

1. INTRODUÇÃO

Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, o com propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. Dentro dessa ampla área existe uma que tem relevante importância para o sucesso das organizações. É chamado processo de comunicação. O processo de comunicação é algo de fundamental importância para qualquer organização que almeja o sucesso.

A Gerar Engenharia é uma empresa que possui alguns problemas relacionados à comunicação e outros que por tabela atinge o processo comunicativo dos setores e pessoas. Foram utilizadas pesquisas entre os funcionários desta empresa, de modo a conhecer os problemas, diagnosticar as causas e sugerir as questões para a resolução de quaisquer imperfeições existentes nestes processos.

Buscar a eficácia em todos os processos empresariais, este é o objetivo que toda empresa almeja, uma situação futura mais promissora e tranqüila. No entanto, para conseguir chegar a essa satisfação, é necessário um conjunto de articulações em seus processos que, mesmo parecendo ser não tão importantes, acaba causando um resultado final muito bom ou não, dependendo do modo que são colocados na empresa. E esses processos praticados de maneira correta, fazem com que o local de trabalho se torne mais agradável e mais leve. Estamos falando do processo de comunicação e os fatores que o influenciam dentro da empresa.

Como conseguir esse sucesso sem uma equipe satisfeita e ciente de tudo que cada um tem que fazer para cumprir todas as metas empresariais? A Gerar Engenharia tem em seu quadro de funcionários pessoas qualificadas, um nível de graduação de

mais de 80% dos colaboradores do escritório central, e mesmo assim, o conjunto não funciona bem. As informações não chegam da maneira que deveriam chegar. O processo comunicativo é muito truculento e cheio de ruídos.

Aliado a esse problema, existem outros que poderiam ser evitados. Como o excesso de burocracia e detalhes nos formulários que são disponibilizados pela empresa. Essas dificuldades afetam diretamente o bom convívio entre os colegas e, conseqüentemente, a imagem da organização. Já que é passada uma insatisfação e indisposição por parte dos envolvidos nos processos. Fazendo a Gerar Engenharia em curto prazo deixar de agradar seus clientes, fornecedores e, principalmente, seus colaboradores.

Diante do exposto, faz-se necessário um estudo aprofundado das causas e identificação das oportunidades de melhoria no processo de comunicação. Buscando uma plena e concreta forma de satisfazer todos os envolvidos.

A comunicação humana é o processo que envolve troca de informações. A organização é formada por um conjunto de pessoas que interagem em torno de um objetivo. A ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento contínuo a partir de trocas simbólicas e pode ser definida, portanto, como um comportamento intencionalmente produzido que visa compartilhar uma determinada finalidade (explícita ou não). Essa ligação de pessoas e o processo de comunicação fazem com que as empresas atinjam seus objetivos. Uma empresa que possua bons canais de comunicação, pessoas que saibam ouvir mais e falar menos, e acima de tudo, respeitem seus colegas, terá certamente seus objetivos atingidos.

A Gerar Engenharia precisa urgentemente melhorar esse aspecto. Isso porque utiliza o tempo inteiro os seus colaboradores interagindo e trocando informações entre as obras, fornecedores, clientes e com o escritório central. E quando existe falha nesse processo, vários são os problemas causados. Desde atraso nos processos, insatisfações entre colegas, entre clientes ou fornecedores, e até mesmo há perda de recursos financeiros.

O setor de construção civil é bastante amplo. A maioria das obras, pouco são vistos os contratantes. Isso porque as obras são locais vistos como sujo e com pessoas de pouca instrução acadêmica. De certa forma é verdade. O trabalhador conhecido como “peão” muitas vezes não sabe se quer assinar o nome, daí a necessidade de ter um bom diálogo entre a empresa e o funcionário da produção. Se entre os colaboradores do escritório central, que possuem quase na sua totalidade seu curso superior completo, esse processo já não é muito bom. Imaginem o operário braçal que não sabe se comunicar da forma mais formal e correta? Essa indagação ratifica ainda mais a necessidade de entender e crescer como equipe. Muitos são os casos de sucesso de empresas que investiram em seus colaboradores dando melhores condições de trabalho e ouvindo-os. As maiorias das empresas que chegam à falência são muitas vezes levada ao fracasso por conta da insensibilidade dos gestores, que não souberam lidar com esses problemas e perderam o jogo.

