

Área Temática: Estudos Organizacionais

A Influência do processo de comunicação na eficiência dos processos licitatórios no IF-Sertão em Petrolina.

AUTORAS

MONIQUE COSTA DE ARAÚJO

Universidade Federal do Vale do São Francisco
monique.araujo7@gmail.com

MILKA ALVES CORREIA BARBOSA

Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)
correiamilka@hotmail.com

ELIS MAGALHÃES SANTOS DE FREITAS

Universidade Federal do Vale do São Francisco
elis-magalhaes@hotmail.com

Resumo: O estudo teve como objetivo analisar a influência da comunicação na eficiência dos processos licitatórios no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, no Campus Petrolina. Para tanto, é apresentada a fundamentação teórica sobre os temas Comunicação, Comportamento Organizacional e quanto à legislação dos processos licitatórios no Serviço Público. A pesquisa foi desenvolvida como um estudo exploratório e descritivo, na forma de estudo de caso. Envolveu os servidores dos setores que complementam a Diretoria de Administração e Planejamento do campus, ligados às licitações do Instituto. Foi feita a aplicação de questionários à equipe de trabalho formada por esses servidores, bem como a observação participante reunida em anotações conforme um roteiro de observação, que reuniram dados que foram analisados a fim de apresentar a real influência da comunicação no trabalho das licitações. O que se pode perceber na análise é que a comunicação obedece à disposição formal da organização, e as suas principais falhas surgem na grande quantidade de informações que são passadas e recebidas nas atividades licitatórias. E por fim, ressalta-se a necessidade de esforços para o bom andamento da comunicação a fim de garantir que o desenvolvimento das licitações seja eficaz.

Palavras chaves: Licitação; Comunicação; Grupo.

Abstract: The study aimed to analyze the influence of communication on the efficiency of the bidding process at the Federal Institute of Education, Science and Technology of the Hinterland of Pernambuco, Petrolina Campus. To this end, we present the theoretical framework of the themes Communication, Organizational Behavior and as to the law of tendering procedures in the Public Service. The research was developed as an exploratory and descriptive study, in the form of case study. Servers involved sectors that complement the Board of Directors and Planning campus and connected to the bidding of the Institute. Was to use questionnaires to the work team composed of these servers as well as participant observation gathered in notes as an observation script, which gathered data were analyzed in order to present the real influence of communication on the job for bids. What can be seen in the analysis is that the communication complies with the formal organization, and its main faults appear in the large amount of information that is received in the past and bidding activities. And finally, it emphasizes the need for concerted efforts for the smooth progress of communication to ensure that the development of bids to be effective.

Keywords: Bidding, Communication and Group.

1. INTRODUÇÃO

A fim de atuar em um modelo gerencial moderno e realizar a função pública de forma eficiente, o Serviço Público é regido por normas para compras de produtos e contratos de serviços através da Lei 8.666/93, a Lei das licitações. Essa regulamentação foi desenvolvida para que o serviço público esteja de acordo com a grande evolução tecnológica, econômica e empresarial da sociedade, mas também se mantendo fiel a princípios constitucionais como o da isonomia, que é garantir que todos os interessados tenham condições iguais no processo de licitação. Os responsáveis pelo processo devem atender as diversas regras estabelecidas com o intuito de garantir a transparência nas licitações, e atender a necessidade de se escolher a melhor opção para a Administração Pública.

Dentro desse aspecto do serviço público, há uma particularidade no que diz respeito à sua eficiência, pois os processos licitatórios são executados por pessoas, e são fortemente influenciados pela dinâmica dos grupos formados para execução das tarefas que formam os processos licitatórios. Sendo assim, como o processo é executado e a maneira que ele atende as demandas do órgão público solicitante são afetados diretamente pela forma de trabalhar do grupo que realiza esses processos.

Um dos processos mais importantes da dinâmica dos grupos é a comunicação, que é primordial para a eficácia de qualquer grupo. Como ZANELLI *et. al.*, (2004) destaca que a capacidade de nos relacionarmos com os demais e de trabalhar de forma eficaz com os outros depende em grande medida de nossas habilidades de comunicação. Nos grupos, isso se torna mais complexo dado o número e as variações de interrelações que se estabelecem.

Sendo importante também para os responsáveis pelas licitações de qualquer órgão do serviço público, a boa comunicação acontece se houver a transferência e compreensão do significado de forma correta; para isso é necessário que o valor da transmissão de mensagens seja entendido por todos, já que ela é muito mais que uma informação, e depende da maneira em que ela foi divulgada. Assim, seu processo poderá fomentar o envolvimento real dos funcionários com o trabalho a ser executado e está diretamente ligada a eficiência das tarefas a serem executadas. Nessa conjuntura, levanta-se o interesse, devida a relevância do processo de comunicação dentro dos processos licitatórios nos órgãos públicos.

Neste sentido o presente trabalho tem como problema de pesquisa: **Qual a influência processo de comunicação na eficiência dos processos licitatórios no IF-Sertão Pernambucano, Campus Petrolina?** A pesquisa buscou analisar a influência que a comunicação tem na eficiência das atividades referentes aos processos licitatórios do IF Sertão PE, no Campus Petrolina.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Visando o melhor conhecimento acerca do tema analisado neste trabalho, é importante salientar alguns aspectos sobre a lei que rege as compras e contratos de serviços na Administração Pública, a lei 8.666/93, como também de outros aspectos do Comportamento Organizacional e o Processo de Comunicação.

2.1.1. Licitação

A licitação existe no Direito desde 1862, porém o Decreto-lei nº. 2.300, de 21.11.86, que foi atualizado em 1987, pelos Decretos-lei 2.348 e 2.360, formou, pela primeira vez, o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, com normas gerais e específicas.

A Constituição de 1988 concebeu um avanço na democratização da Administração Pública, onde a verdadeira constitucionalização foi levada a destino pela Carta Constitucional. Sendo a partir daí que a licitação recebeu status de princípio constitucional.

A lei 8.666 de 1993, lei reguladora básica das licitações, foi criada a fim de garantir que os contratos firmados pela Administração Pública sejam realizados sem margem a escolhas inadequadas e que atendam sempre aos interesses coletivos. A própria Constituição Federal emite o princípio da obrigatoriedade de licitação, segundo o disposto no artigo 37º, inciso XXI estabelece que, as obras, serviços e compras serão contratados através de licitação pública, com o intuito de assegurar igualdade de condições a todos os concorrentes. Sendo assim, a Administração não pode abrir mão do processo licitatório, salvo em exceções previstas em lei.

A licitação é o procedimento anterior ao contrato, que permite que os interessados no fornecimento dos bens ou serviços necessitados concorram à contratação da escolha mais vantajosa para a Administração pública.

Carvalho Filho (2009, p. 225) conceitua licitação, conforme os seus dois elementos, a natureza jurídica e objetivo, como:

O procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos - a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico.

