

# GESTÃO DA QUALIDADE NA CONTRATAÇÃO PÚBLICA: A APLICABILIDADE DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO POR INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO NA ABC S/A

*Eduardo da Silva Iesbik*<sup>1</sup>

*Profa. Dra. Valéria Deluca Soares de Carvalho*<sup>2</sup>

**RESUMO:** A finalidade e objetivo geral do presente artigo é analisar a aplicação de ferramentas da qualidade no processo de contratação por Inexigibilidade, identificando de que forma essas ferramentas podem contribuir para o seu aperfeiçoamento. É através do processo de contratação pública que a Administração deve adquirir bens e serviços, seja via licitação ou de forma direta, por Dispensa ou Inexigibilidade. O procedimento de contratação por Inexigibilidade é carente de métodos de planejamento e controle, o que pode ter relação com os inúmeros apontamentos de órgãos fiscalizadores devido às inconsistências na sua instrumentalização. Através da pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas, em um estudo exploratório e qualitativo, ficou evidenciado que existe necessidade da utilização de ferramentas da qualidade, o que facilitaria a execução do processo com eficiência, proporcionando melhoria contínua. Através da análise de conteúdo, infere-se que as ferramentas da qualidade podem levar a organização a elevar os níveis de qualidade dos procedimentos por meio da verificação das falhas, descobrindo os principais pontos de atenção para uma solução eficaz, além de diminuir os custos com processos mais uniformes e proporcionando o entendimento dos fluxos existentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contratação Pública. Inexigibilidade. Qualidade. Ferramentas da Qualidade

**ABSTRACT:** The purpose and aim of the present paper is to analyze the application of quality tools in an Unenforceability procurement procedure, identifying how these tools can contribute to its improvement. It is through the public procurement process that the Administration should purchase goods and services, either through Bidding or directly, by Dispensation or Unenforceability. The procurement procedure for Unenforceability is lacking methods of planning and control, which can be related to the numerous notes of regulatory agencies due to inconsistencies in its instrumentalization. Through bibliographical research and interviews in an exploratory and qualitative study, it was evident that there is need for the use of quality tools, which greatly facilitate the implementation of the process efficiently, providing continuous improvement. Through content analysis, it is concluded that quality tools can take the organization to raise the quality levels of the procedures by checking the failures, finding the main points of attention for an effective solution, and reduce costs processes and providing more uniform understanding of existing flows.

**KEYWORDS:** Public Procurement. Unenforceability. Quality. Quality Tools.

## INTRODUÇÃO

O tema deste artigo trata da gestão do processo de contratação pública por Inexigibilidade de Licitação, procurando entender como a aplicabilidade de ferramentas da qualidade pode contribuir com o aperfeiçoamento desse processo em uma empresa de economia mista.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso Administração de Empresas no IBGEN. Contato: duduiesbik@msn.com

<sup>2</sup> Doutora em Comunicação Social. Professora da Faculdade IBGEN. Orientadora Metodológica deste Trabalho de Conclusão de Curso. Contato: valeria@ibgen.com.br

A Lei Federal 8.666/93 institui normas de contratação (seja via Licitação, Dispensa ou Inexigibilidade) que a Administração Pública deve seguir para a aquisição de bens e serviços, complementada pela Lei Federal 10.520/2002 que institui o Pregão. Embora a legislação descreva os procedimentos e documentação a serem observados quando da realização do processo de contratação pública, não descreve o melhor modo de conduzi-las, devendo a própria Administração providenciar a execução desse processo, à sua maneira. Entende-se que todo e qualquer processo, seja simples ou complexo, deve ser feito com o máximo de qualidade possível, visando à eficiência e à eficácia do objetivo empresarial.

