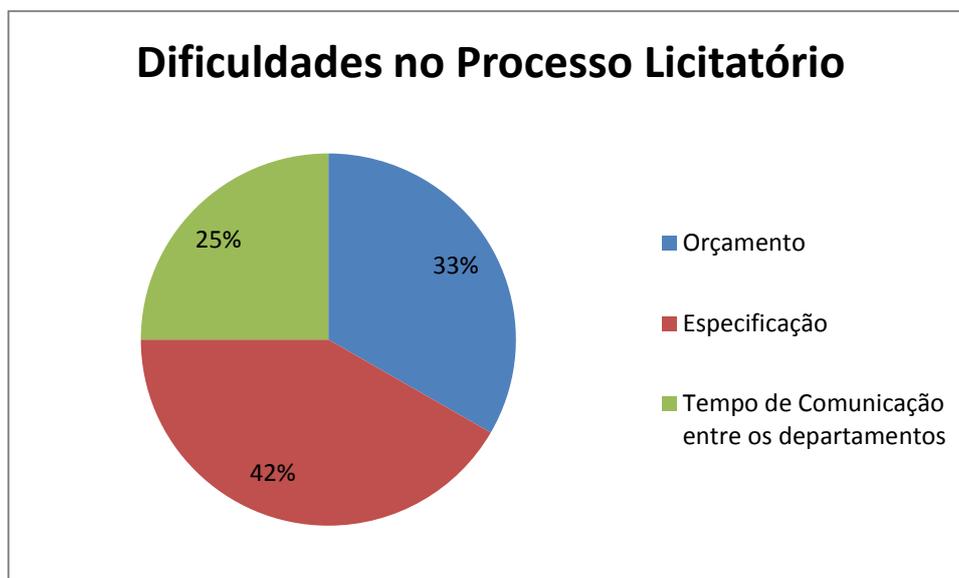


Gráfico 11: Dificuldades no Processo Licitatório

No campo aberto para considerações dos colaboradores sobre as principais dificuldades encontradas no Processo Licitatório, foram apontados em 25% na fase de orçamento, pois, a comunicação com as empresas fornecedoras de orçamento é muito difícil e demorada. Já para 33% a grande dificuldade é a comunicação entre o setor solicitante e o Departamento de Compras, pois, se a especificação do item a ser comprado vem incompleta ou errada, acaba por atrasar todo o processo, e para 43% dos entrevistados a demora entre o tempo de Comunicação dos departamentos também se mostra um fator considerável no atraso da licitação, como por exemplo, emissão de parecer jurídico ou liberação de dotação orçamentária.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desta monografia, pode-se observar o quão importante é a ferramenta de Comunicação Organizacional, pois, através desta pode ser aplicada elementos de melhoria para que haja mais clareza no cotidiano e nos processos licitatórios.

A partir dos objetivos específicos apresentados nesta monografia, pode se justificar a importância de cada objetivo para a Comunicação:

- Identificar os principais elementos de comunicação inerentes aos processos licitatórios na organização: Quando se fala em identificar os elementos, pode se apontar as formas de comunicação e os pontos importantes como feedback, clareza, coerência, e etc.
- Verificar, segundo a percepção dos envolvidos, quais os principais pontos positivos e negativos da comunicação na atual gestão dos processos licitatórios: Através dos pontos observados como, por exemplo, Feedback pode ocorrer à melhoria na comunicação, pois, esta tendo retorno seja ele positivo ou negativo para o envolvido.
- Analisar como os elementos indicados interferem na qualidade do serviço prestado: Através dos elementos apontados pode se fazer uma análise e verificar como esta sendo o retorno do serviço prestado.

Juntamente com a Comunicação Organizacional também apontamos o Comportamento Organizacional onde às atitudes dos indivíduos podem ser influenciadas pelo clima e pela cultura e que estes também interferem no processo de tomada de decisão.

Através dos gráficos apresentados pode se analisar as opiniões dos colaboradores envolvidos e avaliar que o objetivo deste trabalho foi atingido, apresentando que a ferramenta de Comunicação tem sua importância e a sua colaboração para melhoria da Administração Pública.

Os pontos observados contribuíram na minha formação profissional, pois, estou diretamente ligada ao processo de licitação da FIEB e as características de

Comunicação Organizacional e Comportamento Organizacional ajudaram a identificar a importância desta ferramenta.

Os principais elementos de comunicação identificados a partir dos dados coletados são meios tecnológicos como e-mails entre os departamentos envolvidos, divulgação em sites e etc.

Assim, conclui-se que o Processo de Comunicação Interdepartamental é necessário para que não haja ruídos e falta de clareza entre os assuntos abordados, pois, é fundamental a boa comunicação para que todo o processo licitatório ocorra com a mais perfeita autenticidade e transparência por ser tratar de dinheiro público e o principal servir ao munícipe com o maior empenho e dedicação.

Ao final desta monografia pude aprimorar o conceito de Comunicação Organizacional e suas definições e seus principais elementos a serem identificados. Já no processo de Comunicação dentro do ambiente de trabalho identifiquei os principais meios de se comunicar e também as principais falhas no ambiente organizacional da instituição.

Por fim esta monografia agregou conhecimento ao meu curriculum profissional e trazendo melhorias para o ambiente de trabalho.

11 REFERÊNCIAS

Livros

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.

SIMON, H. A. The Shape of automation: for men and management. New York; Harper&Row, 1965

ARAÚJO, Edmir Netto de. Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Saraiva, 2005

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 21º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

BATEMAN, Thomas e SNELL, Scott. *Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

MORGAN, Garret. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

EINSBERG, Eric M. e GOODALL Jr. H.L. *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*. Second edition. New York, USA: St Martin's Press, 1997.

GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana, 1991.

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

RIEL, Cees. B.M. *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead, Prenntice – Hall, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Sites

Comportamento Organizacional: Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/producao-academica/definicao-de-comportamento-organizacional/5310/> acesso em 08/10/2013

Comportamento Organizacional: Disponível em:

Fontes: www.rhplus.com.br/biblioteca/diversos/performance.doc

http://www.sel.eesc.usp.br/informatica/graduacao/material/etica/private/o_que_e_comportamento_organizacional.doc acesso em 08/10/2013

Licitação e suas Modalidades: Disponível em:

<http://www.utfpr.edu.br/londrina/licitacoes/como-funciona> acesso em 09/10/2013

Administração Pública: Disponível em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%BAblica_no_Brasil acesso em 09/10/2013

Comportamento Organizacional: Disponível

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/comportamento-organizacional-principios/13911/> acesso em 09/10/2013

Tomada de Decisão: Disponível em:

http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/tomada%20de%20decisao.pdf acesso em 10/10/2013

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/comportamento-organizacional/49941/> acesso em 19/11/2013

<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/comportamento-organizacional-administracao-publica-estudo-caso-instituicao-universitaria> acesso em 19/11/2013

<http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA165&lpg=PA165&dq=comportamento+organizacional+metas&source=bl&ots=R2I5KH8M1f&sig=HJ9a7VX99OuCnbQLdldy33ng0oE&hl=pt-BR&sa=X&ei=5kGLUsHMJ86dkQeO9IDABQ&ved=0CEgQ6AEwAQ#v=onepage&q=comportamento%20organizacional%20metas&f=false> acesso em 19/11/2013

<http://www.infoescola.com/administracao/comunicacao-organizacional/> acesso em 19/11/2013