



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANUBIA DA COSTA VIEIRA**

**O IMPACTO DA GESTÃO DE PROCESSOS COMUNICACIONAIS NO  
SETOR DE LICITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM CONSELHO  
PROFISSIONAL DE JOÃO PESSOA-PB**

**João Pessoa  
2017**

**DANUBIA DA COSTA VIEIRA**

**O IMPACTO DA GESTÃO DE PROCESSOS COMUNICACIONAIS NO SETOR DE LICITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM CONSELHO PROFISSIONAL DE JOÃO PESSOA-PB**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientadora:** Profa. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz

**JOÃO PESSOA  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

V658i Vieira, Danubia da Costa.  
O impacto da gestão de processos comunicacionais no setor de licitação: um estudo de caso em um conselho profissional de João Pessoa-PB / Danubia da Costa Vieira. – 2017.  
61 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2017.

Orientador: Agnes Campêllo Araújo Braz, Me.

1. Gestão de processos. 2. Licitação. 3. Processos comunicacionais. I. Título.

CDU 005.83

**DANUBIA DA COSTA VIEIRA**

**O IMPACTO DA GESTÃO DE PROCESSOS COMUNICACIONAIS NO SETOR DE LICITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM CONSELHO PROFISSIONAL DE JOÃO PESSOA-PB**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Profa. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz**  
Orientadora

---

**Profa. Dra. Elaine Cristina Batista de Oliveira**  
Examinadora

---

**Prof. Dr. Jimmy A. Léllis**  
Examinador

Aos meus pais que sempre acreditaram no meu esforço e que sempre incentivaram meu crescimento profissional, me dando todo o suporte e apoio necessário.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido esta oportunidade de realizar um sonho e de permitir que meus amados pais sentissem ainda mais orgulho da sua filha. Agradeço por Ele ter me guiado durante esses quatro anos de curso, me dando muita força e sabedoria ao longo da minha caminhada, pois sem Ele e sem minha fé, não teria conseguido me sustentar nesta longa jornada.

Agradeço a minha querida família, minha mãe Iracema, meu pai Daniel e as minhas duas irmãs Daiana e Danielle, por toda força, apoio e compreensão de sempre.

Agradeço ao meu noivo Diego, por todo apoio, companheirismo, paciência e interesse pelo meu trabalho. E também por ter me ajudado com as regras de formatação da ABNT.

Agradeço aos meus colegas da faculdade, principalmente as minhas amigas Kelly, Ingrid, Jéssica e Cintia por todo apoio e carinho. Agradeço também pelas trocas de informações e ajuda mútua.

Agradeço a minha querida orientadora Professora Me. Agnes, por todo conhecimento passado, carinho, elogios e ajuda que me foi dada.

A todos que me ajudaram de alguma forma, o meu muito obrigada!

*“Os sonhos não determinam o lugar onde vocês vão chegar, mas produzem a força necessária para tirá-los do lugar em que vocês estão”.*

*(Augusto Cury)*

## RESUMO

As organizações necessitam cada vez mais, para o seu bom funcionamento, de uma boa comunicação entre os setores, desta forma, ela pode garantir que os seus produtos e serviços possuam a qualidade necessária para satisfazer os clientes. A pesquisa teve como objetivo geral analisar os impactos da gestão de processos comunicacionais nos processos licitatórios atribuídos ao setor de licitação do conselho profissional estudado e como objetivos específicos levantar fundamentos teóricos sobre o tema abordado; verificar os canais de comunicação que o setor de licitação do conselho profissional estudado utiliza; identificar as falhas na comunicação do setor de licitação do conselho profissional estudado e propor melhorias nos processos comunicacionais do setor de licitação do conselho profissional estudado. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de observação *in loco* na organização estudada. Os resultados obtidos mostraram que os meios de comunicação mais utilizados na empresa são o diálogo, o e-mail e telefone. Também foi possível observar que as falhas de comunicação que ocorreram nos processos sempre ocasionavam em vários erros, nos meses em que houve uma maior demanda de processos, também foram os meses em que decorreu um maior número de erros. As falhas que ocorreram com maior frequência no setor de licitação foram relacionadas a informações não transmitidas. Portanto, é necessário que haja uma padronização na comunicação da empresa, para evitar assim as falhas, os erros e atrasos decorrentes.

**Palavras-chave:** Licitação, Processos Licitatórios e Comunicação.

## **ABSTRACT**

Organizations increasingly need good communication between sectors so that it can ensure that its products and services have the necessary quality to satisfy customers. The objective of the research was to analyze the impacts of the management of communicational processes in the bidding processes attributed to the bidding sector of the professional council studied, and as specific objectives to raise theoretical foundations on the subject addressed; Verify the channels of communication that the sector of the professional board studied uses; Identify the failures in the communication of the bidding sector of the professional council studied and propose improvements in the communication processes of the bidding sector of the professional council studied. The research is characterized as applied, qualitative, descriptive, bibliographical, documentary and case study. The data collection was done by means of on-site observation in the organization studied. The results obtained showed that the communication media most used in the company are dialogue, e-mail and telephone. It was also possible to observe that the communication failures that occurred in the processes always resulted in several errors, in the months when there was a greater demand of processes, also were the months in which a greater number of errors occurred. The failures that occurred most frequently in the bidding sector were related to information not transmitted. Therefore, it is necessary that there is a standardization in the communication of the company, in order to avoid the failures, errors and delays.

**Keywords:** Bidding, Bidding Processes and Communication.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01:</b> Áreas envolvidas na gestão por processos.....	23
<b>FIGURA 02:</b> Símbolos de mapeamento de processos.....	26
<b>FIGURA 03:</b> Implantação da gestão por processos.....	29
<b>FIGURA 04:</b> Processo de comunicação.....	33
<b>FIGURA 05:</b> Três tipos comuns de redes em pequenos grupos.....	36

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01:</b> Roteiro de observação.....	17
<b>QUADRO 02:</b> Distribuição de processos e erros por mês.....	43
<b>QUADRO 03:</b> Frequência de ocorrências das falhas de comunicação.....	45
<b>QUADRO 04:</b> Quantidade de erros.....	46
<b>QUADRO 05:</b> Melhorias propostas.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01:</b> Gráfico de Pareto.....	46
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

POP: Procedimento Operacional Padrão

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 JUSTIFICATIVA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 SEÇÕES DO TRABALHO .....	14
2 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	15
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	15
2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA .....	16
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	17
2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS .....	17
3.1 AUTARQUIA .....	18
3.2 CONSELHOS PROFISSIONAIS .....	19
3.3 LICITAÇÃO .....	20
3.4 PROCESSOS .....	22
3.4.1 Tipos de processos .....	23
3.4.2 Mapeamento e Modelagem de Processos .....	25
3.4.3 Etapas da metodologia de modelagem de processos .....	27
3.4.4 Implantação do gerenciamento de processos .....	29
3.4.5 Qualidade total em processos .....	30
3.5 COMUNICAÇÃO .....	31
3.5.1 Funções da comunicação .....	32
3.5.2 Processo de comunicação .....	33
3.5.3 Direções da comunicação .....	34
3.5.4 Métodos e meios da comunicação .....	35
3.5.5 Gerenciamento das Comunicações em Projetos .....	37
3.5.5.1 Modelo de Comunicação .....	39
3.5.6 Consequências da má comunicação .....	39
4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	51
APÊNDICE A – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DA DISPENSA DE LICITAÇÃO (AQUISIÇÃO DE PRODUTOS) .....	56
APÊNDICE B – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DA DISPENSA DE LICITAÇÃO (CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS) .....	58
APÊNDICE C – PADRONIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM SETOR DE LICITAÇÃO .....	60
APÊNDICE D – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DA COMUNICAÇÃO COM O SETOR DE LICITAÇÃO .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são fontes geradoras de inúmeras invenções e inovações. São elas que projetam, elaboram, aprimoram, desenvolvem, produzem, distribuem e entregam tudo o que os seres humanos necessitam para viver, como os produtos, serviços, informações, entretenimento entre outros, tudo isto é gerado constantemente pelas organizações (CHIAVENATO, 2014). Porém, para que os produtos e serviços produzidos pelas empresas possuam qualidade é necessário que haja uma boa comunicação.

Para garantir que os seus produtos e serviços tenham qualidade e consequentemente, irão satisfazer os clientes, as organizações necessitam cada vez mais, para o seu bom funcionamento, de uma boa comunicação entre os setores. Deste modo, os processos organizacionais serão planejados e executados com excelência e sucesso. De acordo com Robbins (2005, p.232), “[...] a boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo”.

“A comunicação eficaz e aberta é essencial para o bem estar de toda a organização” (VECCHIO, 2012, p. 291). É fundamental que em todas as organizações, haja o relacionamento entre os colaboradores do nível operacional e também entre os colaboradores do nível operacional com os do nível tático e estratégico. Esta é uma maneira para que os superiores das organizações fiquem informados de tudo o que está acontecendo na empresa e o que precisa ser melhorado nos processos organizacionais.

É através da comunicação que há o relacionamento entre os indivíduos nas organizações. Conforme Chiavenato (2009, p. 61), “a comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra”. O autor ainda define comunicação como o processo de passar informações e a compreensão destas entre os indivíduos, e como, a maneira de familiarizarem-se com outras pessoas através da troca de ideias, fatos, pensamentos e valores.

“A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender” (SCROFERNEKER, 2006, p. 01). É de suma importância, que no ambiente interno da organização haja a troca de informações, ou seja, a comunicação entre os setores existentes, possibilitando assim uma maior interação e um maior fluxo de

informações, o que ocasiona em redução de erros e, portanto, uma maior produtividade e otimização de tempo para se executar uma tarefa.

No conselho profissional onde foi realizado o presente estudo há várias falhas (Quadro 02) relacionadas à comunicação no setor de licitação, o que muitas vezes ocasiona em erros e atrasos nas atividades desenvolvidas neste setor. O setor desenvolve todas as atividades relacionadas a compras e contratações de empresas aptas para o fornecimento dos produtos e/ou serviços. Para a realização destas atividades é necessário à abertura de processos licitatórios, tendo em vista que a organização é pública.

Problemas relacionados à comunicação são bastante frequentes nas organizações, são várias as suas causas e consequências, logo, é necessário que as empresas elaborem estratégias visando sanar estes problemas, o quê, por conseguinte, acarretará em um maior fluxo de informações e a melhoria dos processos organizacionais.

O presente trabalho de conclusão de curso partiu da necessidade de se estudar a influência da comunicação no setor de licitação do conselho profissional estudado. Identificar estas influências permitirá que o setor de licitação deste conselho aperfeiçoe os seus processos, fazendo com que seja reduzido o número de erros e atrasos em suas atividades. Para tanto, foi elaborada a seguinte questão problema: Qual a influência da comunicação nos processos licitatórios elaborados pelo setor de licitação do conselho profissional estudado?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O presente estudo trouxe benefícios para a autora da pesquisa, para a área de administração e para a sociedade.

A pesquisa contribuiu para a autora, visto que, foram adquiridos novos conhecimentos e informações em relação ao tema comunicação, o que proporciona uma experiência prática, visto que a pesquisa foi realizada na organização onde a autora da pesquisa estagiou na modalidade obrigatória. Um estudo aprofundado nesta área contribui para um melhor gerenciamento de comunicação na organização, objeto deste estudo.

O estudo também contribui para a área de Administração, pois não há estudos significativos no estado da arte sobre a temática, sendo assim, um novo

estudo na área de comunicação, que irá gerar novo conteúdo acadêmico, podendo ser utilizado para pesquisas futuras.

A pesquisa é de suma importância para a sociedade, uma vez que, ampliará a visão dos gestores das organizações a respeito da influência que a comunicação exerce nas organizações, possibilitando assim que estes gestores enxerguem os benefícios de se ter uma comunicação eficaz e as consequências de se ter uma comunicação ineficaz, prestando um serviço satisfatório para a mesma.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa teve como objetivo geral analisar os impactos da gestão de processos comunicacionais nos processos licitatórios atribuídos ao setor de licitação do conselho profissional estudado.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A pesquisa possui como objetivos específicos: (1) Levantar fundamentos teóricos sobre o tema abordado; (2) Verificar os canais de comunicação que o setor de licitação do conselho profissional estudado utiliza; (3) Identificar as falhas na comunicação do setor de licitação do conselho profissional estudado; e (4) Propor melhorias nos processos comunicacionais do setor de licitação do conselho profissional estudado.