Objetivo do trabalho é propor um plano de intervenção no processo comunicação da Gerar Engenharia Ltda. Tendo como objetivos específicos:

- Conhecer a percepção dos funcionários do escritório e da obra em relação ao processo de comunicação;
- Identificar potenciais ruídos que dificultem a comunicação entre as áreas da empresa;
- Analisar problemas na padronização e nos procedimentos de comunicação;
- Levantar os problemas e ratificar os procedimentos de comunicação já existentes (normas, padrões, formulários, horários e datas);
- Verificar possíveis “gargalos” no processo de comunicação.

A coleta de dados ocorrerá através de questionários com 100% dos funcionários do escritório e da obra que interagem diariamente e pela observação das situações.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 MARCO TEÓRICO

No atual mundo corporativo, as empresas a cada dia são praticamente obrigadas a produzir mais, vender mais, divulgar mais, enfim, para sobreviver no mercado com a concorrência a cada dia mais acirrada e o cliente sempre mais exigente é preciso fazer sempre o melhor. Obrigando-as a manter um padrão de qualidade em seus serviços e ou produtos sempre em alto nível. Daí a necessidade das empresas em investir em seu quadro de funcionários com pessoas capacitadas e extremamente envolvidas com os fins da organização. Além de contribuírem para um ambiente de trabalho mais propício para a execução dos processos, isso porque uma equipe satisfeita e acima de tudo bem remunerada, no final consegue os objetivos antes propostos.

Além da necessidade das pessoas em gerir os processos e transformá-los em ativos para empresa, também é de relevante importância possuir uma estrutura física que dê condições aos envolvidos em desenvolver seus papéis com eficiência. Contudo, comportamento organizacional requer uns conjuntos de fatores que em pleno equilíbrio faz das empresas que assim vêem, ganhem em qualidade nos produtos e serviços, bem como em sua imagem junto aos funcionários, seus fornecedores e clientes.

Segundo **Robbins (2002)**, “comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, o com propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”. Não tão somente o estudo, mais principalmente por em prática dentro das empresas, exigindo sempre mais dos colaboradores, estes, sabendo que podem ser exigidos por terem conhecimento do seu trabalho e são muito bem remunerados para isso. No entanto, a imensa maioria das empresas (principalmente as pequenas e médias) não vê dessa forma, até porque investir em pessoas, estrutura e conhecimento não são nada baratos. Mas se desde o início os empreendedores buscassem pessoas

com o perfil e, principalmente, com investimentos em estrutura que possibilite esses profissionais exercerem o seu melhor dentro das empresas.

O processo de comunicação também é influenciado pela reação dos integrantes dos grupos. Podendo existir determinadas atitudes de grupos formais que prejudiquem funcionários que, por ventura, possuam algum tipo de desavença ou inveja. E essas atitudes afetam a empresa como um todo, porque emperram os processos internos de trabalho. Tem que haver muito cuidado, especialmente com os padrões de comunicação usados pelos membros para suas trocas de informações, com os processos decisórios do grupo, com os comportamentos dos integrantes e do líder, com as situações de poder e as interações de conflito entre os envolvidos. Para transcorrer tudo bem, deve existir a sinergia.

Sinergia é um termo da biologia para uma reação de duas ou mais substâncias que resulta em um efeito diferente da soma das substâncias individuais, segundo **Robbins (2002)**. Ocorrendo esse efeito entre os componentes de grupo, as coisas irão fluir além do esperado, e no processo de comunicação dos grupos se torna fator preponderante.