No que diz respeito à natureza jurídica das licitações, o procedimento acontece de maneira sequencial das atividades, tanto da Administração pública como dos interessados, para que seja feita a melhor escolha. Para isso é constituído por Carvalho Filho (2009, p. 226 apud CUESTA, 1981, p. 249): "um conjunto ordenado de documentos e atuações que servem de antecedente e fundamento a uma decisão administrativa, assim como às providências necessárias para executá-la".

Os princípios, ou seja, seus significados de regra, preceitos, que norteiam a licitação são levados em consideração em casos de verificação da validade dos procedimentos. Alguns dos princípios básicos, expressos no art. 3º da lei e tomando como base o que é comentado por Carvalho Filho (2009), são: **Princípio da Legalidade**, que é a base das atividades administrativas. Nos casos licitatórios cabe o seguimento das regras da lei, conforme a escolha da modalidade adequada, clareza na seleção e quais critérios foram usados, seguindo os passos das ordens legais; **Princípio da Moralidade e da Impessoalidade**, que estabelece ao administrador agir conforme os conceitos éticos, no caso da moralidade, e garantir o tratamento igualitário aos governados em mesma situação jurídica, no caso da impessoalidade; **Princípio da Igualdade**, que se refere como isonomia, em que se deve haver no procedimento; **Princípio da Publicidade**, pois a licitação deve ser divulgada de forma vasta, para que qualquer pessoa tenha a possibilidade de concorrer e assim garantir a possibilidade maior de se escolher a proposta mais vantajosa; **Princípio da Probidade Administrativa**, que diz respeito a honestidade nas práticas administrativas das licitações, com os licitantes.

Dentro dos procedimentos existem as espécies ou modalidades de Licitação, são elas a concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão, todas previstas na Lei 8666/93, exceto a última que foi incluída como modalidade de licitação através da Lei 10.520/2002, e cabe a Administração estar ciente das modalidades para que seja feita a escolha correta para que o certame licitatório seja feito da melhor maneira possível.

Um dos aspectos mais importantes e estudados nas leis sobre a licitação está a possível dispensa de licitação e a inexigibilidade de licitação. Como conceitua Carvalho Filho (2009): "a dispensa de licitação caracteriza-se pela circunstância de que, em tese, poderia o procedimento ser realizado, mas que, pela particularidade do caso, decidiu o legislador não torná-lo obrigatório", já a inexigibilidade é caracterizada quando houver inviabilidade de competição.

2.2. Comportamento Organizacional

O estudo do comportamento organizacional descreve como indivíduos, grupos e a estrutura da organização geram impacto na eficácia organizacional. É através do entendimento desses três determinantes que se pode examinar esse impacto gerado na organização e aplicar as melhores práticas a fim de melhorar os resultados obtidos. Segundo Robbins (2005) incluem-se no estudo do comportamento organizacional a motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

Dentro desse campo de estudo, é importante registrar como quaisquer dos princípios apresentados requerem uma análise bastante complexa, visto que nada do que é relatado sobre o comportamento organizacional é absoluto e as generalizações e previsões são bastante limitadas. O que é definido é que os conceitos apresentados devem estar atrelados as variáveis contingenciais que estão sempre presentes nos aspectos que são estudados pelo Comportamento Organizacional.

Essa linha de estudo tem na reunião de diversos indivíduos em torno de uma estrutura organizacional como um dos principais determinantes do comportamento organizacional de qualquer indivíduo. Sendo essa reunião a formação de grupos, esse aspecto tem, devido a sua importância e complexidade, muita influência nas estratégias organizacionais, o que será tratada na próxima seção.

2.2.1. Grupos

Partindo para um dos aspectos estudados nesse campo, os grupos são mais do que a soma de indivíduos e suas particularidades, pois esses tendem a diferenciar suas atitudes quando fazem parte de grupos. A união dos indivíduos em grupos é de interesse para qualquer organização, visto que a captura do melhor potencial dos indivíduos se dá em nas formações de grupos específicos.

Segundo Hunt e Osborn (1999), o ambiente de trabalho utiliza os grupos de várias formas para trazer vantagem às organizações e as pessoas. O grupo pode ser classificado como formal, quando são definidos pela estrutura da organização, e os grupos informais surgem, geralmente pela necessidade de contato social dentro do ambiente de trabalho.

As tomadas de decisões feitas pelos grupos são vista como mais satisfatórias, já que são meios de reunir o máximo de informações acerca do que precisa ser decidido, porém essa eficácia no processo decisório depende de vários fatores. Como apresenta Robbins (2005) há pontos positivos e negativos nas decisões tomadas em grupo. No caso dos pontos positivos, está a possibilidade de reunir informação mais completas, amplas e assim dar suporte para o surgimento de mais ideias, pois a diversidade de opiniões, de pessoas com habilidades e capacidades diferentes, enriquecem as alternativas para qualquer decisão.

Já nos pontos fracos apresentados estão, a demanda muito grande de tempo para o processo decisório, as prováveis coações para se manter a conformidade dentro do grupo, que fazem alguns indivíduos, que no intuito de se sentir aceitos, abram mão de alguma divergência com o que é decidido, há a possibilidade também de dominação nas discussões por apenas algum indivíduo ou subgrupo, e também é característico dos grupos a ambiguidade da responsabilidade, que é a percepção dos membros da falta de responsabilidade individual nas decisões.

As formas de organização dos indivíduos nas organizações dizem muito sobre seus objetivos de trabalho, os grupos dizem respeito aos setores organizacionais e seus objetivos em comum. Outra forma de reunião, vista como ferramenta também importante para as organizações, será apresentada a seguir.

2.2.2. Equipes de Trabalho

As chamadas equipes de trabalho, que podem ser também chamadas de grupos de trabalho ou simplesmente times, são definidas, conforme (MACHADO,1998, p.7 *apud* ZANELLI, 2004 *et al*, p. 369) como:

Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos.

Essa forma de organização de indivíduos das mais diversas organizações é caracterizada como um mecanismo que pode favorecer o desempenho de todos, gerando maiores resultados à organização. Para a formação de uma equipe de trabalho vê-se necessário que seus membros se unam em torno de um objetivo em comum, além de compartilhar das mesmas ferramentas de trabalho para garantir o resultado esperado pela equipe de forma conjunta. Sendo a característica mais importante das equipes de trabalho a interação dos membros, as equipes podem ser formadas pela união de diferentes funções para um mesmo objetivo.

O que se pode perceber entre o que se entende por grupos e equipes de trabalho é que a sua principal diferença está na possibilidade das equipes serem formadas além de departamentos das organizações, sempre se caracterizando conforme o objetivo que compartilham e trabalham para alcançar de forma conjunta. Podem ser listadas como as principais características das equipes de trabalho, segundo ZANELLI *et al*, (2004 p. 370), "o compartilhamento das responsabilidades entre os membros do grupo; trabalho em torno de tarefas específicas; manter o esforço conjunto e; possuir a efetividade da equipe conforme o que é produzido por ela."