## 1.3 SEÇÕES DO TRABALHO

O trabalho de conclusão de curso está dividido da seguinte maneira: o capítulo dois é referente à metodologia da pesquisa, que compreende os tipos de pesquisa, o universo, a amostra e instrumento de coleta de dados; o terceiro capítulo aborda o referencial teórico, que abrangerá assuntos como autarquias, conselhos regionais, licitação, processos e comunicação; o capítulo quatro abordará a análise de resultados, onde os dados obtidos na pesquisa serão apresentados e analisados, e o capítulo cinco se refere as considerações finais, onde será respondido o objetivo geral e os específicos, bem como as contribuições do trabalho.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado em um conselho profissional, que é uma autarquia federal, portanto uma empresa pública, que atua no segmento de atividades de fiscalização do exercício de determinada profissão na qual o órgão é incumbido de fiscalizar. A empresa é localizada na cidade de João Pessoa – PB.

O estudo foi realizado no período de setembro de 2016 a março de 2017. Neste período foi elaborado a introdução, referencial teórico, coleta e tratamento dos dados da pesquisa, assim como as considerações finais.

A pesquisa é classificada quanto a sua natureza como aplicada, pois resultará em conhecimentos que foram utilizados com o objetivo de solucionar um determinado problema na organização estudada. Corroborando com esta ideia, Prodanov e Freitas (2013, p.51) afirmam que a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Quanto a abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois priorizou a utilização de quantificadores de informações, que foram coletados na organização estudada.

A pesquisa é classificada quanto ao seu objetivo como descritiva, visto que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52), a pesquisa descritiva é aquela que ocorre “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica, devido ao fato de ter sido levantado um referencial teórico com base em livros e periódicos, que abordam o tema estudado na pesquisa. Pesquisa documental tendo em vista que foi analisado documentos, como os processos licitatórios elaborados na organização estudada e estudo de caso, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 60), “o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

O método de pesquisa utilizado foi o indutivo, que de acordo Prodanov e Freitas (2013, p. 28) “é um método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral”.

## 2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O conselho profissional estudado possui como atividade fim a fiscalização do exercício profissional dos profissionais inscritos, bem como, das empresas/firmas que exercem atividades ligadas e peculiares à profissão na qual o órgão é responsável, funcionando como tribunal de honra dos profissionais, zelando pelo prestígio e bom nome das profissões, punindo os infratores e representando às autoridades competentes acerca dos fatos apurados e cuja solução não seja de sua alçada.

A pesquisa foi realizada no setor de licitação da empresa estudada, tal setor possui apenas dois colaboradores, sendo 01 estagiário e o outro que exerce um cargo comissionado de assessora de licitação. Este setor é responsável por todas as compras e pela contratação de empresas aptas para o fornecimento dos produtos e/ou serviços necessários para o bom funcionamento da organização.

O universo da pesquisa foi de 24 processos licitatórios, sendo todos os processos realizados através da modalidade de licitação de dispensa de licitação, que é a modalidade na qual o objeto licitatório deve ser abaixo de R\$ 8.000,00, conforme os processos operacionais padrão (POP) mostrados nos Apêndices A e B. Estes processos foram elaborados no período de julho a dezembro de 2016 pelo setor de licitação da empresa estudada, visto que, foi a partir deste período que a autora do presente trabalho começou a realizar as suas atividades do estágio supervisionado no setor de licitação da referida empresa. Os resultados também foram obtidos através de uma observação *in loco* dos procedimentos licitatórios realizados no setor supracitado.

A amostragem foi não-probabilística intencional, visto que, de acordo Prodanov e Freitas (2013, p. 98) “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”. A amostra foi de 09 processos licitatórios, que apresentaram no decorrer de sua elaboração no setor de licitação erros e/ou atrasos devido a falhas de comunicação entre os setores da organização.

### 2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa, foi adotado como instrumento a um roteiro de observação, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), são utilizados os sentidos para a obtenção dos dados da pesquisa. O roteiro de observação utilizado foi de acordo com o Quadro 01.

Porém, existem vários tipos de observações, neste estudo foi aplicada a observação participante, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.104), “consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. Como o estudo foi realizado na organização e no mesmo setor onde a autora da pesquisa estagia na modalidade supervisionada, todos os dados coletados foram fornecidos pela mesma, e também pelos os documentos e processos que tramitam no setor avaliado.

Quadro 01: Roteiro de observação

<b>ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO</b>
Quantidade de processos abertos por semana
Quantidade de processos abertos no período de julho a dezembro de 2016
Falhas de comunicação ocorridas nos processos
Erros decorrentes das falhas de comunicação
Quantidade de processos que apresentaram falhas e erros de comunicação
Processos retrabalhados
Canais de comunicação utilizados no setor
Como ocorre a comunicação através dos canais identificados

Fonte: Elaboração própria (2017)

### 2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados através de uma planilha no Excel, onde foram inseridas informações como: quantidade de processos passados pelo setor de licitação no período de julho a dezembro de 2016, a quantidade destes processos que apresentaram erros e atrasos, e quais os motivos, relacionados a falhas na comunicação, que ocasionaram nestes erros e/ou atrasos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 AUTARQUIA

Staford et al (2008) afirmam que a palavra autarquia expressa a ideia de autogoverno ou governo próprio. Os autores também comentam que a autarquia é uma modalidade de pessoa administrativa, estabelecida pelo estado para desempenhar determinadas atividades, que possuam características especiais.

“As autarquias são pessoas jurídicas administrativas e correspondem a uma extensão da Administração direta, visto que prestam serviços públicos e executam atividades típicas do Estado de forma descentralizada” (PALUDO, 2013, p.43). Corroborando com este conceito, o Decreto de Lei de N<sup>o</sup> 200 de 1967 conceitua autarquia como,

Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

De acordo com Paludo (2013, p.43), as autarquias possuem algumas características, tais como:

São criadas por lei específica; possuem personalidade jurídica própria de Direito Público; possuem patrimônio e receita próprios; possuem capacidade específica (restrita a sua área de atuação); possuem autonomia administrativa e financeira (mas não econômica); encontram-se sujeitas ao controle ou tutela do Ministério a que se encontram vinculadas; e enquadram-se no conceito de descentralização administrativa.

As autarquias condizem a uma especialização da administração pública, que pode englobar obras, serviços e atividades. Trata-se de um segmento que compõem a Administração descentralizada e atua com o intuito de realizar os seus propósitos. Os seus propósitos são os mesmos do Estado, desta forma, para desenvolvê-los e executá-los, a autarquia age com autonomia financeira, administrativa e disciplinar (PALUDO, 2013).

As autarquias podem ser territoriais ou institucionais. De acordo com Staford et al (2008, p.02) as autarquias territoriais dizem respeito,

A desmembramentos geográficos em certos países, normalmente com regime unitário (ou de centralização política), aos quais o poder central outorga algumas prerrogativas de ordem política administrativa, permitindo-lhes uma certa liberdade de ação.

De acordo com Staford et al (2008, p. 03), “as institucionais nascem como pessoas jurídicas criadas pelo Estado para se desincumbirem de tarefas as quais a lei as destinou”. Os autores também comentam que as autarquias podem se diferenciar devido à três fatores: o nível federativo, o objeto e a natureza.

De acordo com Staford et al (2008), o nível federativo dispõem que as autarquias podem ser federais, estaduais, distritais e municipais. Quanto ao objeto, as autarquias podem ser:

- **Autarquias assistenciais:** visam auxiliar as regiões pouco desenvolvidas ou a categorias sociais específicas, a fim de minimizar as desigualdades sociais.
- **Autarquias previdenciárias:** norteada para a atividade e previdência social oficial.
- **Autarquias culturais:** voltadas à educação e ao ensino.
- **Autarquias profissionais:** esta autarquia é responsável pela inscrição de certos profissionais e pela fiscalização de suas atividades.
- **Autarquias Administrativas:** são as entidades que se destinam às várias atividades administrativas.
- **Autarquia de controle:** integram esta categoria as agências reguladoras.

Por fim, a última classificação está relacionada à natureza das autarquias que podem ser comuns ou especiais. As comuns estão submetidas à disciplina jurídica sem qualquer especificidade e as especiais são gerenciadas por disciplinas legais específicas (STAFORD et al, 2008).

### 3.2 CONSELHOS PROFISSIONAIS

Os conselhos profissionais são autarquias profissionais, responsáveis pela inscrição de alguns profissionais e fiscalização de suas atividades (STAFORD et al, 2008). Estes conselhos são órgãos delegados do Estado para o exercício da regulamentação e fiscalização das profissões liberais. A delegação é federal tendo em vista que, conforme a Constituição Federal (1988), art. 21<sup>º</sup>, inciso XXIV,

Compete à União Federal organizar, manter e executar a inspeção do trabalho, atividade típica de Estado que foi objeto de descentralização

administrativa, colocando-a no âmbito a Administração Indireta a ser executada por autarquia, pessoa jurídica de direito público criada para esse fim.

Portanto, os conselhos profissionais são órgãos públicos responsáveis pela inscrição, fiscalização e controle do exercício de determinadas profissões regulamentadas. Estes conselhos também possuem a autonomia para punir os profissionais que atuarem a profissão em desacordo com as normas estabelecidas para regulamentar o exercício da determinada profissão (FERNANDES, 2012).

### 3.3 LICITAÇÃO

De acordo com Altounian (2009, p.29), licitação pode ser entendida como “o processo de qualquer contratação na qual estejam envolvidos recursos públicos deve ser conduzido com cautela pelos responsáveis designados para cada uma das tarefas inseridas em seu contexto”. Ademais, o autor afirma que existem regras estabelecidas na Lei nº 8.666/93, que é específica para o processo de licitação, que devem ser obedecidas com a finalidade de se escolher a proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

Conforme Altounian (2009, p. 38),

A Constituição Federal estabelece em seu art. 37<sup>o</sup> que todas as ações da Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De acordo com a Constituição Federal (1988, art. 37<sup>o</sup>, inciso XXI), “as obras, serviços, compras e alienações devem ser contratados por meio de licitação pública”. Desta forma, diante da necessidade das organizações públicas de utilizarem a licitação pública, foi sancionada a Lei 8.666/93. Esta lei trata das disposições gerais, das licitações, dos contratos, das sanções administrativas e da tutela judicial, dos recursos administrativos e das disposições finais e transitórias.

A Lei 8.666/93 se aplica a todos os órgãos da administração direta, que envolvem as autarquias, empresas públicas, fundações públicas, sociedades de economia mista e as demais organizações controladas direta ou indiretamente pela União, Estado, Distrito Federal e Municípios (ALTOUNIAN, 2009). De acordo com o Altounian (2009, p. 39), a lei “trata da absoluta maioria das questões referentes aos

procedimentos e diretrizes que devem ser observados pelos gestores, desde a concepção até o recebimento definitivo do objeto”.

De acordo com a Lei 8.666/93, art. 3º,

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável 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.

Nos processos licitatórios deve-se conter a descrição clara do objeto da contratação, bem como a disponibilidade orçamentária para a sua contratação, caso o processo não contenha essas informações, ele poderá ser nulo, conforme dispõe a Lei 8.666/93, art. 14º, “nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa”.

Em conformidade com a Lei 8.666/93, art. 22º as licitações possuem cinco modalidades, que são: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Concorrência é a modalidade que “entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto” (LEI 8.666/93, art. 22º). A lei 8.666/93 em seu artigo 22º também traz a modalidade de tomada de preços que ocorre entre interessados que estejam cadastrados ou que apresentem todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

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 afixará, 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 da apresentação das propostas (LEI 8.666/93, art. 22º).

A penúltima modalidade é concurso, que de acordo com a Lei 8.666/93, art. 22º,

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.