Assim, o foco principal da pesquisa é responder a seguinte pergunta: como as ferramentas da qualidade podem contribuir para o aperfeiçoamento do processo de contratação por Inexigibilidade de Licitação na empresa ABC S/A? Acredita-se que a aplicação das ferramentas da qualidade no processo possa melhorar o entendimento dos fluxos existentes, eliminando dúvidas quanto aos passos a serem seguidos. Também é possível que, com a aplicação das ferramentas, possam ser verificadas quais as falhas existentes no processo, sua recorrência e os principais pontos de atenção. Espera-se, assim, que se possa propor a aplicação permanente das ferramentas da qualidade, as quais são capazes de atender às necessidades de aperfeiçoamento do processo de contratação da empresa ABC S/A, assim como também verificar possíveis falhas dentro do fluxo atual, de forma a corrigi-las, eliminando futuros apontamentos pelos órgãos de auditoria interna e externa.

Sendo assim, a pesquisa possui como objetivo geral verificar como a aplicação de ferramentas da qualidade podem aperfeiçoar o processo de contratação por Inexigibilidade de Licitação da empresa ABC S/A. Para tal fim, os objetivos específicos propostos são: avaliar os fluxos existentes do processo de contratação por Inexigibilidade na empresa ABC S/A; identificar as possíveis falhas no processo de contratação; apresentar as sete ferramentas da qualidade; analisar como o processo de contratação por Inexigibilidade da ABC S/A pode ser aperfeiçoado com a aplicação das ferramentas da qualidade, e propor a aplicação permanente dessas ferramentas.

A escolha do tema é relevante e pertinente para a empresa ABC S/A, pois busca aperfeiçoar o processo de contratação por Inexigibilidade, através da identificação de falhas, o motivo dessas ocorrências e a priorização das causas mais importantes, permitindo concentração dos esforços de melhoria. Portanto, para a alta administração da ABC S/A, o

aperfeiçoamento do processo de contratação evita que ocorram apontamentos realizados por auditorias (externa e interna), as quais elencam pontos a serem observados relacionados com a falta de controle nas rotinas do processo. Já para os colaboradores da ABC S/A, a pesquisa se justifica quanto a sua finalidade em eliminar as incertezas e a falta de conhecimento sobre a execução do processo, através do mapeamento e descrição do mesmo. A pesquisa torna-se também de interesse do pesquisador, pois o mesmo participa do processo de contratação da ABC S/A, e identifica alguns procedimentos que necessitam de revisão e padronização. Para os fornecedores e prestadores de serviços, o estudo torna-se relevante pois evita que os mesmos possam responder solidariamente por falhas na instrução do processo. E, por fim, a relevância da presente pesquisa para o aspecto científico se justifica pelo tema ser de grande interesse da Administração Pública, indo ao encontro do princípio da eficiência, um de seus grandes alicerces.

No que se refere ao procedimento metodológico, o tipo de pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória constitui o primeiro passo de todo trabalho científico. Tem como objetivo primordial a descrição de um processo numa organização e levantamento de opiniões. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória visa trazer mais familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador neles interfira. Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, estabelece-se a pesquisa do tipo descritiva, pelo fato de pretender identificar a existência de associação entre as variáveis do processo de contratação pública com as ferramentas da qualidade.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como sendo do tipo qualitativa. Segundo Minayo (2009), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, que correspondem a um espaço mais profundo das relações e dos processos. Então, visto que a pesquisa busca o entendimento dos fatores, considera-se que o estudo do processo de contratação por Inexigibilidade pode ser qualificável, tendo em vista a necessidade de identificar as lacunas nesse processo e a possibilidade de aplicação de ferramentas da qualidade para a compreensão mais precisa das possíveis falhas.

No que se refere às técnicas de coleta de dados abordadas, opta-se pelo uso da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, realização de entrevistas e o uso de formulário. Conforme Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo. As fontes de pesquisa bibliográfica utilizadas são publicações de domínio público (livros originais de autores especialistas nos assuntos de contratação pública e qualidade) e outras pesquisas realizadas na área (monografias, teses e demais publicações).

Conforme Lakatos e Marconi (2006, p. 176), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Para esta pesquisa, as fontes documentais baseiam-se na legislação sobre contratação pública, as quais constituem a fonte mais rica e fidedigna de dados.

No que se refere à entrevista, a mesma é classificada como padronizada ou estruturada, onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, na forma de perguntas abertas (onde o entrevistado é livre para responder com suas próprias palavras). “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 2006, p. 197). A entrevista é desenvolvida por ser um instrumento que possibilita explorar questões pontuais, para averiguação de fatos e determinar a opinião dos entrevistados sobre os fatos, dirigidas aos envolvidos no processo de contratação da ABC S/A.