As formas como as equipes de trabalho se interagem se comunicando é bastante importante para o desenvolvimento de canais mais eficazes de troca de informações. Também é necessário o entendimento de como se dá a comunicação para que, atrelada ao funcionamento dos grupos e o comportamento organizacional dos indivíduos, possa garantir um bom funcionamento do trabalho.

2.3. Comunicação

Segundo ZANELLI *et al*, (2004, p. 366): "A comunicação é entendida como o processo pelo qual as pessoas criam e enviam mensagens que são recebidas, interpretadas e respondidas por outras pessoas." É através dela que, juntamente com colaboradores, clientes e fornecedores, a organização pode viabilizar os seus resultados esperados. Sendo assim a comunicação é um dos principais processos para as organizações, apesar de sua complexidade, especialmente no que diz respeito às inúmeras possibilidades de variações do que se tenta repassar através da transmissão de mensagens. Nos grupos a comunicação é influenciada por sua complexidade ainda mais, já que o número de envolvidos gera variações ainda maiores.

O processo de comunicação é vital dentro de uma organização para seu desempenho eficaz, mas para que o mesmo ocorra da melhor maneira é preciso que as informações sejam bem transmitidas e compreendidas o receptor e o emissor, já que o cenário onde as organizações estão inseridas é cada dia mais globalizado, e por consequência mais complexo de se acompanhar.

O processo de comunicação acontece como demonstrado e tem seus elementos principais ilustrados na figura abaixo, segundo ROBBINS *et. al*. (2010):

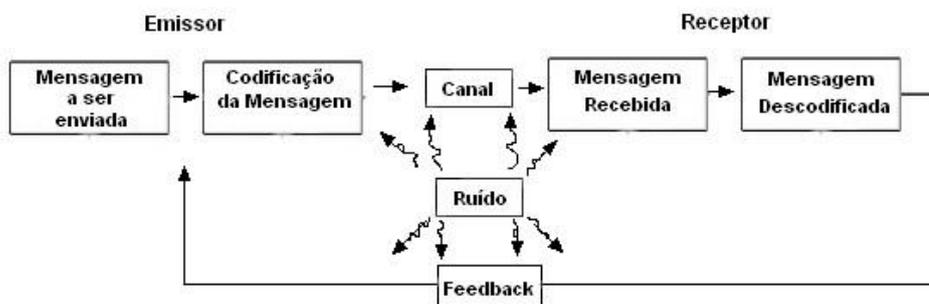


Figura 1 O processo de comunicação.
Fonte: Robbins *et. al*, 2010, p. 327

Quando a comunicação acontece através de fala, é ela a mensagem passada, quando é usada a escrita, o texto é que é a mensagem. O ruído se refere às barreiras que surgem e distorcem a mensagem, e pode ser fruto de diferenças culturais, excesso de informações, entre outros motivos.

O canal que é mostrado na Figura 1 é o meio escolhido em que a mensagem é enviada. Há os canais formais, que surgem da própria organização e seguem a autoridade existente nela, se referindo às atividades de trabalho da empresa. Já os canais informais são respostas às escolhas individuais que surgem sem qualquer regulação da organização. A escolha do canal a ser usado requer muito cuidado, já que os diferentes tipos de canais podem ser mais adequados a determinadas situações em que uma mensagem deve ser transmitida.

A comunicação pode seguir um sentido vertical ou horizontal. No que se refere à comunicação vertical, ela pode ser classificada como ascendente ou descendente. O tipo descendente é de mensagens transmitidas, através de qualquer meio, vindo dos níveis mais altos da organização para os mais baixos, geralmente usadas para atribuições de tarefas, informação de políticas, ou fornecer resposta quanto ao desempenho dos funcionários. Já a ascendente tem sentido contrário e é usado para *feedbacks* aos gestores ou relatos de problemas, sendo assim fonte para os administradores da situação dos funcionários e a organização de maneira geral. Por fim, sendo o processo no sentido horizontal, é classificado como aquele em que ocorre pelos indivíduos que estão em um mesmo grupo ou mesmo nível hierárquico, o que se classifica como comunicação lateral, que por muitas vezes facilita na rapidez do envio da mensagem, mas pode ser prejudicial quando prejudicam os canais verticais formais.

A comunicação é um procedimento interativo e segundo Bowditch e Buono (1999, p.82):

É um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Esses símbolos podem ser verbais ou não, e são influenciados por fatores intencionais ou não (tais como nossas emoções e sentimentos).

Essa influência é feita através de algumas funções básicas que um processo de comunicação desempenha, podem ser apresentadas em quatro tipos, conforme definição baseada em Bowditch e Buono (1999). São elas: o **controle**, já que a comunicação controla o comportamento dos indivíduos através de hierarquias e orientações formais da organização, como também em comunicações informais o comportamento é controlado pelos membros de grupos em que o indivíduo está inserido; a comunicação também possui a função de

motivação, pois facilita o esclarecimento do funcionário quanto ao trabalho a ser realizado, seu desempenho, e é ferramenta importante para o *feedback* e as recompensas.

Como terceira função da comunicação temos a **expressão emocional**, pois a interação com o grupo de trabalho dos indivíduos é a principal fonte de interação social para eles, sendo assim a comunicação é importante para que os membros possam demonstrar seus sentimentos, frustrações ou sua satisfação. Por fim, a última função apresentada é a **informação**, já que a comunicação é facilitadora da tomada de decisões, através da transmissão de dados a fim de identificar e avaliar as alternativas de decisão.

Sendo definido o fluxo da transmissão de informações, ainda há as particularidades acerca do que é influenciado na forma em que esse fluxo acontece. Um desses aspectos é a maneira que a troca de informações acontece entre as pessoas, é a chamada Comunicação Interpessoal.

2.3.1. Comunicação Interpessoal

A forma como as pessoas trocam as mensagens entre si é através, principalmente, da comunicação oral, escrita e a não verbal. O tipo de comunicação oral é mais comum e é usada tanto em conversas formais como em redes informais, esse tipo de comunicação tem uma rapidez maior e a possibilidade também maior de *feedback*, visto que tem-se a possibilidade de receber o feedback de logo quando a mensagem é transmitida. Sua principal desvantagem é quando a mensagem precisa ser transmitida a várias pessoas, o que pode sujeitá-la a distorções por envolver diversos receptores.

Outro tipo é a comunicação escrita que tem como exemplos os memorandos, cartas, e-mails, informativos, entre outros. A sua principal vantagem está na possibilidade de armazenamento dos registros para serem verificadas tanto pelo emissor, quanto o receptor. Porém suas desvantagens estão na demanda de tempo para que ocorra o processo, e também na falta de garantia de receber uma resposta do receptor tão rapidamente quanto na comunicação oral.

Além da característica da troca de informações entre os indivíduos, outro aspecto estudado na Comunicação é como esse processo acontece conforme as características da organização onde as pessoas estão inseridas. As formas utilizadas, que dizem respeito à estruturação desse processo dentro do ambiente organizacional, no que se chama a Comunicação Organizacional.