A última modalidade é o Leilão, que é aquela entre qualquer interessado com intuito de vender bens móveis que não possuem utilidade para a administração ou produtos que foram apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis. Nesta modalidade quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação, é quem vai adquirir o produto ou o bem (LEI 8.666/93, art. 22º).

No que tange aos procedimentos de licitação, a Lei 8.666/93 no art. 38º diz que o procedimento licitatório será iniciado com a abertura de processo administrativo, que deve está autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação do seu objeto, que deve estar claro e de forma sucinta e do recurso próprio para a despesa.

Com relação aos contratos administrativos, a Lei 8.666/93 em seu art. 54º, diz que os contratos devem informar com clareza e certeza as condições para sua execução, também devem estar expressas em cláusulas que determinem os direitos, obrigações e responsabilidades de ambas as partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

### 3.4 PROCESSOS

Atualmente, devido ao grande mercado competitivo, há a necessidade de se otimizar o tempo, lucrar mais e reduzir os custos, isso tem feito com que as organizações busquem novos meios de gerenciar as suas atividades (SANTOS, SCHUSTER & PRADELLA, 2012). Um desses meios é a orientação da estrutura da empresa por processos.

Processo é um conjunto de atividades que apresentam uma sequência e que tem como objetivo de atender e superar as necessidades e as perspectivas dos clientes, tanto os externos, como os internos (OLIVEIRA, 2009). Louzada e Duarte (2013) complementam esta ideia afirmando que os processos são conjuntos ordenados e relacionados de atividades que necessitam da entrada de insumos a serem transformados em resultados, realizando assim a atividade fim da organização.

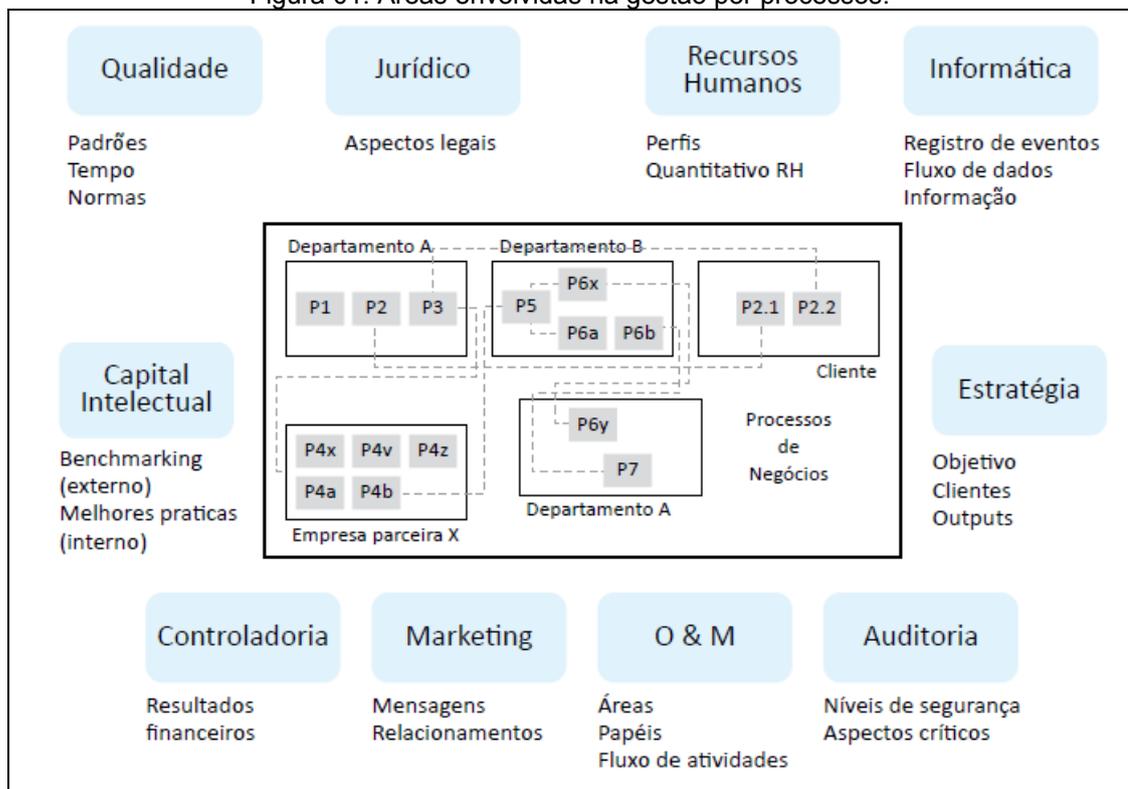
De acordo com Santos, Schuster e Pradella (2012), as empresas que são orientadas por processo estão cientes das necessidades dos seus clientes e dos objetivos traçados na empresa, visto que o gerenciamento de processos demanda conhecimento das estruturas funcionais, com a finalidade de satisfazer as

necessidades e metas do negócio. Desta forma, os administradores devem estar antenados a tudo o que acontece na empresa, de acordo com Santos, Schuster e Pradella (2012, p.10):

Os administradores devem planejar os resultados almejados e divulgar seus planos, estabelecendo objetivos e metas para os processos e estes devem ser avaliados por indicadores que permitam determinar em que grau os objetivos foram atingidos e os recursos envolvidos para alcançar tais resultados.

As organizações que são orientadas por processos possuem todas as suas estruturas organizacionais direcionadas com a finalidade de atender e satisfazer os seus clientes (LOUZADA & DUARTE, 2013). Na Figura 01 são ilustradas as áreas da organização que são essenciais na gestão por processos.

Figura 01: Áreas envolvidas na gestão por processos.



Fonte: Santos (2014, p. 47).

### 3.4.1 Tipos de processos

Os processos podem ser de manufatura ou de serviços. Os de manufatura se dividem em processos de projeto, de *jobbing*, de lotes, de massa e

contínuos. Os de serviços se dividem como serviços profissionais, lojas de serviços e de serviços de massa (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON, 2009).

- **Processos de Projeto:** São processos bastante customizados e complexos, visto que envolve grandes projetos, como por exemplo, a construção de um navio, desta forma são projetos de longo prazo e que possuem como características o baixo volume e alta variedade (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON, 2009).
- **Processos de *Jobbing*:** De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), assim como os processos de projetos, os de *jobbing* também possuem como características o baixo volume e alta variedade. Os autores também comentam que estes processos produzem produtos fisicamente menores, e que apresentam um baixo grau de repetitividade. São exemplos desse processo os alfaiates que trabalham por encomenda.
- **Processos em Lotes:** De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 94), “como o nome indica, cada vez que um processo em lotes produz um produto, é produzido mais do que uma unidade”. Os autores também afirmam que a variedade dos produtos é baixa, fazendo com que os processos sejam relativamente repetitivos.
- **Processos em Massa:** Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 95), “processos de produção em massa são os que produzem bens em alto volume e variedade relativamente estreita, isto é, em termos dos aspectos fundamentais do projeto do produto”. De acordo com os autores supracitados, estes processos são altamente repetitivos.
- **Processos Contínuos:** Estes processos atuam com volumes maiores e variedade ainda mais baixa que os processos de massa. Os produtos são inseparáveis e produzidos em fluxo contínuo, como por exemplo, as centrais elétricas (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON, 2009).
- **Serviços Profissionais:** Corroborando com Slack, Chambers e Johnston (2009, p.97), “serviços profissionais são definidos como organizações de alto contato, em que os clientes despendem tempo considerável no

processo do serviço”. Os autores afirmam que estes processos são voltados para atender as necessidades individuais dos clientes. São exemplos deste processo os advogados, cirurgiões, entre outros.

- Lojas de Serviços: “O cliente está essencialmente comprando um produto relativamente padronizado, mas será influenciado pelo processo de venda, que é customizado para atender suas necessidades individuais” (SLACK, CHAMBERS & JOHNSTON, 2009, p.98).
- Serviços de Massa: De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p.99) “serviços de massa compreendem muitas transações de clientes, envolvendo tempo de contato limitado e pouca customização”. Os autores afirmam que são exemplos deste serviço os supermercados, aeroportos, entre outros.

#### 3.4.2 Mapeamento e Modelagem de Processos

Mapeamento de processo é uma ferramenta de visualização mais ampla e que possibilita uma compreensão das atividades executadas em um processo, assim a relação entre elas e o processo (CORREIA, LEAL & ALMEIDA, 2002). Concordando com esta ideia, Slack, Chambers e Johnston (2008, p.101), afirmam que “mapeamento de processo envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo”.

Para se mapear os processos, são necessários a utilização de símbolos, conforme ilustrado na Figura 02.

Figura 02: Símbolos de mapeamento de processos

Símbolos de mapeamento de processo derivado da Administração Científica	Símbolos de mapeamento de processos derivados da análise de sistemas
 - Operação (uma atividade que diretamente agrega valor)	 - Início ou final do processo
 - Inspeção (checagem de algum tipo)	 - Atividade
 - Transporte (movimentação de algo)	 - <i>Input</i> ou <i>output</i> de um processo
 - Atraso (espera, por exemplo, de materiais)	 - Direção do fluxo
 - Estoque (estoque deliberado)	 - Decisão (exercitando o poder discricionário)

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2008).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 102), “símbolos de mapeamento de processo são usados para classificar os diferentes tipos de atividade”. O autor ainda comenta que estes símbolos podem ser usados em ordem, em série ou em paralelo, para que assim descrevam todo um processo.

De acordo com Correia, Leal e Almeida (2002, p. 03), “o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”. Os autores ainda comentam que o mapeamento de processos proporciona um melhor entendimento dos fluxos de trabalho, estes fluxos são avaliados e posteriormente o fluxo das atividades é direcionado para que seja redesenhado, conforme as avaliações realizadas.

O fluxo de atividades é redesenhado a partir da modelagem dos processos, que de acordo com Santos (2014), ao se aplicar a modelagem de processos, é possível identificar os problemas, propor melhorias e novos métodos, realizar testes de desempenho, bem como, conhecer realmente como o negócio funciona.

A modelagem de processos mostra um desenho e/ou projeto mais detalhado de um processo, que de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 101), “o projeto detalhado de um processo envolve identificar todas as atividades

individuais que são necessárias para atender aos objetivos do processo, decidir a sequência com que serão executadas e quem vai executá-las”.

De acordo com Santos, Schuster e Pradella (2012) a modelagem dos processos, se inicia com o desenvolvimento de diagramas que possibilitem a visualização dos processos organizacionais. Os autores também afirmam que os modelos de diagramas devem ser desenvolvidos de acordo com o tipo de empresa que se está analisando os processos, tendo como finalidade a melhoria na forma de realização das atividades.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2008) são técnicas para auxiliar no melhoramento dos processos:

- Diagramas de relacionamento: Este tipo de diagrama apenas identifica se há relacionamento entre dois conjuntos de dados, porém não necessariamente ele vai identificar uma relação de causa e efeito.
- Mapas de processos (fluxogramas): Através dos mapas de processos é possível ter um entendimento detalhado do processo, ou seja, é possível visualizar o passo a passo do processo, bem como os erros e as falhas que ocorrem durante o seu fluxo e as áreas problemáticas, possibilitando assim estabelecer oportunidades para o melhoramento.
- Diagrama causa-efeito: Através deste diagrama é possível identificar possíveis causas para os erros que ocorrem nos processos organizacionais.
- Diagrama de Pareto: A análise realizada a partir deste diagrama é baseada na ocorrência que poucas falhas explicam a maioria dos erros. Conforme Côrrea e Côrrea (2006, p. 213) afirma que 80% das falhas ocorrem devido a 20% das causas.

### 3.4.3 Etapas da metodologia de modelagem de processos

Para que o gerenciamento de projetos de modelagem seja desenvolvido dentro da organização é necessário seguir uma metodologia de modelagem de processos, que de acordo com Santos (2014), se divide em cinco etapas: planejamento do levantamento; execução do levantamento; análise e simplificação dos processos; estabelecimento das medidas do processo; implantação e ajuste do padrão estabelecido.