Ocorrendo um comportamento satisfatório das empresas, refletirá diretamente com os funcionários envolvidos. O sucesso das organizações é parcialmente influenciado pelo desempenho dos grupos que interagem sob a hierarquia dentro da empresa. Existem diversos fatores que acabam influenciando e limitam o comportamento dos grupos, **Buono (1992)**, diz que grupo homogêneo é o grupo que cujos membros têm certas coisas em comum, sejam em termos pessoais (por exemplo, valores, atitudes, metas) ou em termos de característica sócio-demográficas (por exemplo, instrução, idade, sexo). E essa homogeneidade reflete diretamente na empresa. O funcionário feliz vislumbra uma situação segura que somente as empresas organizadas que se atentam para a moderna gestão de pessoas possuem. Existindo no quadro eventuais “peças” insatisfeitas dos grupos, somente contaminará os outros que se dizem satisfeitos e percebidos como colaboradores da empresa.

Um outro fator preponderante para conseguir a eficiência nos processos organizacionais é a existência de canais eficientes. A comunicação entre os envolvidos é essencial para conseguir os objetivos. Também conforme **Robbins**

(2002), “a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar o que fazer para melhorá-lo.” A comunicação é um dos processos fundamentais para ser alcançado o sucesso. Qualquer falha nesse processo pode ser onerosa para as empresas. Possuir os canais bem definidos é de suma importância para as organizações.

Enquanto **Bowditch (1992)** acrescenta que “a comunicação é frequentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos. De fato, o sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa”.

O comportamento organizacional se bem dimensionado com um bom processo comunicativo só elevará os resultados das empresas. Respeitadas são as organizações que investem em seus funcionários, em boas condições de trabalho e em pessoas.

Finalizando, **Chiavenato (2000)** diz: “a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Mas também capaz de lhes fornecer uma idéia adequada do que está acontecendo.” Portanto, uma perfeita harmonização entre a comunicação dentro das organizações, ao mesmo tempo em que exista um processo de melhorias com investimentos em pessoal e condições de trabalho, certamente as organizações que pensem assim sairão vitoriosas.

2.2 A EMPRESA

2.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Gerar Engenharia é uma empresa de médio porte estabelecida há mais de vinte anos em Lauro de Freitas – Ba. Possui uma gestão centralizada e uma administração extremamente familiar, possuindo em seu quadro, o sócio – proprietário que herdou a empresa de seu pai, que também era engenheiro civil, é casado com a gerente administrativo financeiro da empresa. O foco da empresa era sempre em serviços no interior do estado, no ramo de saneamento básico e pavimentação. Atualmente a Gerar Engenharia vem investindo em obras de edificações e empreendimentos populares. Talvez por essa mudança no foco e pela falta de experiência nessa área, a organização vem sofrendo com alguns percalços por não ter experiência para esse tipo de negócio.

- Missão

Nossa missão é assumir riscos e prestar serviços, garantindo agilidade, por meio de um atendimento familiar que supere expectativas, a custos competitivos.

Sua visão e valores estão englobados na filosofia da empresa

- Filosofia

A Gerar Engenharia é o conjunto de pessoas formado por seus funcionários, dirigentes, engenheiros e prestadores de serviços, que se orienta e se responsabiliza pelos seguintes valores, exemplos e compromissos:

- Cooperação, trabalho, sinceridade e justiça são nossos valores fundamentais.
- A concórdia interna e externa deve ser alcançada por meio de princípios éticos.
- O diálogo e a participação têm como objetivo estimular idéias e não atingir pessoas.
- Todos têm o direito e o dever de expor sua opinião como contribuição, dentro de uma conduta igualitária e ética.
- A busca da perfeição exige humildade, determinação e paciência.
- Erros acontecem e devem ser corrigidos de imediato, com o sentido de oportunidade para melhoria e crescimento.
- O trabalho deve ser visto como carreira e não como ocupação.
- A dedicação de cada um não deve restringir-se às tarefas de sua função.
- Postura de simplicidade, sem personalismo.
- É nossa a responsabilidade pela manutenção de uma administração simples, informal, flexível, ágil e integrada.
- Não se beneficiar da função para vantagens pessoais.