2.3.2. Comunicação Organizacional

Falar em Comunicação Organizacional significa considerar as redes formais, redes de rumores e o comércio eletrônico. A descrição de cada uma desses elementos tem como base a caracterização de Robbins *et al* (2010):

- **Redes formais em pequenos grupos:** que são redes possivelmente complexas que envolvem diversos níveis hierárquicos. Elas podem ser apresentadas conforme uma classificação de três grupos comuns: a tipo **cadeia**, que funciona conforme a cadeia formal de comando e é indicada quando é mais importante a precisão do conteúdo transmitido; a tipo **roda**, que depende de uma figura central, geralmente um líder forte, que é usada como canal de todo o processo e é indicada quando se necessita de um líder; e a de **todos os canais** que admite que todos os membros se comuniquem entre si, encontrada na maioria das vezes em equipes autogerenciadas e é a melhor opção para a satisfação dos membros do grupo.
- **Rede de rumores:** é o sistema informal de comunicação, mas é uma válida fonte de informações. Possui três características fundamentais: não é dominada pela chefia da empresa; funcionários têm mais confiança ao que é publicado nessa rede; e é amplamente usada, inclusive ao que se atende em interesses próprios dos membros.

- **Comunicação Eletrônica:** Já é um meio de comunicação indispensável nas organizações, visto que a tecnologia já está rapidamente se inserindo totalmente na troca de mensagens. A tecnologia já deu plenas condições de expandir uma nova forma de comunicação, com acesso livre às informações, em tempo real a fim de obter melhores resultados.

As várias formas que comunicação acontece e seus principais aspectos já apresentados, são fortemente influenciados por diversas características dos indivíduos ou dos grupos que podem dificultar o andamento do processo de comunicação, ou até mesmo modificá-lo. Algumas dessas características são apresentadas na seção a seguir.

2.3.3. Barreiras na Comunicação

A comunicação eficaz é uma ótima garantia de bons resultados para qualquer organização, em qualquer que seja o processo realizado. No entanto, existem barreiras que dificultam e distorcem-na. As mais comuns são: **filtragem**, que é a manipulação da informação pelo emissor a fim de tornar o recebimento mais favorável ao receptor; **percepção seletiva**, que realizada pelo receptor, com base em suas motivações, necessidades, etc. É também possível que o receptor decodifique a mensagem conforme suas expectativas; **sobrecarga de informação** ocorre quando ultrapassam-se a capacidade do indivíduo de processar informações. Assim a tendência natural é haja a seleção de informações, e acontece o esquecimento das outras, provocando uma comunicação pouco eficaz; **emoções**, que diz respeito as condições que o receptor se sente no momento que é recebida a mensagem, e assim sua interpretação é fortemente influenciada pelo seu estado emocional no momento e; **linguagem**, que compreende nos diversos significados que uma palavra pode ter para diferentes indivíduos, de acordo com sua idade, educação e cultura.

Conseguir um processo de comunicação perfeito é impossível, porém há relação na produtividade dos funcionários se a comunicação for eficaz e for garantido o *feedback* nos processos. Sendo assim, buscar o uso correto dos diversos canais de comunicação, atendendo às peculiaridades das barreiras da comunicação garante que as distorções sejam minimizadas e se chegue a um processo de comunicação mais eficaz.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa utilizou o levantamento teórico acerca dos conceitos chave a fim de garantir um conhecimento mais completo sobre a temática que foi pesquisada. Com o uso da taxonomia apresentada por Vergara (2006) a pesquisa, de caráter qualitativo, se classifica quanto aos fins como exploratória e descritiva, pois esse tipo de pesquisa foi realizada em área que há pouco conhecimento compartilhado, e os processos licitatórios do IF Sertão PE estão inseridos nessa definição.

Quanto aos meios, a pesquisa foi definida como um estudo de caso, que pode ser considerada bibliográfica, já que para a fundamentação teórica e metodológica da pesquisa, foi realizada averiguações sobre as temáticas relacionadas. Pela definição de estudo de caso, que se distingue como um tipo de pesquisa que expõe como objeto de estudo, uma unidade que será analisada de forma mais aprofundada, o caso estudado gira em torno do processo de comunicação nas atividades licitatórias, sendo a unidade analisada os setores que trabalham nas licitações do campus Petrolina do Instituto.

A definição da população e amostra foi feita com base em Vergara (2006): foram escolhidos elementos de acordo com critério de representatividade. Conforme o tipo de pesquisa e a forma que foram coletados os dados, a amostra foi não probabilística. De acordo com Cooper e Schindler (2003), a amostra não probabilística pode ser por conveniência, por julgamento, por quota, ou pela amostragem bola de neve. Nessa pesquisa foi utilizada a amostra por julgamento, que é baseada na escolha dos elementos da pesquisa sem qualquer

processo aleatório, já que foram analisados os dados obtidos de todos os servidores envolvidos no processo de licitação do Campus estudado do Instituto.

A coleta de dados foi feita aos servidores que estão diretamente ligados aos processos licitatórios de responsabilidade do Campus Petrolina. Nesse grupo estão os integrantes da Diretoria de Administração e Planejamento - DAP, que é formada pela Coordenação de Administração e Planejamento, Compras e Licitações - CAPCL, o Setor de Compras e a Comissão Permanente de Licitações - CPL que formam uma equipe de trabalho em prol de um mesmo objetivo, os processos licitatórios do Instituto.

Os dados foram adquiridos por meio de questionário, contendo 23 questões acerca das características do processo de comunicação a fim de identificar como acontecia a troca de mensagens nas atividades da equipe. O questionário foi elaborado a partir de uma escala Likert e aplicado aos 10 servidores envolvidos nos processos licitatórios.

Outra fonte de dados foi a observação direta no local de trabalho, feita conforme uso de roteiro de observação formulado a fim de se perceber como acontece o processo de comunicação dentro do grupo. A observação é uma das duas técnicas da observação direta intensiva, segundo Lakatos e Marconi (2003) essa técnica é elemento básico da investigação científica, que consiste na coleta de dados através da reunião de informações quanto a realidade estudada. Quanto as suas vantagens, o mesmo autor destaca que:

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade (LAKATOS e MARCONI, 2003, p.191).

Ainda segundo Lakatos e Marconi (2003) a observação se classifica, conforme os meios utilizados como observação assistemática, ou observação não estruturada, pois a coleta de dados se dá sem técnicas especiais e perguntas diretas. Quanto à participação do pesquisador, a observação se classifica como participante, pois o observador está inserido no grupo estudado e até confunde-se com os membros desse grupo. E por fim, quanto ao lugar onde se realiza a observação, ela se classifica como observação na vida real, pois os dados são obtidos a medida que ocorrem espontaneamente.

Assim, foi feita a análise dos dados, através do auxílio do Excel na tabulação dos dados coletados e uso de seus gráficos, juntamente com os dados adquiridos através da observação participante no ambiente de trabalho das licitações da Organização.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da Organização

O Ministério da Educação criou os Institutos Federais como um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica. O foco desses Institutos é o de promover educação com justiça social e equidade, como também dar suporte na geração de novas tecnologias e atender a grande competitividade econômica da sociedade.