- Planejamento do levantamento: A primeira etapa consiste em uma análise e estudo preliminar do processo. Para se obter todas as informações necessárias, são utilizados alguns instrumentos para a obtenção de informações, como: questionários, entrevistas, observações, entre outros (SANTOS, 2014). Para Oliveira (2009), nesta fase também é necessário ter o comprometimento de todos os profissionais envolvidos, para o bom desenvolvimento das atividades realizadas.
- Execução do levantamento: De acordo com Santos (2014), na segunda etapa, é escolhida a ferramenta ideal (fluxogramas ou diagramas) para se desenhar o processo. Corroborando com esta ideia, Oliveira (2009), afirma que o “modelo ideal deve representar a efetiva possibilidade de alterar para melhor, a atual realidade da empresa”. Ou seja, a ferramenta escolhida deve proporcionar a melhoria nos processos organizacionais.
- Análise e simplificação dos processos: Nesta etapa os desenhos dos processos são analisados e simplificados, pois são observados os gargalos que causam o retrabalho das atividades, assim como são observados os processos que podem ser encurtados (SANTOS, 2014).
- Estabelecimento das medidas do processo: De acordo com Santos (2014, p. 78), “o analista, nesta etapa, deve pontuar quais são as medidas que descrevem o desempenho do processo como um todo em relação à produção do resultado daquele processo”. O autor também comenta que estas medidas se transformam em indicadores para analisar os resultados e metas que identificam o desempenho que é desejado.
- Implantação e ajuste do padrão estabelecido: A quinta etapa, consiste na padronização do processo, que segundo Santos (2014), “padronizar, significa, neste contexto, registrar a melhor maneira de se executar uma tarefa”. Em seguida, ocorre a implementação do padrão estabelecido, assim sendo, para que esta seja realizada com sucesso é necessário que todos os recursos estejam disponíveis e que tenham sido testados pela equipe de planejamento.

### 3.4.4 Implantação do gerenciamento de processos

O gerenciamento de processos dentro das organizações é de fundamental importância para o bom funcionamento da organização como um todo, de acordo com Correia, Leal e Almeida (2002), nas empresas os processos e as atividades realizadas são essenciais no processo de agregação de valor aos produtos e serviços, desta forma, é necessário que se utilize mecanismos que proporcionem uma boa gestão dos mesmos.

O gerenciamento de processos tem como finalidade o aperfeiçoamento dos processos desenvolvidos, e isto requer que seja realizada uma análise e avaliação minuciosa das atividades realizadas na organização (CORREIA, LEAL & ALMEIDA, 2002).

De acordo com Cândido, Silva e Zuhlke (2008), a implantação da gestão por processos acontece da seguinte maneira, conforme ilustrado na Figura 03.

Figura 03: Implantação da gestão por processos



Fonte: Cândido, Silva e Zuhlke (2008, p.04).

Na primeira etapa da implantação da gestão por processos, que é o mapeamento de processos, deve-se primeiramente entender a organização como um todo ou a área onde será implementado o gerenciamento de projetos, em seguida é necessário fazer um desenho inicial das atividades que compõem os processos. Posteriormente será montado um macro fluxo, onde é possível visualizar os fluxos e as interações entre as atividades, e em seguida, faz-se necessário uma apresentação aos administradores da organização, para que assim, sejam visualizadas todas as atividades realizadas, bem os seus responsáveis, os gargalos e as limitações (CÂNDIDO, SILVA & ZUHLKE, 2008).

A segunda etapa é a modelagem dos processos, que de acordo com Cândido, Silva e Zuhlke (2008), esta etapa consiste em redesenhar o processo para que ele possa ser aperfeiçoado, proporcionando assim os resultados esperados. Os

autores também afirmam que os processos são redesenhados com base nas sugestões de melhorias dos envolvidos no processo.

A terceira etapa compreende a divulgação da modelagem, onde serão apresentados os modelos que foram validados, para que a organização tenha o conhecimento das melhorias implantadas nos processos. A última etapa é a implementação dos modelos redesenhados, melhorados e simplificados (CÂNDIDO, SILVA & ZUHLKE, 2008). Seguindo este modelo, a organização estará sendo orientada por processos, portanto, haverá uma otimização de tempo nas atividades desenvolvidas.

#### 3.4.5 Qualidade total em processos

Segundo Santos (2014), o estabelecimento da gestão por processos nas organizações vem se tornando um requisito dos sistemas de gestão organizacional. A gestão por processos já se tornou uma exigência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e das normas da série ISO 9.000 que abordam a qualidade total.

Para que um processo tenha qualidade, ele deve estar conforme com o que se foi planejado. Conforme afirma Santos (2014, p.131), “a conformidade está mais relacionada com o que foi planejado para um processo ser corretamente executado de acordo com o plano”.

Os processos organizacionais estão diretamente interligados com a qualidade total, pois, de acordo com Oliveira (2009, p.194),

A administração de processos pode recomendar projetos de qualidade total a partir da identificação de problemas existentes nos processos estabelecidos na empresa que podem prejudicar o desenvolvimento e a consolidação dos negócios, produtos e serviços. Em contrapartida o sistema de qualidade pode encadear e estruturar processos administrativos em áreas e atividades críticas que apresentam problemas a serem solucionados a curto prazo.

Oliveira (2009) define qualidade total como a capacidade que um produto ou serviço tem, de satisfazer as expectativas dos clientes da empresa. O autor ainda comenta que o conceito de qualidade total, está relacionado ao processo de melhoria contínua, que possibilita que os processos administrativos se tornem cada vez mais aptos para suprir as necessidades dos clientes, através da melhoria nos seus produtos e serviços, além de, adaptar constantemente os padrões de qualidade.

A qualidade total na gestão de processos deve considerar a quatro aspectos, que são: (1) qualidade intrínseca ao produto ou serviço considerado, onde a avaliação da qualidade total é identificada através da satisfação dos clientes; (2) qualidade rastreada ao longo do processo de conceituação, estruturação, desenvolvimento e implementação dos processos na empresa, onde a qualidade deve estar contida em todas as etapas da metodologia de modelagem dos processos; (3) Custo da qualidade, o que vai proporcionar a análise de uma relação estabelecida, negociada e assimilada dos custos versus benefícios, este enfoque se trata dos custos da qualidade, que são gastos para a prevenção de erros, e dos custos da não qualidade; (4) atendimento completo das expectativas do cliente considerado, onde o cliente é considerado a empresa em si, tudo é realizado para atender as expectativas dos clientes (OLIVEIRA, 2009).

Para Oliveira (2009), a qualidade total na administração de processos é toda a melhoria e inovação nos processos, com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes, oferecendo-lhes os produtos e/ou serviços conforme desejado.

### 3.5 COMUNICAÇÃO

De acordo com Newstrom (2008), a comunicação é uma atividade sempre presente no nosso cotidiano, é por meio da comunicação, que as pessoas relacionam-se umas com as outras, havendo assim, a troca de ideias e de conhecimentos. Além disso, o autor afirma que a comunicação é fundamental para que a organização possua uma boa saúde, ou seja, para que ela se mantenha forte diante deste grande mercado competitivo.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 61),

*Comunicação:* é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação.

Concordando com a ideia de Chiavenato (2009), Newstrom (2008) afirma que a meta da comunicação é fazer com que o receptor entenda a mensagem da mesma forma de como ela foi emitida. O autor ainda comenta que a comunicação

eficaz proporciona entre duas pessoas o entendimento da mensagem emitida, de forma que elas compartilhem o que sentem e sabem.

A comunicação é essencial nas organizações, a sua ausência pode acarretar em vários problemas para a organização. Conforme Newstrom (2008, p. 45),

As organizações não existem sem comunicação. Se não houver comunicação, os funcionários não podem saber o que seus colegas fazem naquele momento, a administração não pode receber *inputs* de informação e os supervisores e os líderes de equipe não podem transmitir suas instruções. A coordenação do trabalho é impossível e a organização entrará em colapso em virtude de sua ausência. A cooperação também se torna impossível, porque as pessoas não podem comunicar suas necessidades e seus sentimentos para os outros.

### 3.5.1 Funções da comunicação

Robbins (2005) afirma que a comunicação possui quatro funções dentro da organização, que são: controle, motivação, expressão emocional e informação. O autor comenta que a função de controle está relacionada com o controle do comportamento das pessoas, por exemplo, quando se é comunicado algum problema ocorrido no ambiente de trabalho ao superior imediato. Esta comunicação é uma forma de controle da situação.

Com relação à função de motivação, Robbins (2005, p. 233) afirma que “a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo”. Por receberem um *feedback* relacionado ao desempenho de suas atividades, os funcionários se sentem motivados. Deste modo, esta função é de extrema importância na comunicação.

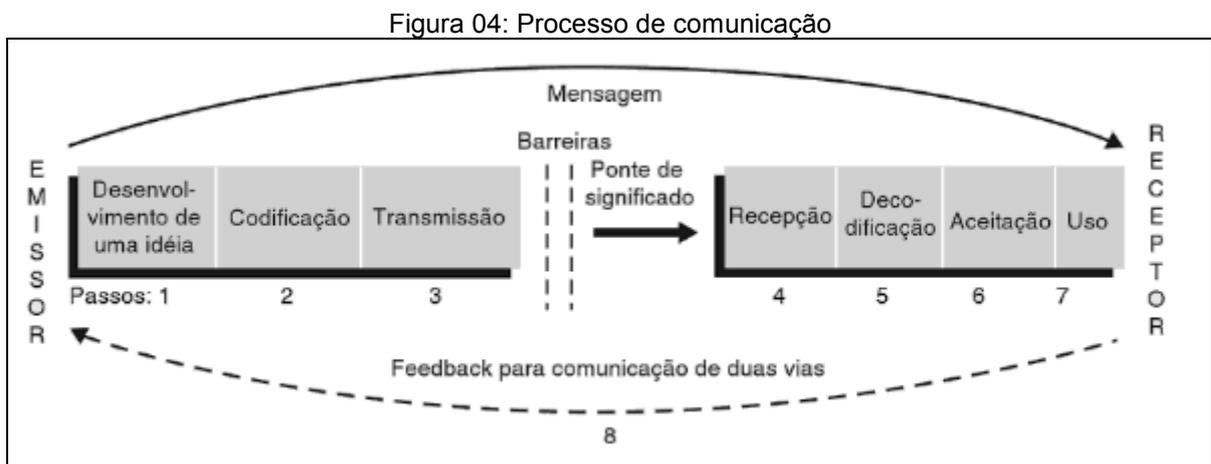
No que tange a função expressão emocional, esta se refere à interação social dos funcionários com o seu grupo de trabalho. Esta comunicação é um procedimento de grande relevância para que os membros do grupo de trabalho manifestem as suas frustrações e/ou satisfações (ROBBINS, 2005).

De acordo com Robbins (2005, p. 233), “a função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões”. As informações auxiliam as pessoas ou grupos na tomada de decisões ao disseminar dados que possibilitam a avaliação de alternativas (ROBBINS, 2005).

### 3.5.2 Processo de comunicação

A comunicação envolve pelo menos dois indivíduos, os que encaminham as mensagens (emissor) e os que recebem e interpretam (receptor) (CHIAVENATO, 2009). Para que as mensagens cheguem até o receptor, elas devem seguir o processo de comunicação, que de acordo com Newstrom (2008, p.46), “é o método pelo qual o emissor alcança um receptor mediante uma mensagem”.

É ilustrado na Figura 04 o processo de comunicação de acordo com Newstrom (2008). O processo é composto por oito passos, que são: (1) desenvolvimento de uma ideia; (2) codificação; (3) transmissão; (4) Recepção; (5) decodificação; (6) aceitação; (7) uso e (8) *feedback*.



Fonte: Newstrom (2008, p. 47).

O primeiro passo que é o desenvolvimento de uma ideia se refere à elaboração de uma informação na qual o emissor deseja transmitir. O segundo passo se trata da codificação, que é a conversão da ideia em palavras e em símbolos. O terceiro passo aborda a transmissão da mensagem, neste é definido o método e o canal a ser transmitida a mensagem. O quarto passo é a recepção da mensagem, ou seja, é o recebimento da mensagem pelo receptor. O quinto passo é a decodificação que se trata da interpretação da mensagem pelo receptor para que ela seja compreendida. O sexto passo é a aceitação da mensagem, o receptor têm a opção de aceitá-la ou rejeitá-la. O passo sete diz respeito ao uso da informação recebida através da mensagem e o passo oito se refere ao *feedback*, ou seja, o receptor reconhece a mensagem e encaminha uma resposta ao emissor (NEWSTRON, 2008).