Criar oportunidades de trabalho produtivo e preparar sucessores capazes

2.3 ANÁLISE CRÍTICA

Verificado as questões respondidas em questionário, ficou evidente não apenas a dificuldade com o processo de comunicação na Gerar Engenharia. Mas a existência de alguns problemas que contribuem para existência de outros, ou seja, uma situação não muito boa no setor (por exemplos: um problema, uma perda de documento, uma folha que não foi devidamente calculada, um pagamento que não foi feito na data) leva a uma outra pior ainda, que afeta um outro setor, emperrando um processo até chegar às filiais (obras). Exemplificando melhor, na matriz existe uma grande deficiência interna no sentido de organização física dos setores e a ausência de comprimento dos padrões e procedimentos já existentes. Desde situações básicas de comprimentos dos processos corriqueiros que costumam atrasar, até mesmo o extravio e perda de documentos que, no universo de acúmulo de papéis e documentos a serem arquivados, que geralmente duram meses em cima das mesas. Todos esses problemas, por tabela, afetam o processo de comunicação, que é o estudo principal desta análise.

Em se tratando do processo de comunicação entre obra e matriz, a predominância das percepções dos colaboradores sinaliza para regular a péssimo. Isso porque as deficiências percebidas nesses processos é quase que unânime. Um uso de uma linguagem verbal com mais clareza foi relatada, além de mecanismos que possibilite mais segurança e rapidez nas informações, como a implementação da internet nas obras.

No que diz respeito a dificuldades no processo de comunicação. As percepções vão desde dificuldades das pessoas (má vontade ou resistência em aceitar as normas da empresa), e como executar as tarefas com pouco tempo para a realização das mesmas, já que não existe programação, ficando tudo para cima da hora. Um ponto a ser destacado é a necessidade da obra em efetuar ligações para telefones móveis, e ter que pedir ao escritório uma conferencia. Isso porque o telefone da obra apenas recebe ligações e nem sempre os funcionários do escritório estão disponíveis para retornar a chamada (não existe telefonista / secretária na matriz).

No entanto, existiram algumas situações que chamou a atenção no que diz respeito aos setores hierárquicos. Na Gerar Engenharia é muito fácil falar com a diretoria, até o operário da obra, no momento que o diretor estiver no canteiro pode se aproximar que o chefe maior irá ouvi-lo. Na pesquisa foi constatada que essa seria uma coisa ruim, como se fora uma dificuldade na comunicação da empresa.

Os processos de padronização existentes na Gerar, se cumpridos seriam de grande importância. Sobretudo, no que diz respeito à organização interna. Essa relevância se faz necessária devido ao grande número de papéis e documentos que são gerados por semana. As colocações feitas em questionário traduzem o sentimento de que se for deixado de ser cumprido, é ruim para empresa. Sendo ruim para empresa, torna o serviço mais difícil porque falta um sistema, uma forma de ser feita, com isso o entrosamento dos setores na comunicação se torna mais difícil.

Nesse sentido também foi citado a questão de existir excesso de burocracia. Os padrões devem ser revistos e também serem fiscalizados por alguém.

Dentre todos os problemas identificados em questionário, o que mais predominou foi sobre a organização física dos setores. Isso porque, quando há uma desorganização por excesso de papel nas mesas, extravio de documentos ou ainda porque se perde muito tempo procurando algo, todo o conjunto é prejudicado. Sejam as obras, sejam os procedimentos do dia a dia, sejam as coisas mais simples e corriqueira. Sobretudo o processo de comunicação.

Por unanimidade foi relatada a desorganização. E esse problema afeta todos os processos da empresa. Desorganizada, lenta, sem programação, precisa ser revista, péssima, são algumas das colocações feitas pelos colaboradores para esse aspecto da empresa.

Foi sugerido criação de novos sub-setores como: contas a pagar, contas a receber, recursos humanos separado do setor pessoal. Como também se seguisse as normas existentes, as coisas funcionariam mais rapidamente. Inclusive existindo programações pré-determinadas com antecedência e seguindo o tempo estimado de realização das tarefas, uma vez que, segundo um dos entrevistados, esse tempo é curto para execução da mesma.