Com o intuito de garantir atuação em todos os níveis e modalidades da educação profissional, firmando o compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador o novo arranjo educacional se preocupa com apresentar novas perspectivas para o Ensino Médio através da junção do ensino das ciências naturais com a educação profissional e tecnológica.

Com essa proposta especial de gestão e organização dos Institutos Federais, e através da autonomia destinada a essas organizações, é possível promover um melhor diálogo entre a realidade regional e local onde o Instituto está inserido, visando o crescimento sustentável e se posicionando como uma rede social que constrói formas próprias de educação que respondam às demandas de grupos sociais.

A pesquisa se desenvolveu na Diretoria de Administração e Planejamento do IF Sertão PE – Campus Petrolina, órgão responsável pelo desenvolvimento de ações organizacionais e administrativas dentro do campus. Sendo estudada diretamente a Comissão Permanente de Licitações, que está inserida à Diretoria citada, conforme mostra a Figura 1, todos os outros setores que trabalham juntos para realização dos processos licitatórios das demandas do Instituto foram selecionados para a pesquisa.

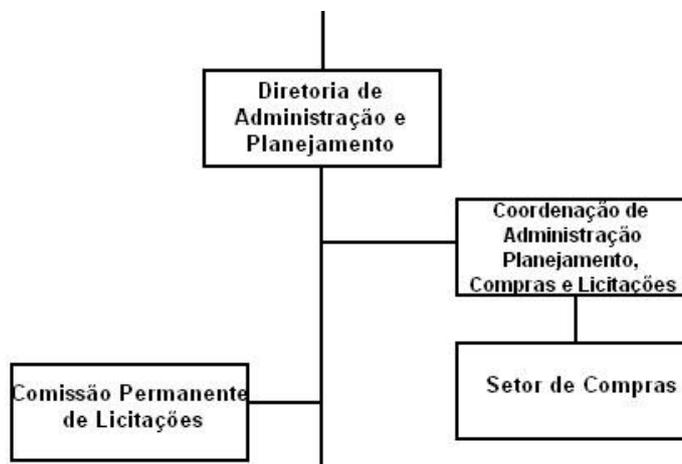


Figura 2 Organograma da DAP.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. Perfil dos respondentes

A análise dos dados da pesquisa demonstrou que, os setores os quais compreendem as atividades licitatórias do Instituto Federal do Campus Petrolina apresentam uma equipe de trabalho composta por 50% de mulheres e 50% de homens, onde 70% deles estão em idade entre 30 e 50 anos de idade, conforme o Gráfico 1 abaixo. E em se tratando de tempo de serviço público, 40% dos entrevistados possuem menos de 10 anos, como mostrado no Gráfico 2:

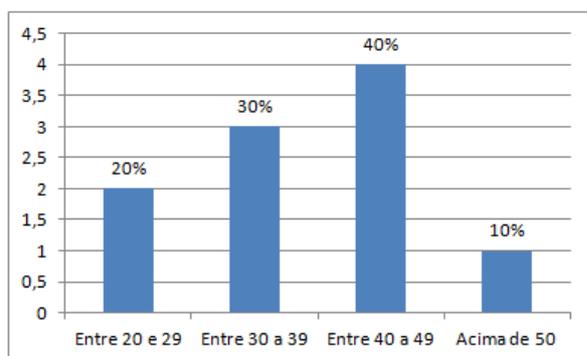


Gráfico 1 Idade dos servidores.

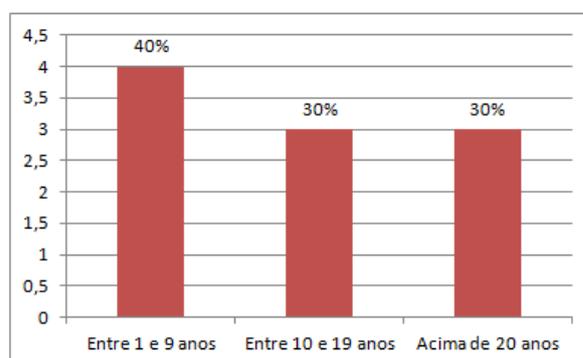


Gráfico 2 Tempo de serviço público.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3. O processo de comunicação nos processos licitatórios do IF Sertão

A fim de entender como se dá o processo de comunicação no trabalho das licitações, foram verificadas suas principais características conforme as disposições teóricas já apresentadas neste trabalho.

Dentro do grupo, que compreende todos os cinco setores envolvidos com as licitações, as informações transmitidas por eles atingem diversos receptores, ao passo que esses servidores recebem uma quantidade grande de mensagens de muito emissores, conforme

mostrado nos Gráficos 3 e 4 abaixo. Com essa constatação percebe-se a margem que se tem para divergências na transmissão de mensagens durante os processos, visto que informações vindas de diferentes emissores são possivelmente muito diversas o que dificulta suas interpretações por parte do grupo estudado. O mesmo ocorre no sentido contrário, pois o envio de mensagens à muito receptores dá abertura a interpretações igualmente errôneas que prejudicam o objetivo da comunicação.

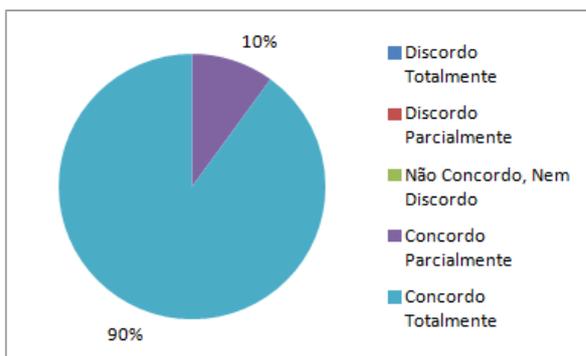


Gráfico 3 Mensagens recebidas de diversos emissores.

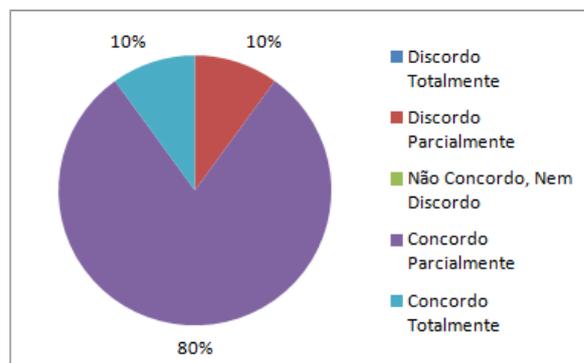


Gráfico 4 Mensagens enviadas a muitos receptores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados nos Gráficos 5 e 6, o processo da comunicação no grupo de trabalho das licitações do Instituto se dá mais primordialmente através de forma escrita. Isso remete ao que já foi citado sobre a modalidade escrita, que são os memorandos, emails, cartas e outros meios que podem armazenar as informações repassadas.