O processo de comunicação está sujeito a alguns obstáculos que são chamados de barreiras. Existem três tipos de barreiras, que de acordo com Chiavenato (2009, p. 65), “são as barreiras pessoais, barreiras físicas e as barreiras semânticas”.

As barreiras pessoais ocorrem devido a limitações, emoções e valores que cada indivíduo possui. As barreiras físicas ocorrem no ambiente em que está acontecendo a comunicação, ou seja, são as distrações, a distância entre as pessoas que estão se comunicando, ruídos, entre outros. E as barreiras semânticas são as limitações que ocorrem devido aos símbolos por meio dos quais a comunicação está sendo realizada, são gestos ou sinais que podem ser entendidos de maneira errada, distorcendo assim o seu significado (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) afirma que, além destas barreiras, também existem outros três obstáculos que podem interferir no processo de comunicação, são eles: omissão, distorção e sobrecarga. A omissão acontece quando alguma parte da mensagem é omitida, cortada ou cancelada, ocasionando assim uma comunicação incompleta. A distorção ocorre quando a mensagem passa por alguma modificação em seu conteúdo, ocasionando assim uma interpretação errada da mensagem. O último obstáculo é a sobrecarga, que se refere a grande quantidade de informações passadas na mensagem, ultrapassando assim o limite de capacidade do receptor para processar as informações.

De acordo com Stoner e Freeman (1994), é necessário superar as barreiras da comunicação, visto que, a comunicação é um processo bastante complexo, em que muitas vezes ocorrem distorções das mensagens principalmente pelo fato de que os seres humanos interpretam as informações de acordo com seus valores, emoções e experiências individuais.

Para que os administradores consigam manter uma boa comunicação, é fundamental compreender as barreiras da comunicação e tomar atitudes que ajudem a reduzi-las (STONER & FREEMAN, 1994).

### 3.5.3 Direções da comunicação

De acordo com Robbins (2005), a comunicação pode ter duas direções, vertical ou horizontal. A direção vertical se subdivide em direção ascendente e descendente. “A comunicação, dentro de um grupo ou organização que flui dos

níveis mais altos para os mais baixos é descendente” (ROBBINS, 2005, p. 234). De acordo com Vecchio (2012), as informações transmitidas do nível superior para o nível inferior, muitas vezes, são distorcidas ao longo do seu percurso entre os demais níveis, desta forma, é necessário que o emissor da mensagem verifique se esta foi recebida de modo preciso.

A comunicação com o nível inferior, tal seja, a ascendente, é transmitida dos níveis inferiores para os níveis superiores da organização (VECCHIO, 2012). A comunicação ascendente “é utilizada para fornecer *feedback* aos executivos, informá-los sobre os progressos em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo” (ROBBINS, 2005, p. 234). Ou seja, este tipo de comunicação permite que os superiores das organizações se mantenham informados, a respeito de todos os problemas e progressos que estão ocorrendo dentro da empresa.

“A comunicação horizontal consiste em mensagens enviadas entre empregados que ocupam o mesmo nível no interior de uma organização” (VECCHIO, 2012, p. 297). De acordo com Robbins (2005), este tipo de comunicação possibilita a economia de tempo e favorece a coordenação.

#### 3.5.4 Métodos e meios da comunicação

De acordo com Robbins (2005), existem três métodos de comunicação, que são: a comunicação oral, escrita e a não-verbal.

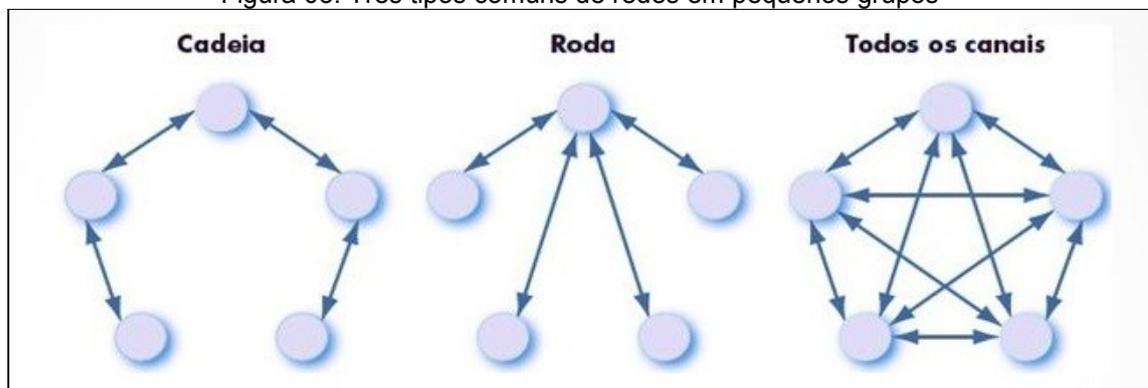
- Comunicação Oral: Este método é um dos principais meios para se passar uma informação, seja por meio de palestras, debates e redes informais de rumores. Este é um método que possui algumas vantagens, tal como, a rapidez e o *feedback* (ROBBINS, 2005).
- Comunicação Escrita: De acordo com Robbins (2005), a comunicação escrita envolve memorandos, e-mails, cartas, jornais internos, informativos em murais, entre outros. Este meio de comunicação possui a desvantagem de consumir mais tempo.
- Comunicação Não-verbal: “Inclui os movimentos do corpo, a entonação ou ênfase dada as palavras e os distanciamento físico entre o emissor e o receptor” (ROBBINS, 2005, p. 236). Corroborando com Robbins (2005), Vecchio (2012, p. 299) confirma que “por meio da comunicação não-

verbal, usam as expressões faciais, os gestos, a forma de vestir e o contexto social mais amplo, para transmitir mensagens silenciosas”.

São vários os meios utilizados para se transmitir as informações dentro das organizações. De acordo com Robbins (2005), há alguns meios para a comunicação: as redes formais em pequenos grupos, as redes de rumores e os meios eletrônicos.

As redes formais em pequenos grupos se dividem em redes tipo cadeia, tipo roda e todos os canais, conforme é ilustrado na Figura 05.

Figura 05: Três tipos comuns de redes em pequenos grupos



Fonte: Robbins (2005, p. 238).

O tipo cadeia segue rigidamente a cadeia formal de comando [...] O tipo roda depende do líder para agir como conduto central de toda a comunicação do grupo [...]. A rede de todos os canais permite que todos os membros do grupo se comuniquem ativamente uns com os outros (ROBBINS, 2005, p. 238).

As redes de rumores se referem a um sistema informal de comunicação dentro das organizações. Conforme Robbins (2005), ela possui três características principais, que são: (1) não é controlada pelo nível superior da empresa; (2) é considerada pelos funcionários da empresa como um meio mais confiável e verídico do que os próprios comunicados formais transmitidos pela alta administração e; (3) é utilizada para auxiliar os interesses pessoais daqueles que participam desta rede.

Os meios eletrônicos utilizados para a comunicação são: e-mails (correio eletrônico), redes intranet e extranet e videoconferências (ROBBINS, 2005). De acordo com Newstrom (2008, p. 62), “o correio eletrônico (e-mail) é um sistema de comunicação baseado em computadores que permite a uma pessoa enviar mensagens para outra – ou para centenas delas – quase instantaneamente”. O

autor também comenta que, umas das vantagens da utilização de e-mails é a velocidade e a conveniência que este meio possibilita, por outro lado também possuem várias desvantagens, que de acordo com Robbins (2005) são: a distração no ambiente de trabalho, a ausência de conteúdo emocional, entre outras.

Robbins (2005) afirma que a rede intranet está sendo bastante utilizada dentro das organizações, pois é uma rede privada e interna, que possibilita a interação de arquivos, ocasionando uma forma de trabalhar mais rápido e sem comprometer a qualidade. Além disso, o autor comenta a respeito da rede extranet, que possibilita a conexão dos funcionários internos da organização, com os seus fornecedores, clientes e parceiros.

Outro meio eletrônico bastante utilizado pelas organizações atualmente é a videoconferência, visto que, faz com que as viagens que geram altos custos, sejam desnecessárias, além de permitir a realização de reuniões com pessoas que se encontram do outro lado do mundo (ROBBINS, 2005).

### 3.5.5 Gerenciamento das Comunicações em Projetos

Atualmente há um processo de globalização contínuo, onde as tecnologias estão crescendo cada vez mais e o mercado se tornando cada vez mais competitivo. As organizações buscam se destacar entre as demais neste mercado, de acordo com Sartori e Siluk (2011), nos dias de hoje para coordenar uma organização é necessário ter uma boa visão do mercado e é fundamental empreender, definir objetivos, estratégias e políticas visando sempre o futuro dos negócios.

As organizações que pretendem se sobressair diante das concorrentes elaboram estratégias para alcançar o sucesso nos seus processos e, conseqüentemente, a excelência de gestão de projetos. Conforme Sartori e Siluk (2011, p.01),

Para se obter sucesso nos negócios, torna-se importante a elaboração de estratégias com planejamento em longo prazo e desenvolvimento de alternativas, o que fará com que os resultados sejam alcançados pelas organizações que buscam inovação e competitividade no mercado atual. É importante também uma análise do ambiente interno e externo que condicionam a vida da organização.

Diante da necessidade de se ganhar cada vez mais o mercado, é necessário que seja realizado um gerenciamento das comunicações, dos projetos elaborados nas organizações. De acordo com Mulcahy (2007, p. 301),

Os gerentes de projetos iniciantes não se preocupam com as comunicações e só divulgam relatórios de situações. Os gerentes de projetos melhores talvez criem um plano de gerenciamento das comunicações e comuniquem mais do que apenas a situação. Os gerentes de projetos excelentes fazem as duas atividades anteriores, e acrescentam a seguinte: perguntam às partes interessadas o que deve ser comunicado a elas, identificam quais comunicações precisam obter das partes interessadas e frequentemente revêem as comunicações em reuniões da equipe para reduzir os problemas de comunicação.

De acordo com Mulcahy (2007), o gerenciamento das comunicações abrange cinco processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. O processo de iniciação envolve as atividades de definição do projeto, onde é selecionado o gerente do projeto, identificado a cultura e a história da empresa, determinar os objetivos dos projetos, entre outras atribuições.

Mulcahy (2007), afirma que o processo de planejamento engloba a determinação dos aspectos de todos os planos de gerenciamento (estima o tempo e o custo, desenvolve orçamentos, determina funções, etc.), também determina os requisitos de comunicações, o que deve ser comprado, assim como determina o plano final de gerenciamento do projeto, obtém a aprovação formal para se dar partida no projeto.

O processo de execução envolve a distribuição de informações através de reuniões e recomendações de melhorias, além de desenvolver o escopo do projeto (MULCAHY, 2007).

O processo de monitoramento e controle realiza as medições de acordo com o que se foi planejado, determina variações e indica se elas necessitam de ações corretivas e preventivas, recomenda mudanças, realiza relatórios de desempenho e cria previsões (MULCAHY, 2007).

Mulcahy (2007) comenta que o último processo que é o encerramento desenvolve procedimentos para o encerramento do projeto, elabora relatórios finais de desempenho, além de entregar o produto acabado.

### 3.5.5.1 Modelo de Comunicação

O modelo de comunicações envolve três partes, que são: o emissor, a mensagem e o receptor. Para se ter uma comunicação eficaz é necessário que o emissor escreva a mensagem de maneira a ser entendida pela o receptor e que escolha o melhor método para enviá-la, garantindo assim que a mensagem seja entregue ao receptor. Para tanto, para se ter uma escuta eficaz é essencial que o receptor descodifique a mensagem com bastante atenção e que dê um *feedback* ao emissor (MULCAHY, 2007).