Todos esses problemas encontrados demonstram que é preciso fazer algo para melhorar os processos na Gerar, agora não apenas o processo de comunicação, mais um conjunto de problemas que afetam todos os colaboradores e a todos os setores da empresa. A quarta questão do questionário¹ foi proposital. Existia uma suspeita que o problema seria muito maior que apenas o processo de comunicação. No entanto, tudo pode ser resolvido, encontrado as causas e sugestões que serão feitas no próximo capítulo.

¹ “Como você percebe a organização interna dos setores e o que pode ser melhorado?”

2.4 PROPOSTAS

Para poder recomendar determinadas posições a serem tomadas é preciso conhecer a área analisada. A Gerar Engenharia tem a necessidade urgente de ter um melhoramento geral nos seus processos e posicionamentos dos funcionários. O que foi relatado em questionário foi uma imensa insatisfação por conta dos processos mal executados. O próprio processo de comunicação, que é o objeto deste estudo, se tornou uma vítima da desorganização e impotência dos responsáveis e envolvidos em resolver.

Muita coisa pode e precisa ser melhorada. De mecanismos de comunicação mais confiáveis à disponibilidade de recursos que ajudem no andamento destes processos. Hoje as obras não têm o direito de se comunicar com telefones móveis, apesar de haver um aparelho em cada obra, este apenas recebe ligações. Para piorar, o escritório central antigamente tinha uma recepcionista que atendia as ligações e fazia conferências entre os celulares quando a obra necessitava. No entanto, essa função não existe mais, ficando os outros funcionários obrigados a retornar as chamadas das obras, que nem sempre estão disponíveis. Ou seja, as obras têm caráter passageiro, e por isso não são disponibilizadas ferramentas que ajudariam nesse processo comunicativo, (internet, celulares com minutos disponíveis para conversação, mais de uma linha nas grandes obras, etc.) Assim melhoraria e deixava os processos fluírem mais rapidamente. Inclusive com o canal de troca de e-mails funcionando, as informações fluiriam mais rapidamente, não havendo a necessidade de arquivar memorandos internos ou capas de fax, já que estaria tudo no e-mail.

Uma situação que na administração moderna é muito importante e na empresa não é posto em prática, é a necessidade de todos saberem quais os fins da empresa, os objetivos e metas e onde a Gerar quer chegar. Seja do contínuo ao maior cargo hierárquico, todos devem participar desse processo. Lançar em pauta e fazer reuniões mensais ou quinzenais para ser discutido os problemas da empresa e, informando todas as mudanças que por ventura venham ocorrer na empresa. Certamente, pondo em prática, aumentaria a disposição dos colaboradores em

efetuar suas tarefas, reduziria a má vontade de alguns e a falta de disposição que foi constatado em pesquisa.

No que diz respeito a formulários e padrões de procedimentos existentes na empresa. Existem e são formulários práticos para qualquer empresa. Falta implementar algo que formalize as informações de setor pessoal entre obra e escritório central. A comunicação entre os engenheiros e a diretoria também deve ser regulamentada. Sugerimos a emissão de relatórios semanais, constando às informações relevantes, por exemplo, problemas da obra. Assim, nada passaria despercebido e o problema era combatido antes mesmo de tomar grandes proporções.

Como a empresa possui o QUALIOP (Programa de Qualidade nas Obras), não é preciso criar ou implementar. É necessário fazer uma “manutenção” do programa, ou seja, delegar algum funcionário da empresa para ficar responsável pela manutenção e fiscalização dos processos já pré determinados pela qualidade. Se for necessário, havendo necessidade, a realização de um curso de qualidade (5s da Qualidade, por exemplo) para proporcionar um ambiente agradável e enxuto.

É nesse ambiente carregado que deveremos sugerir algo que proporcione uma melhor condição de exercer os processos. A princípio, a Gerar deve dispor de um espaço físico para ser arquivado os documentos obsoletos que não estão em uso, mais estão à vista de todos, por cima das mesas e cadeiras espalhadas pelo escritório central. Jogar no lixo o que por ventura não tenha mais serventia. Essa sugestão simples, já contribuía para um ambiente organizacional mais leve e agradável. Assim possibilitaria uma melhor programação das tarefas, já que perderia menos tempo procurando documentos.