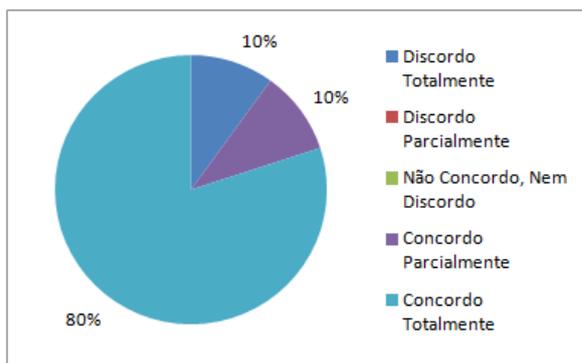


Gráfico 5 O uso da comunicação escrita.

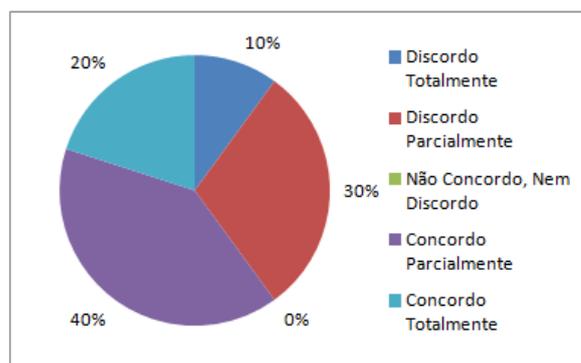


Gráfico 6 O uso da comunicação verbal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à comunicação eletrônica, percebeu-se através dos dados obtidos e algumas observações durante o período de estágio que, o uso de emails por vezes atrasa o andamento do processo de licitação, visto que não há um fluxo organizado desse tipo de comunicação. No entanto, vale ressaltar que segundo os respondentes esse tipo de comunicação já é essencial para andamento dos processos e é amplamente usada por todos os membros do grupo, conforme Gráfico 7:

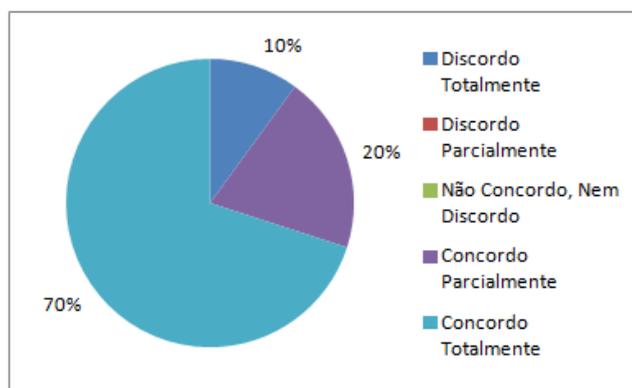


Gráfico 7 O uso da comunicação eletrônico.

Fonte: Dados da pesquisa.

No contexto estudado percebeu-se que na escolha dos canais usados na transmissão de mensagens, há total conformidade com a estrutura formal da organização no processo de comunicação, como mostra o Gráfico 8. Isso indica a subordinação à autoridade existente e ao fluxo determinado em que a transmissão de informações deve ser feita.

No entanto, há espaço para comunicação informal como disposto no Gráfico 9 e juntamente com as observações feitas no local de trabalho, dando a ideia de que dentro do grupo o uso da comunicação informal possa ser uma alternativa durante o andamento dos processos licitatórios ou em casos específicos, a fim de ganhar mais tempo com o intuito de garantir maior eficiência, mesmo que ainda se também se reportem formalmente ao fluxo das atividades.

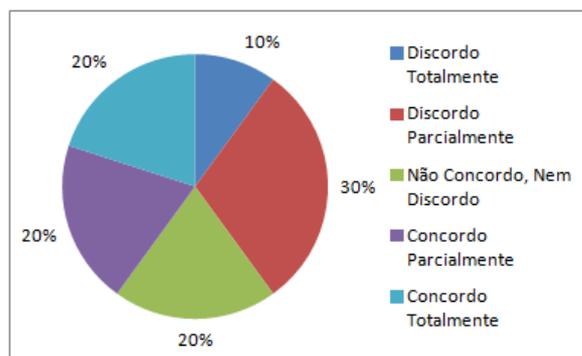
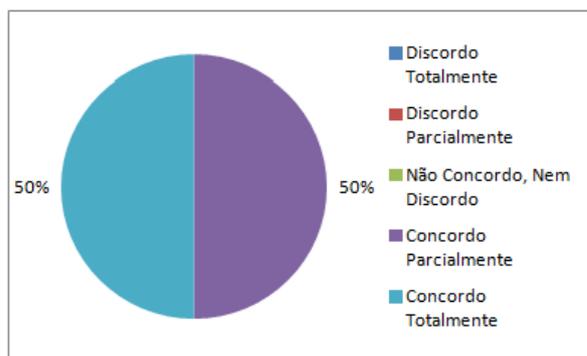


Gráfico 8 Escolha do canal de comunicação conforme estrutura formal. Gráfico 9 Escolha do canal de comunicação conforme estrutura informal

Fonte: Dados da pesquisa.

A orientação da comunicação diz bastante sobre a forma de trabalho dos grupos de qualquer organização. Nas respostas às questões, houve um alto índice no que se referia ao sentido vertical do processo, sendo ele descendente como mostrado no Gráfico 10, ou seja, transmitido dos níveis mais altos para os mais baixos, isso reforça a conformidade com a estrutura formal da organização na transmissão de mensagens no trabalho dos processos licitatórios, que também foi constatado na escolha do canal de comunicação que os membros do grupo usam nas trocas de mensagens quanto às licitações.

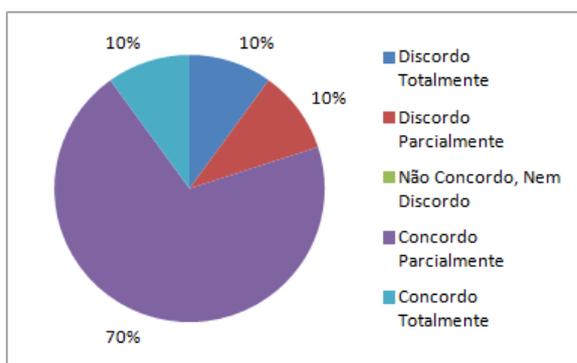


Gráfico 10 Comunicação Descendente.

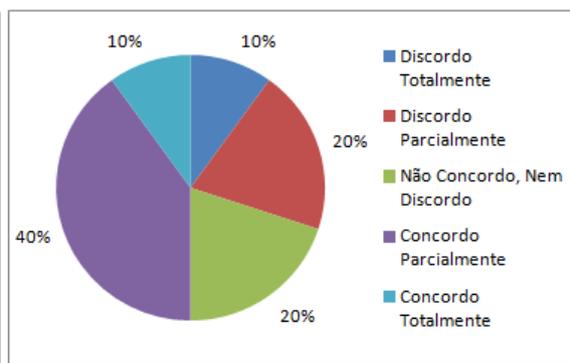


Gráfico 11 Comunicação Ascendente.