Mulcahy (2007, p. 305), afirma que “para ter comunicações claras e concisas, o gerente de projetos deve tratar as comunicações de forma estruturada, selecionando o método de comunicação mais adequado para a situação”.

A comunicação pode ser formal ou informal e verbal ou escrita. A comunicação escrita formal é usada para se tratar problemas complexos, para elaborar planos de gerenciamento de projetos, entre outros. A verbal formal é utilizada em apresentações, palestras, congressos, entre outros. A comunicação escrita informal se refere à comunicação por e-mail, bilhetes, etc. E por fim a comunicação verbal informal que são as conversas do dia a dia da organização, reuniões, entre outros (MULCAHY, 2007).

### 3.5.6 Consequências da má comunicação

De acordo com Silva, Góis e Oliveira (2009), as falhas na comunicação podem ocasionar em grandes consequências para a organização, como a instabilidade do trabalho em grupo, a perda na qualidade de vida dos funcionários, baixa produtividade, aumento do estresse e conflitos, bem como ocasionar em baixa motivação.

Segundo Robbins (2005, p. 213), “um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade”. Desta forma as falhas na comunicação podem ocasionar um desequilíbrio no trabalho em grupo, comprometendo assim o desempenho dos colaboradores da organização.

Para que a organização venha a alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, elas necessitam de colaboradores motivados, que se comprometam com as atividades que estão executando, desta forma, a competitividade

empresarial, que envolve a qualidade e a produtividade, passam obrigatoriamente pela qualidade de vida (CHIAVENTATO, 2010). Portanto, a comunicação pode afetar a satisfação dos funcionários com o trabalho executado, e quando estes estão insatisfeitos sua qualidade de vida é afetada de forma negativa, bem como a sua motivação e produtividade, prejudicando assim o funcionamento da organização.

Outros fatores que podem ocasionar a má comunicação é o estresse, que muitas vezes acabam gerando conflitos. De acordo com Stoner e Freeman (1994), muitas vezes os conflitos surgem quando as informações passadas são entendidas de maneira errada. Desta forma, é necessário que as informações sejam passadas de forma clara e concisa, evitando assim os conflitos dentro do ambiente de trabalho.

#### 4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Os resultados da pesquisa foram obtidos através de um universo de 24 processos licitatórios elaborados no setor de licitação de um conselho profissional localizado na cidade de João Pessoa-PB, de onde foi extraída uma amostra de 09 processos que apresentaram erros relacionados a comunicação no decorrer de sua conclusão, e também através de uma observação *in loco* dos procedimentos licitatórios realizados no setor de licitação.

O setor de licitação é composto por dois colaboradores, sendo um colaborador ocupando o cargo comissionado de assessora de licitação e o outro um estagiário do Curso de Bacharelado em Administração. O estagiário desempenha os procedimentos operacionais como, a abertura de processos, elaboração de documentos como despachos, ofícios, memorandos, contratos, termo aditivos, solicitação de cotações, contato com os fornecedores e atualização de planilhas; e a assessora de licitação realiza as atividades de orientação para o estagiário e checagem do processo para identificar possíveis erros.

Para responder o primeiro objetivo específico que foi **levantar fundamentos teóricos sobre o tema abordado**, foi realizado um levantamento teórico através de livros e artigos científicos.

Buscando responder ao segundo objetivo específico, que é **verificar os canais de comunicação que o setor de licitação do conselho profissional estudado utiliza**, foi observado *in loco* que o setor utiliza a comunicação oral, sendo o diálogo entre as pessoas e a conversa por telefone; e a comunicação escrita, seja por meio de e-mails, memorandos, ofícios e editais de licitação. Porém, dentre estes meios de comunicação, o diálogo, o telefone e o e-mail são utilizados com mais frequência, tendo em vista que estes possuem um *feedback* mais rápido.

Para responder ao terceiro objetivo, que é **identificar as falhas na comunicação do setor de licitação do conselho profissional estudado**, foi observado *in loco* que muitas vezes ocorrem erros (Quadro 02) nos processos de licitação devido a falhas de comunicação entre o setor demandante do processo e o setor de licitação, assim como ocorrem falhas entre os colaboradores do próprio setor, tendo em vista que muitas vezes ocorrem atrasos nas informações pertinentes e necessárias para a execução dos procedimentos licitatórios. As falhas (Quadro 02) são decorrentes de informações incorretas passadas ao setor de licitação,

informações alteradas no decorrer do processo, informações atrasadas e informações não transmitidas entre a assessora de licitação e o estagiário do setor de licitação, o que muitas vezes, acarretam em falhas de documentação.

Estas falhas muitas vezes ocasionam erros (Quadro 04), e conseqüentemente, em atrasos para conclusão do processo, seja para a aquisição e/ou contratação do objeto licitatório. De acordo com Newstrom (2008), a comunicação é essencial para que a organização possua uma boa saúde, ou seja, a organização que não possui uma boa comunicação entre os seus colaboradores só tende a apresentar falhas em seus processos.

No Quadro 02 é ilustrada a quantidade de processos elaborados entre os meses de julho de 2016 a dezembro de 2016, o tempo gasto em dias entre a abertura do processo e a sua finalização, bem como as falhas de comunicação que ocorreram nos processos e os erros decorrentes destas falhas. Estas falhas e erros ocorreram devido à alta de demanda de processos licitatórios, que ocasionou em sobrecarga de atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores do setor.

É possível observar que nos meses de setembro a novembro foi realizado um maior número de processos, sendo 07 processos no mês de setembro, 06 no mês de outubro e 05 no mês de novembro. Também é possível observar que nestes três meses ocorreram falhas de comunicação nos processos que ocasionaram em erros, possivelmente acarretados pela elevada demanda de aquisições e/ou contratações, e por conseguinte, a grande quantidade de operações desenvolvidas no setor.

Desta forma, é observado que há uma sobrecarga de atividades e de informações para os colaboradores do setor, tendo em vista que a maioria das atividades são desempenhadas pela estagiária, que recebe as orientações do responsável pelo setor. Entretanto, as atividades foram desempenhadas de forma mais rápida nestes meses, para que não houvesse cobranças dos membros da Diretoria Executiva da organização em relação aos processos. Conforme Chiavenato (2009), a sobrecarga de informações ocorre quando estas são passadas em grande quantidade e o receptor não consegue captar e processar as informações.

Nos meses em que o número de processos licitatórios abertos foi menor, como nos meses de julho (02), agosto (03) e dezembro (01), não foi observada a ocorrência de falhas de comunicação e nem de erros decorrentes destas falhas. Portanto, pode-se concluir que as falhas relacionadas à comunicação que

acarretavam sempre em erros, estão atreladas aos meses de maior movimentação, ou seja, aos meses que possuem uma maior demanda de processos.

O tempo de avaliação padrão mostra a quantidade de dias que foram despendidos desde a abertura dos processos até a sua finalização.

Quadro 02: Distribuição de processos e erros por mês

Meses	Processos	Tempo de Avaliação Padrão (Dias)	Falhas de Comunicação	Erros
Julho	P1	167	-	-
	P2	06	-	-
Agosto	P3	43	-	-
	P4	05	-	-
	P5	38	-	-
Setembro	P6	34	Informações não transmitidas	Produtos entregues e que não estavam de acordo com os produtos que o setor demandante queria
	P7	40	Informações não transmitidas	Falta de documentação (Minuta do Contrato)
	P8	35	Informações não transmitidas	Cotações erradas
	P9	27	- Informações não transmitidas; - Informações atrasadas	Serviço realizado antes da abertura do processo
	P10	37	-	-
	P11	35	-	-
	P12	04	- Informações não transmitidas; - Informações atrasadas	- Serviço realizado antes da abertura do processo; - Falta de documentação (orçamento).
	P13	60	Informações alteradas	Alteração dos requisitos do objeto do processo
	P14	37	-	-
	P15	24	-	-
	P16	09	-	-
	P17	54	-	-
	P18	46	- Informações	- Contratação de

Outubro			atrasadas - Informações incorretas	serviço antes da abertura do processo; - Documento assinado pelo contratado antes de passar pelo setor jurídico.
Novembro	P19	16	Informações incorretas	Pagamento realizado antes de o processo passar pelo setor jurídico.
	P20	31	-	-
	P21	0 (CANCELADO)	-	-
	P22	22	-	-
	P23	26	-	-
Dezembro	P24	05	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

<b>Legenda: Ordem de entrada dos processos</b>		
P1: Processo 01	P9: Processo 09	P17: Processo 17
P2: Processo 02	P10: Processo 10	P18: Processo 18
P3: Processo 03	P11: Processo 11	P19: Processo 19
P4: Processo 04	P12: Processo 12	P20: Processo 20
P5: Processo 05	P13: Processo 13	P21: Processo 21
P6: Processo 06	P14: Processo 14	P22: Processo 22
P7: Processo 07	P15: Processo 15	P23: Processo 23
P8: Processo 08	P16: Processo 16	P24: Processo 24

Pode-se observar no Quadro 03, a frequência de ocorrências das falhas de comunicação, onde 45,5% das ocorrências das falhas de comunicação estão relacionadas a informações que não são transmitidas ao setor de licitação durante a solicitação de abertura dos processos. Nota-se que 27,3% das falhas são relacionadas a informações que chegam atrasadas ao setor de licitação, o que muitas vezes acarretam em mudanças no processo, o que por sua vez, ocasionam em atrasos nos processos. As informações incorretas representam 18,2% da frequência relativa, estas falhas também resultam em mudanças nos processos e atrasos. E representando uma menor frequência (9,1%) as informações alteradas ocasionam em bastante atraso nos processos de licitação, trazendo como resultado a demora para a aquisição e/ou contratação do objeto solicitado.

Portanto, as falhas de comunicação que ocorrem com maiores frequências nos processos licitatórios do conselho profissional estudado são associadas as informações não transmitidas e as informações atrasadas.

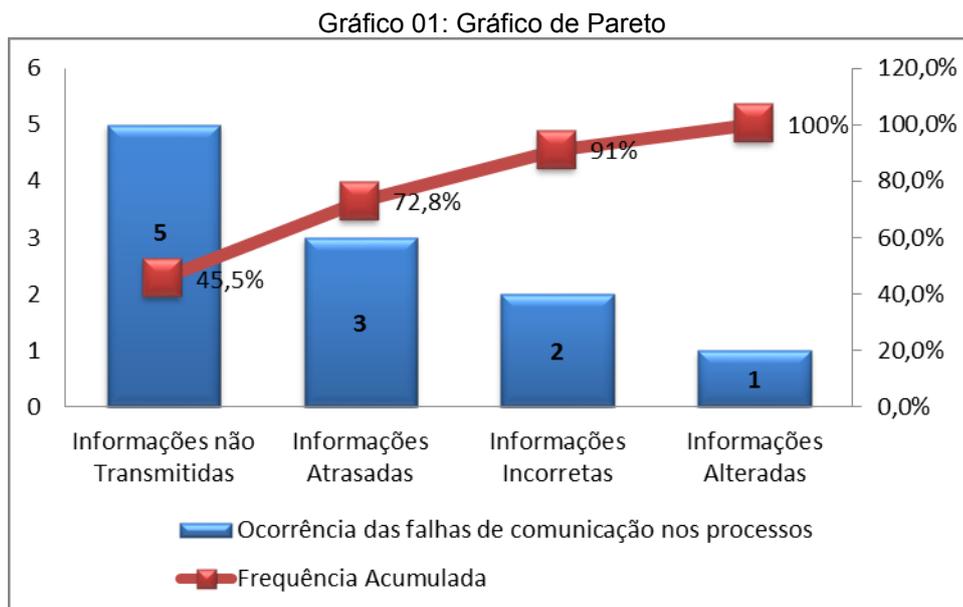
Através da frequência acumulada, pode-se observar que as falhas de comunicação referentes a informações não transmitidas e atrasadas, equivalem a 72,8% do total de falhas que ocorrem nos processos licitatórios, desta forma é necessário que seja implementada alguma estratégia de melhoramento para sanar estas falhas, e, por conseguinte, os erros que estas acarretam.