Também sugerimos uma redistribuição das tarefas com novos procedimentos para que seja evitando erros serem descobertos no dia de efetuar os pagamentos. Exemplo 01, a preparação dos cheques do setor financeiro com pelo menos 01 (um) dia de antecedência, exceto nos casos excepcionais de pagamento, com isso os procedimentos de pagamento seriam realizada de uma maneira mais tranqüila e segura. Exemplo 02, o preparo das folhas de pagamento, antes de ir para o setor

financeiro, deve ser analisada e vistada pelo responsável pela unidade de pagamento, o Chefe de escritório da obra. Assim, praticamente eliminaria o problema de folha errada que atualmente só é descoberto no dia do pagamento.

Uma situação que acontece corriqueiramente, e não foi citado por nenhum entrevistado, é a questão das promessas de pagamentos com os fornecedores. Apenas o setor financeiro deve prometer pagamentos aos prestadores de serviços, autônomos ou fornecedores. Isso porque, este é o setor responsável e teoricamente sabe o dia, mais ou menos que poderá ser quitado qualquer que seja o documento. E o que vem acontecendo quase que semanalmente, é fornecedores dizendo que os engenheiros estão prometendo pagamento sem antes consultar o financeiro. Isso truçulência no processo de comunicação entre os parceiros e uma situação desconfortável para a empresa e os funcionários, já que na construção civil, nem sempre pessoas bem educadas trabalham.

E por último, uma situação que também não citada em pesquisa, foi à ausência do setor pessoal / RH na Gerar. Causando um desconforto mensal para o pessoal de obra, já que as informações são passadas e, corriqueiramente não são processadas corretamente. Causando erros no cálculo das folhas e prejudicando os funcionários, e algumas vezes a própria empresa, já que o pagamento também já aconteceu de sair a maior. Felizmente não foi pago porque foi visto. Por isso, sugerimos a efetivação de uma auxiliar de setor pessoal, ou até mesmo, a terceirização deste serviço, já que na Gerar existe uma auxiliar contábil que não consegue dar conta dos dois tipos de serviços.

Todos esses problemas, direta e indiretamente interferem no processo de comunicação da Gerar Engenharia. Portanto, a empresa se prejudica e muito por causa de todos esses fatores. Recomendamos a colocação em prática dessas sugestões para a empresa possa obter um prolongamento de sua vida empresarial, que hoje, é difícil e arriscada.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Após todas essas informações que foram levantadas e discutidas, percebe-se que para obter um crescimento mais acentuado, é necessário efetuar várias mudanças na Gerar Engenharia. Mudanças que ao longo do tempo levará a empresa há um aumento da qualidade dos serviços oferecidos. Isso porque as pessoas são partes integrantes do processo, e quando existe algo que não facilite o trabalho, ou alguma coisa que não desenvolva, toda a equipe de colaboradores sofre interferência.

As empresas assim como as pessoas têm que estar em perfeita sintonia com um novo mundo empresarial. As organizações de sucesso percebem as mudanças no mundo corporativo e acompanham essas tendências. Empresas que não obtém sucesso no seu ramo, são as que não perceberam essas mudanças, ou que somente viram tarde demais. Por isso, que ratificamos a importância de implementar na Gerar as sugestões desse documento. O processo de comunicação nas empresas é algo de fundamental importância. Tudo que sugerido tem por finalidade melhorar os canais já existentes e contribuir para uma melhor qualidade de vida interna na organização.

REFERENCIAS

SER PROFESSOR UNIVERSITÁRIO. Disponível em:
<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1338>. Acesso
em 18/08/2007

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Editora Pearson, São Paulo. 2004.
9ª Edição

BUONO, ANTONY F., **Elementos do Comportamento Organizacional**. Editora
Thomson, São Paulo. 1992.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Editora Campus, 2000, 6ª
Edição. São Paulo.

SUPERINTENDENCIA DE CONSTRUÇÕES ADMINISTRATIVAS DA BAHIA –
SUCAB. Disponível em: www.sucab.ba.gov.br/2006/qualiop_portarias/Portaria057-06-qualiop.doc . Acesso em 01/11/2007