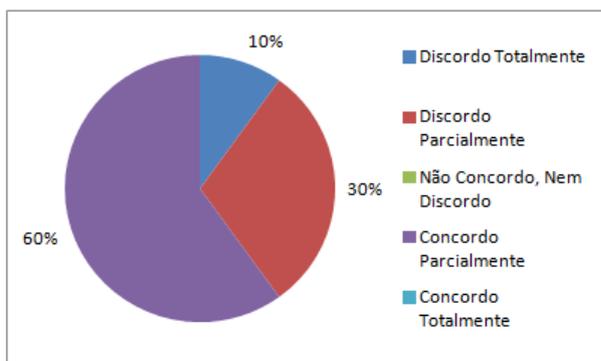


Gráfico 12 Feedback.

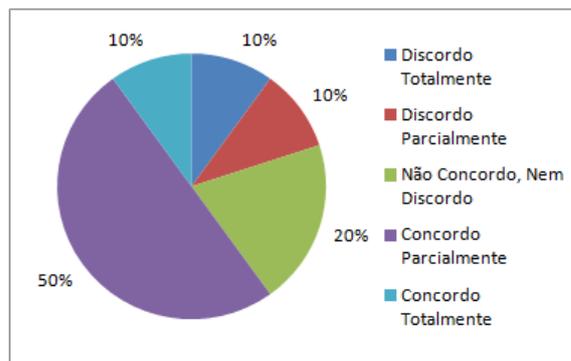


Gráfico 13 Comunicação Lateral.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à comunicação de forma ascendente, conforme Gráfico 11, houve um menor índice de conformidade com esse tipo, o que pode caracterizar uma ocorrência pequena de troca de mensagens dos níveis mais baixos da hierarquia aos seus superiores no que se refere aos processos licitatórios. Percebe-se que essa comunicação quando realizada pelo grupo funciona com possíveis relatos de problemas e garantem um *feedback* aos níveis mais hierárquicos mais altos. O que pode ser juntamente observado é que quando perguntados sobre a garantia de *feedback* nas atividades licitatórias, conforme o Gráfico 12, apesar do maior índice confirmar a sua existência no trabalho, houve um número expressivo de discordância, pode estar relacionado com esse menor índice de comunicação ascendente.

Há ainda, de acordo com o Gráfico 13 acima, a comunicação lateral, onde sua direção ocorre no sentido horizontal, a pesquisa, juntamente com as observações feitas, demonstraram que há a ocorrência dessa forma na busca pela rapidez de troca de informações dentro do grupo a fim de garantir a eficiência dos processos licitatórios, o que confirma as observações feitas já citadas e relacionadas com o *feedback* e a frequência do tipo ascendente.

No entanto, como citado anteriormente, isso pode dar margem a prejuízos na eficiência da comunicação vertical, tanto descendente quanto ascendente, pois o grupo pode se fechar à troca de informações sem reportar aos superiores quanto ao encaminhamento do trabalho e até as possíveis mudanças que trariam melhores resultados ao trabalho nas licitações.

No que se refere às redes formais na comunicação organizacional, o Gráfico 14 abaixo mostra que o processo acontece essencialmente na forma de cadeia, onde é garantida uma maior precisão da mensagem transmitida, como já foi citado no referencial teórico.

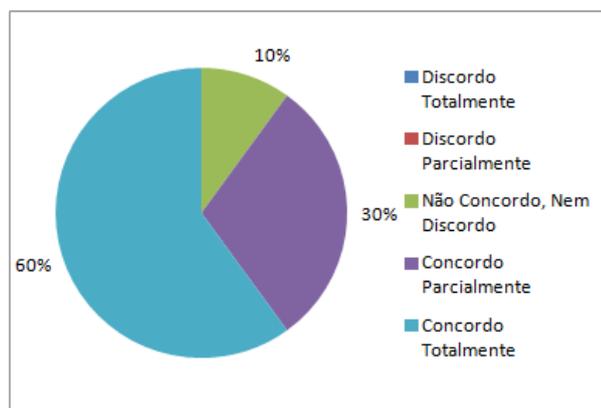


Gráfico 14 Comunicação em cadeia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo a Diretoria de Administração e Planejamento a que abrange todos os setores já citados que lidam diretamente com as licitações, a Figura 3 demonstra como ocorre, na forma de cadeia, a comunicação entre os membros desses setores que formam o grupo de trabalho nas licitações do Instituto.

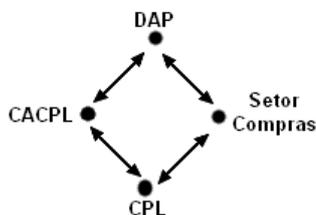


Figura 3 Cadeia de rede formal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebeu-se também a forte presença da troca de informações entre todos os membros dos setores já mencionados que formam o grupo de trabalho com as licitações. A disposição das redes formais do tipo todos canais foi percebido nas atividades licitatórias do Instituto, como demonstra o Gráfico 15. As mensagens são repassadas, entre si, por todos os membros dos diversos setores que compreendem o grupo de trabalho nas licitações, o que tem relação com o uso da comunicação lateral no grupo, citada anteriormente.

Os dados não corroboram a presença de uma figura central no grupo, o que seria o tipo de disposição nomeada roda; houve um índice menor nesta questão, como apresenta o Gráfico 16, justificando o formato de cadeia citado acima.

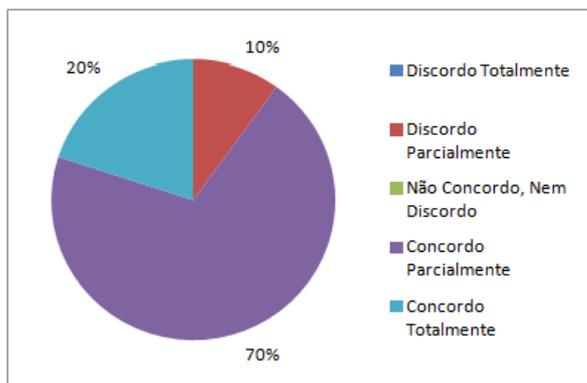


Gráfico 15 Comunicação por todos os canais.

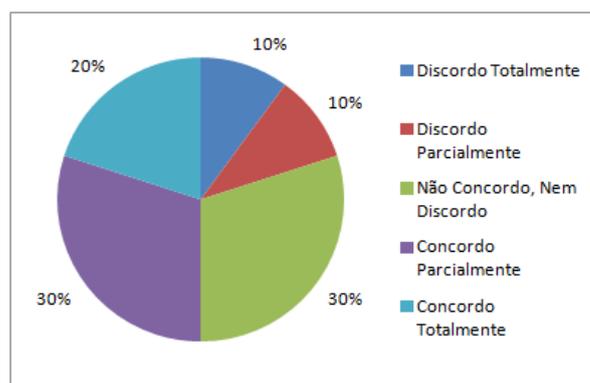


Gráfico 16 Comunicação em roda.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4. As Barreiras na Comunicação

Dentre as principais barreiras que atrapalham e distorcem a comunicação, grande parte dos respondentes concordou que há influência das diferentes interpretações das mensagens feitas pelo receptor, conforme o Gráfico 17. Cada receptor possui sua própria individualidade e em se tratando de uma comunicação com alta frequência de envio de mensagens para diversos receptores, como há nos processos de licitações, percebe-se uma das principais obstáculos dessas atividades.