Quadro 03: Frequência de ocorrências das falhas de comunicação

<b>Falhas de comunicação nos processos</b>	<b>Ocorrência das falhas</b>	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Informações não Transmitidas	05	45,5%	45,5%
Informações Atrasadas	03	27,3%	72,8%
Informações Incorretas	02	18,2%	91%
Informações Alteradas	01	9,1%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com o Diagrama de Pareto (CÔRREA & CÔRREA, 2006, p. 213), pode-se observar que grande parte das falhas ocorridas no setor de licitação são provenientes das informações não transmitidas aos seus devidos destinatários. Se as informações pertinentes aos processos licitatórios forem devidamente transmitidas, quase 50% dos problemas constatados aqui, seriam solucionados e/ou inexistentes. Como visto no Gráfico 01.



No Quadro 04 é ilustrada a quantidade de erros que aconteceram durante o segundo semestre do ano de 2016. É observado que os erros que ocorreram com maior frequência foram à falta de documentação que apresentou 02 erros, e o serviço realizado antes da abertura do processo que também apresentou 02 erros.

Quadro 04: Quantidade de erros

Erros decorrentes	Quantidade de erros
Não conformidade dos produtos entregues	01
Falta de documentação	02
Cotações erradas	01
Serviço realizado antes da abertura do processo	02
Alteração dos requisitos do objeto do processo	01
Contratação de serviço antes da abertura do processo	01
Documento assinado antes de passar pelo setor jurídico	01
Pagamento realizado antes de o processo passar pelo setor jurídico	01

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os processos em que ocorreram os dois erros relacionados à falta de documentação eram referentes a contratação de uma empresa para a prestação de serviços, estes foram devolvidos pelo assessor jurídico ao setor de licitação. Um dos processos foi devolvido devido à falta da minuta do contrato que se trata de um esboço do contrato, o outro foi devolvido pela ausência de um orçamento necessário para justificar a não contratação do serviço de uma determinada empresa.

O primeiro erro que se refere a falta da minuta do contrato, ocorreu devido a ausência de comunicação entre os colaboradores do setor licitação e a grande demanda de processos ocorridos no mês de setembro, conforme demonstrado no Quadro 02. O segundo erro referente a falta de um orçamento, decorreu por motivo do demandante do processo ter solicitado que este fosse realizado o mais rápido possível, visto que o serviço já iria ser realizado. Tendo em vista que a solicitação para abertura do processo ocorreu um dia antes da realização do serviço, o processo foi realizado de forma rápida, ocasionando assim, este erro.

Outro erro que ocorreu durante o segundo semestre do ano de 2016, conforme demonstrado no Quadro 04, foi relacionado ao serviço realizado antes do processo, e este tipo de evento ocorreu duas vezes durante o período estudado. Ambos aconteceram pelo fato de que os demandantes dos processos não solicitaram com antecedência o produto e/ou serviço desejado ao setor de licitação, para que assim, fossem realizados todos os procedimentos necessários para a aquisição e/ou contratação. Estes erros ocasionaram atrasos nos processos, tendo em vista que foi necessário conseguir mais duas cotações que apresentassem um valor superior ao da empresa contratada, pois é exigido que se tenham pelo menos três cotações nos processos licitatórios, onde o critério de escolha é o menor preço. Todavia, na maioria das vezes os fornecedores demoram a encaminhar os orçamentos solicitados, o que ocasionou em atraso no processo.

Os demais erros ocorreram apenas uma vez em todo o semestre. O erro relativo a não conformidade dos produtos entregues, aconteceu pelo motivo de o demandante do processo não ter esclarecido e passado todas as especificações do produto desejado ao setor de licitação. Desta forma, os produtos recebidos do fornecedor não estavam em conformidade com os produtos desejados pela solicitante, o que acarretou em atraso no processo, visto que, foi necessário entrar em acordo com o fornecedor e solicitar novas cotações especificando melhor o produto.

Apenas um processo apresentou o erro nas cotações, tendo em vista que, tanto os setores de licitação como o de comunicação estavam solicitando aos fornecedores as cotações de determinado serviço para o mesmo processo, desta forma as cotações recebidas estavam diferentes umas das outras. A atividade de solicitação de cotações é de responsabilidade do setor de licitação, que elabora um termo de referência, onde o produto e/ou serviço é especificado e discriminado, este é enviado para as empresas possibilitando assim, o fácil entendimento do objeto solicitado. Portanto, o setor de comunicação ao solicitar as cotações não realizava todos estes procedimentos, além de não ser atribuição deste, o que acabou ocasionando as cotações erradas.

Em relação à alteração dos requisitos do objeto do processo licitatório, este erro aconteceu apenas uma vez e ocasionou em atraso na contratação do serviço, tendo em vista que, o demandante do processo ao solicitar ao setor de licitação a abertura do processo especificou todos os requisitos e prioridades a respeito do serviço desejado. Devido a estas prioridades, houve uma demora em se obter as três cotações necessárias para o processo, pois poucos fornecedores atendiam a estas especificações. Posteriormente, após se ter obtido duas cotações e de se ter informado ao demandante do processo a respeito da demora em se obter as cotações, a mesma informou que não havia mais prioridades. Desta forma o processo passou bastante tempo para ser finalizado, devido ao atraso das informações para o setor de licitação.

Os erros relativos a documento assinado antes de passar pelo setor jurídico, e contratação de serviço antes da abertura do processo aconteceram no mesmo processo licitatório. A demandante do processo apenas comunicou que este deveria ser aberto quando já havia contratado o serviço, este fato acabou gerando outro erro, que ocorreu quando o serviço já havia sido efetuado, que foi a assinatura do contrato pela contratada antes dele passar pelo setor jurídico. Este último ocorreu devido a contratada já ter realizado o serviço e ter ficado cobrando a assinatura do contrato assim como o pagamento.

O último erro observado foi o pagamento realizado antes de o processo passar pelo setor jurídico. Este erro ocorreu por motivo da empresa vencedora da dispensa de licitação ter comunicado que seria necessário o pagamento de 50% do valor antecipado para a confecção do produto, porém o processo ainda não havia passado pelo setor jurídico. Desta forma, pode-se observar que houve um erro de

comunicação entre os colaboradores do setor de licitação, uma vez que a responsável pelo setor não estava ciente do andamento do processo, autorizando assim o pagamento.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, que é **propor melhorias nos processos comunicacionais do setor de licitação do conselho profissional estudado**, foi observado que aconteceram muitas falhas e erros no setor de licitação e estes relacionados à falta de comunicação. Para solucionar estes problemas foi proposto algumas melhorias de acordo com o Quadro 05.

Foi proposto que se padronize o processo de comunicação com o setor de licitação, conforme o fluxograma demonstrado no Apêndice C. Esta padronização não foi por meio de um fluxograma setorial, tendo em vista que são vários os setores da organização que solicitam a abertura dos processos licitatórios. O fluxograma proposto possibilitará que as informações cheguem de forma clara e com antecedência ao setor de licitação, evitando assim a ocorrência de falhas e erros de comunicação, conforme visto no Quadro 02.

Para a implementação desta padronização deve ser oferecido um treinamento para todos os colaboradores da organização, com o intuito de informar as falhas de comunicação que ocorreram e explicar a importância de se implementar uma padronização da comunicação com o setor de licitação para evitar os problemas ocorridos. Desta forma deve-se estabelecer um Procedimento Operacional Padrão da comunicação com o setor de licitação, conforme Apêndice D.

Outra proposta de melhoria sugerida para a organização é a contratação de mais um estagiário para o setor de licitação, evitando assim a sobrecarga de atividades. Esta contratação deve ser realizada no período em que exista uma maior demanda de processos no setor de licitação e o contrato deve ser por um período de seis meses, tendo em vista que não existe uma grande demanda ao setor de licitação todos os meses do ano.

Para tanto, deve-se primeiramente realizar um levantamento de quais meses o setor possui uma maior demanda, tal levantamento seria realizado através de uma planilha organizada pelo setor em que se encontram todos os processos realizados no ano, bem como a data de abertura e finalização do mesmo.

Quadro 05: Melhorias propostas

<b>Melhorias</b>	<b>Plano de Ação</b>
Padronização do processo de comunicação com o setor de licitação do conselho profissional estudado.	Elaboração de fluxograma, conforme Apêndice C com o passo a passo de como deve ser realizada a comunicação com o setor de licitação com o intuito de se eliminar as falhas de comunicação e erros decorrentes, mais a realização de um treinamento para se implementar esta padronização.
Procedimento Operacional Padrão	Estabelecer um procedimento operacional padrão de como deve ocorrer a comunicação como setor de licitação, conforme Apêndice D.
Contratação de mais um estagiário	Deve-se realizar um levantamento dos períodos em que há uma maior demanda no setor de licitação, para que a contratação seja realizada em períodos de maiores demandas ao setor.

Fonte: Elaboração própria (2017)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação entre os colaboradores dos níveis operacional, tático e estratégico nas organizações é fundamental para o bom funcionamento dos processos organizacionais. Muitas são as consequências para as empresas que possuem uma má comunicação, como: atrasos, falhas e erros nos processos, desmotivação dos funcionários, baixa produtividade, estresse entre outras.

Na organização objeto deste estudo foi possível observar através da análise e tratamento dos dados, que a empresa apresenta muitas falhas de comunicação durante a realização dos processos licitatórios (desde a abertura do processo até a sua finalização), estas sempre ocasionam em erros, que, por conseguinte acarretam em atrasos nos processos de licitação.

O presente estudo teve como objetivo analisar **os impactos da gestão de processos comunicacionais nos processos licitatórios atribuídos ao setor de licitação do conselho profissional estudado**. Para tanto, foi realizada uma análise por meio de observação participante nos processos de licitação onde foi identificado que ocorrem muitas falhas nos processos, falhas estas relacionadas a informações não transmitidas, atrasadas, incorretas e alteradas ao longo dos processos. Estas ocasionam sempre em atrasos para a aquisição e/ou contratação do objeto da licitação. Portanto, pode-se afirmar que a comunicação é extremamente importante nos processos atribuídos ao setor de licitação da empresa estudada, tendo em vista que, se a comunicação for presente no setor as falhas poderiam ser diminuídas ou até serem inexistentes.

Podemos responder à questão problema, **qual a influência da comunicação nos processos licitatórios elaborados pelo setor de licitação do conselho profissional estudado?**, afirmando que a comunicação tem influência direta nos processos licitatórios, pois, como falado anteriormente a má comunicação na empresa ocasionou várias falhas de comunicação (informações alteradas, não transmitidas, incorretas e atrasadas) que decorreram em erros (não conformidade dos produtos entregues, alteração dos requisitos do objeto do processo, contratação e realização do serviço antes da abertura do processo, falta de documentação, cotações erradas, documento e pagamento assinado antes do parecer jurídico) nos processos de licitação, mostrando assim que os resultados dos processos licitatórios, tal seja, a aquisição e/ou contratação do objeto licitatório solicitado, é

intimamente influenciado pela comunicação, tendo em vista que estas falhas e erros ocasionaram em atrasos dos processos no setor de licitação.

Para pesquisas futuras é proposto um estudo abordando o tema padronização de processos, visto que este é bastante utilizado nas organizações que querem um maior controle dos seus processos, bem como a utilização adequada dos recursos disponíveis. Também é proposto um estudo referente ao gerenciamento das comunicações, tendo em vista que, é necessário estabelecer estratégias que possibilite o bom fluxo da comunicação.

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. **Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização**. 2. ed. ver. e. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

ARAUJO, Luiz César G. de. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1**. 2. ed. – 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 30 de nov de 2016

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)> Acesso em: 17 de nov de 2016

CANDIDO, Rafael Monteiro; SILVA, Michele da Trindade Ferreira Machado e; Zuhlke, Rodrigo Figueira. Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_070\\_501\\_11683.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_501_11683.pdf)> Acesso em: 30 de nov de 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CÔRREA, Henrique Luiz.; CÔRREA, Carlos Alberto. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves de Almeida. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr10_0451.pdf)> Acesso em: 30 de nov de 2016

FERNANDES, Felipe Nogueira. A criação de conselhos profissionais e a delegação da atividade de fiscalização de profissões regulamentadas. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 17, n. 3212, 17 abr. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/21519/a-criacao-de-conselhos-profissionais-e-a-delegacao-da-atividade-de-fiscalizacao-de-profissoes-regulamentadas>> Acesso em: 10 de abril de 2017.

LOUZADA, Camila Cristina; DUARTE, Alexandre de Castro Moura. Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de varejo de colchões. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun.2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/3.pdf>> Acesso em: 20 de out de 2016

MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. 5. ed. Estados Unidos: RMC Publications Inc, 2007.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Gabriela Troian dos; SCHUSTER, Marcia Michele; PRADELLA, Simone. A análise de processos de negócios sob o olhar do profissional de secretariado executivo. **Revista do Secretariado Executivo**, Passo Fundo, p. 7-20, n. 8, 2012. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3022>> Acesso em: 20 de out de 2016

SANTOS, Fabiano Gonçalves dos. **Gestão de processos**. São Paulo: UniSEB Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

SARTORI, Tatiane; SILUK, Julio Cesar Mairesse. Modelo de Excelência em Gestão (meg): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (rs). **VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/39714427.pdf>> Acesso em: 10 de out de 2016

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revistas univerciência**. Vol. 1, Nº 31, 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/1110/832>> Acesso em: 10 de out de 2016

SILVA, Tatiane Euzébio R.; GÓIS, Italuélmo da Rocha; OLIVEIRA, José Cleverton de. A má comunicação e os prejuízos da empresa. **REA - Revista Eletrônica de Administração** – Vol. 08 – Edição 15 – Julho-Dezembro – 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>> Acesso em: 01 de dez de 2016

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STAFORD, Aline André e Silva et al. Autarquias e demais entidades da administração indireta. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XI, n. 59, nov 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=5299&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=5299&n_link=revista_artigos_leitura)> Acesso em 18 out 2016

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

**APÊNDICE A – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DA DISPENSA DE LICITAÇÃO (AQUISIÇÃO DE PRODUTOS)**

<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>
<b>Título:</b> Dispensa de licitação para aquisição de produtos
<b>Executante:</b> Estagiário e pregoeira
<b>Objetivos:</b> Realizar aquisição de produtos com fornecedores aptos para o fornecimento do objeto licitatório solicitado.
<b>Materiais necessários:</b> Computador, impressora, aparelho de telefone e materiais de expediente.
<p><b>Descrição do procedimento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar memorando ao setor solicitante;</li> <li>2. Abrir processo licitatório no sistema de protocolo utilizado pela empresa;</li> <li>3. Fazer capa de processo;</li> <li>4. Anexar memorando ao processo;</li> <li>5. Fazer e anexar despacho 01 ao processo;</li> <li>6. Fazer e anexar despacho 02 ao processo;</li> <li>7. Anexar portaria da pregoeira oficial da organização;</li> <li>8. Solicitar dotação orçamentária ao assessor contábil;</li> <li>9. Anexar dotação orçamentária ao processo;</li> <li>10. Fazer e anexar termo de referência ao processo;</li> <li>11. Fazer e anexar ofício 01 ao processo;</li> <li>12. Fazer e anexar ofício 02 ao processo;</li> <li>13. Fazer e anexar ofício 03 ao processo;</li> <li>14. Solicitar cotações (orçamentos) aos fornecedores;</li> <li>15. Anexar cotações ao processo (no mínimo três cotações)</li> <li>16. Fazer e anexar ofício 04 ao processo;</li> <li>17. Consultar certidões negativas da empresa vencedora da licitação (Certidão Negativa de Débitos trabalhistas - CNDT, Certidão de FGTS, Certidão Federal);</li> <li>18. Fazer e anexar despacho 03 ao processo</li> <li>19. Entregar processo ao assessor jurídico para parecer jurídico;</li> <li>20. Anexar parecer jurídico;</li> <li>21. Fazer e anexar despacho 04 ao processo;</li> </ol>

22. Fazer e anexar despacho 05 ao processo;
23. Fazer e anexar despacho 06 ao processo;
24. Fazer e anexar despacho 07 ao processo;
25. Solicitar nota fiscal ao fornecedor;
26. Anexar nota fiscal ao processo;
27. Realizar pagamento ao fornecedor;
28. Anexar cópia do cheque ao processo;
29. Solicitar recibo ao fornecedor;
30. Anexar recibo ao processo.

Fonte: Elaboração própria (2017)

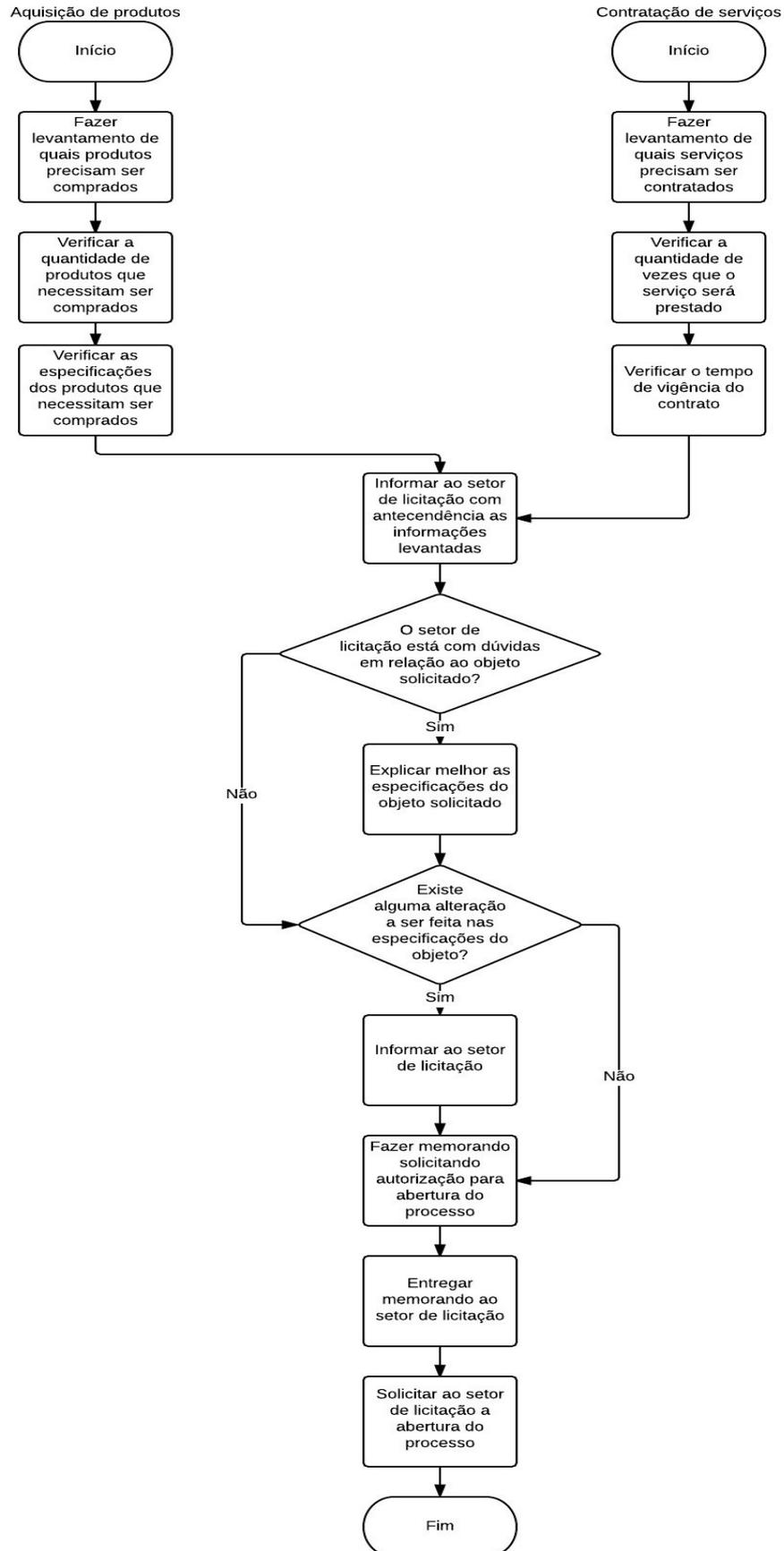
**APÊNDICE B – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DA DISPENSA DE LICITAÇÃO (CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS)**

<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>
<b>Título:</b> Dispensa de licitação para contratação de serviços
<b>Executante:</b> Estagiário e pregoeira
<b>Objetivos:</b> Realizar a contratação de empresas aptas para a prestação de serviço solicitado ao setor de licitação.
<b>Materiais necessários:</b> Computador, impressora, aparelho de telefone e materiais de expediente.
<p><b>Descrição do procedimento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar memorando ao setor solicitante;</li> <li>2. Abrir processo licitatório no sistema de protocolo utilizado pela empresa;</li> <li>3. Fazer capa de processo;</li> <li>4. Anexar memorando ao processo;</li> <li>5. Fazer e anexar despacho 01 ao processo;</li> <li>6. Fazer e anexar despacho 02 ao processo;</li> <li>7. Anexar portaria da pregoeira oficial da organização;</li> <li>8. Solicitar dotação orçamentária ao assessor contábil;</li> <li>9. Anexar dotação orçamentária ao processo;</li> <li>10. Fazer e anexar termo de referência ao processo;</li> <li>11. Fazer e anexar ofício 01 ao processo;</li> <li>12. Fazer e anexar ofício 02 ao processo;</li> <li>13. Fazer e anexar ofício 03 ao processo;</li> <li>14. Solicitar cotações (orçamentos) aos fornecedores;</li> <li>15. Anexar cotações ao processo (no mínimo três cotações)</li> <li>16. Fazer e anexar ofício 04 ao processo;</li> <li>17. Consultar certidões negativas da empresa vencedora da licitação (Certidão Negativa de Débitos trabalhistas - CNDT, Certidão de FGTS, Certidão Federal);</li> <li>18. Elaborar e anexar minuta do contrato;</li> <li>19. Fazer e anexar despacho 03 ao processo</li> <li>20. Entregar processo ao assessor jurídico para parecer jurídico;</li> <li>21. Anexar parecer jurídico;</li> <li>22. Fazer e anexar despacho 04 ao processo;</li> </ol>

23. Fazer e anexar despacho 05 ao processo;
24. Solicitar assinatura do contrato ao fornecedor e Presidente da empresa;
25. Anexar contrato assinado ao processo;
26. Fazer e anexar despacho 06 ao processo;
27. Fazer e anexar despacho 07 ao processo.

Fonte: Elaboração própria (2017)

## APÊNDICE C – PADRONIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM SETOR DE LICITAÇÃO



Fonte: Elaboração própria (2017)

## APÊNDICE D – PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DA COMUNICAÇÃO COM O SETOR DE LICITAÇÃO

<b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>
<b>Título:</b> Processo de comunicação com o setor de licitação para solicitação de aquisição e/ou contratação.
<b>Executante:</b> Todos os colaboradores
<b>Objetivos:</b> Padronizar a comunicação com o setor de licitação com o intuito de sanar os problemas de comunicação ocorridos no setor de licitação.
<b>Materiais necessários:</b> Computador, impressora, aparelho de telefone e materiais de expediente.
<p><b>Descrição do procedimento:</b></p> <p><b>Setor Demandante do Processo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer levantamento de quais precisam produtos ser comprados e/ou serviços a serem contratados;</li> <li>2. Fazer levantamentos da quantidade de produtos a serem comprados e/ou do tempo de vigência do contrato;</li> <li>3. Discriminar as especificações dos produtos e/ou serviços;</li> <li>4. Informar pessoalmente e através de e-mail ao setor de licitação as informações levantadas;</li> <li>5. Caso haja alguma alteração a ser feita, informar ao setor de licitação pessoalmente e através de e-mail;</li> <li>6. Elaborar memorando de solicitação para a abertura do processo;</li> <li>7. Entregar pessoalmente o memorando ao setor de licitação;</li> <li>8. Solicitar por e-mail a abertura do processo.</li> </ol>

Fonte: Elaboração Própria (2017)