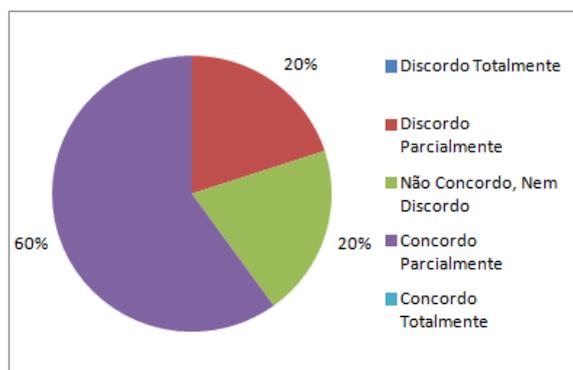


Gráfico 17 Distorções por parte do receptor.

Fonte: Dados da pesquisa.

A influência da idade, educação e cultura de cada membro do grupo de trabalho também foi destacada na pesquisa, como mostra o Gráfico 19; a grande variação de idade presente no grupo de servidores envolvidos nas licitações do Instituto é enfrentada pelos servidores com uma das principais barreiras para a comunicação nos processos licitatórios, visto que as interpretações no processo de comunicação são fortemente influenciadas por esses aspectos, e as diferenças que ocorrem nos membros do grupo são fonte de decodificações errôneas que comprometem o andamento dos processos.

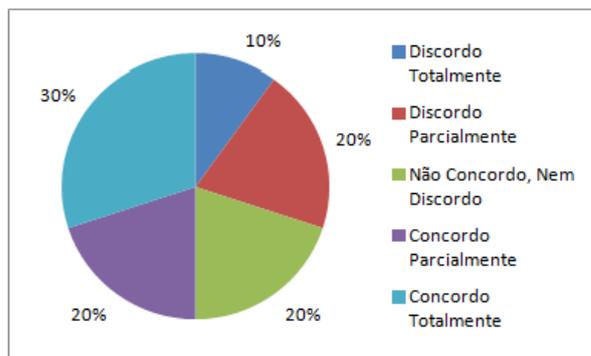


Gráfico 19 Influência da idade e cultura na comunicação

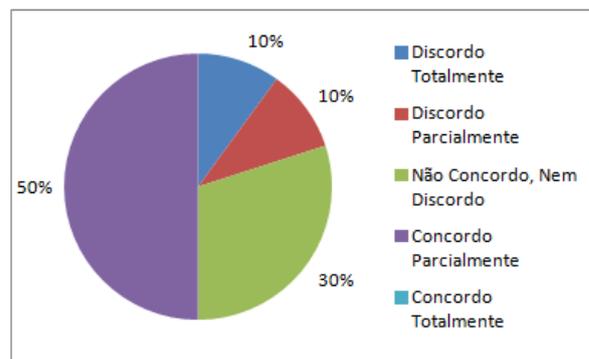


Gráfico 20 Influência da satisfação na comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, outro importante aspecto a ser destacado, é a satisfação, Gráfico 20, quando perguntados sobre a influência da satisfação do trabalhador na eficiência das atividades, boa parte acredita que uma variável bastante subjetiva pode influenciar o processo de comunicação. Percebe-se então que, uma comunicação que acontece conforme uma estrutura bastante formal como já foi destacado, ainda sofre influência da satisfação dos membros do grupo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou a pesquisa feita a partir do que foi coletado e analisado quanto ao processo de comunicação nos processos licitatórios do IF Sertão PE- Campus Petrolina. Pode-se perceber que o processo de comunicação dos servidores envolvidos nas licitações, como equipe de trabalho, ocorre principalmente na modalidade escrita e conforme a disposição formal da organização no que diz respeito à escolha dos canais usados e todo o fluxo formal de comunicação do Instituto. No entanto há também um espaço para a informalidade nesse processo, principalmente no que se refere à escolha de canais informais conforme alguns casos específicos.

Quanto ao sentido da comunicação, há ocorrência maior de comunicação vertical descendente do que a ascendente e o *feedback*, que está inserido na essência da comunicação de níveis mais baixo para os mais altos.

A comunicação organizacional da equipe se dá principalmente na forma de cadeia, o que mostra subordinação à autoridade da organização e o fluxo de comunicação definido. Há também espaço para comunicação entre todos os níveis, como também percebido o espaço para a informalidade que também ocorre em alguns casos nas atividades. Outro aspecto forte no grupo estudado é a comunicação eletrônica, que é essencial nos processos licitatórios.

Quanto às falhas na comunicação, as principais barreiras encontradas foram: a margem para a percepção seletiva dos receptores, ou seja, por conta da grande quantidade de informações que são transmitidas para diversos receptores tem-se a possibilidade de serem distorcidas no andamento das licitações, e também há a barreira da sobrecarga de informações, visto que há uma grande quantidade de diferentes informações recebidas de diversos emissores, o que também dificulta o andamento dos processos.

Conforme as observações feitas no ambiente de trabalho, a maneira como as possíveis falhas que são originadas das barreiras encontradas podem ser quebradas para o processo ser mais eficiente, é ser sugerido um melhor treinamento dos envolvidos nas licitações para que esse melhor entendimento dos processos influencie num melhor fluxo de informações, que pode ser sugerido pelos próprios envolvidos diretamente nessas atividades.

Partindo da conclusão que as duas principais barreiras que foram encontradas, sendo elas a margem para a percepção seletiva dos receptores e a sobrecarga de informações, que tem como causas o envio de muitas mensagens a diversos emissores e o recebimento de

mensagens de diversos emissores, é sugerido que unificar um fluxo melhor de comunicação que seja formulado conforme as necessidades do trabalho da equipe que trata das licitações, que podem sugerir melhorias bastante viáveis ao andamento das licitações.

A influência que esse processo tem no trabalho das licitações é evidente, visto que a comunicação feita de maneira clara gera mais rapidez no andamento do trabalho e mais segurança nas mensagens que são transmitidas para que as licitações ocorram visando seu maior objetivo, que é garantir os princípios legais do trabalho feito e o atendimento da sociedade mediante os trabalhos desenvolvidos pelo Instituto.

Sendo assim, de extrema importância a devida atenção ao que diz respeito às atividades referentes ao processo de comunicação que acontece no desenvolver das licitações. A principal recomendação é o espaço para ser feitos novos estudos com os envolvidos nos processos licitatórios para assim poder garantir novas recomendações quanto às formas de comunicação, para que a comunicação seja aprimorada a fim de garantir melhores resultados nas atividades licitatórias.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos De Comportamento Organizacional**. 3. ed. São Paulo : Thomson Pioneira, 1999.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CARVALHO FILHO, José dos S. C. **Manual de Direito Administrativo**. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- HUNT, James G.; OSBORN Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2006.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.