Outro instrumento utilizado para a pesquisa é o formulário. Conforme Lakatos e Marconi (2006, p. 214), “o formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado”. O formulário relaciona inconsistências que podem ocorrer no processo de contratação por Inexigibilidade, e consiste em verificar com qual incidência ocorre cada uma delas.

Para a realização da pesquisa, é utilizada uma amostra do tipo não probabilística selecionada por critério de intencionalidade, ou seja, somente indivíduos atuantes no processo de contratação da empresa ABC S/A: analistas de contratos, gestores de serviços, assessores jurídicos e representantes da Autoridade Superior. Este tipo de amostra, segundo Lakatos e Marconi (2006), é uma parcela selecionada de forma conveniente do universo de elementos.

Os dados são submetidos à análise de conteúdo, como técnica de análise e interpretação, que segundo Vergara (2005, p. 15), “é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Esta técnica consiste em: leitura do material, identificação das unidades de significado ou informação, agrupamento dessas unidades de informação em torno de categorias, descrição técnica das informações encontradas em cada categoria e apresentação e descrição em linguagem técnica. Este estudo é agrupado nas seguintes categorias: Fluxo e padronização do processo de contratação por Inexigibilidade; Deficiências nos procedimentos legais e de gestão do processo de contratação por Inexigibilidade e Aspectos críticos do processo de contratação.

## **CONTRATAÇÃO PÚBLICA**

De acordo com Cogo (2015), diferentemente do que ocorre na esfera privada, a Administração Pública não dispõe de ampla liberdade para adquirir bens, locar imóveis, contratar a execução de obras e serviços. Impõe-se, para tanto, a realização de procedimento preestabelecido em legislação.

A Constituição Federal de 1988, no seu artigo 37, Inciso XXI, estabelece que a contratação de obras, serviços, compras e alienações, bem como a concessão e a permissão de serviços públicos pela Administração Pública, seja feita mediante processo de Licitação, ressalvados os casos especificados em legislação pertinente (Dispensa e Inexigibilidade). A Lei Federal 8.666/93 vem regulamentar o referido inciso, instituindo as normas da contratação pública.

Conforme Mendes (2012), o processo de contratação pública é o conjunto de fases, etapas e atos estruturados de forma lógica para permitir que a Administração possa definir com precisão o encargo desejado, selecionando, de forma isonômica, a pessoa capaz de satisfazer a sua necessidade pela melhor relação custo-benefício. Portanto, por ser um procedimento administrativo, o processo de contratação pública é orientado à obtenção de um resultado desejado, com vistas à tomada de decisões, sendo marcado pela noção de racionalização e eficiência administrativa, conforme exposto por Gonçalves et. al (2007).

Embora a legislação relacione a documentação e alguns procedimentos para instrução de processos de contratação, faltam elementos como padrão, prazo e modo. Existe roteiro para montagem de edital (no caso de Licitação), mas nenhuma estrutura de planejamento, que é a fase mais importante e da qual as outras fases dependem. Portanto, a principal causa de falhas

e deficiências nos processos de contratação, conforme Mendes (2012), é o pouco caso no planejamento da contratação.

Conforme Mendes (2012, p. 42) “é preciso ter a clareza de que todos os que atuam na área de contratação, em quaisquer de suas fases e etapas, tomam decisões”, tornando-se, portanto, cada agente envolvido no processo, responsável por ele e pelos seus atos. A Lei 8.666/93 numera, do art. 89 ao art. 99, os casos de crimes contra o processo de contratação pública e as respectivas condenações, nas esferas administrativa e penal.

### **Contratação por Licitação**

A Licitação é um processo administrativo que visa assegurar igualdade de condições a todos que queiram realizar um contrato com o Poder Público. Conforme Mendes (2012), as regras da Licitação estabelecem critérios objetivos de seleção da proposta mais vantajosa para o interesse público, e procura, através de competição, o titular da melhor opção para satisfazer as necessidades da Administração. As diferentes formas de viabilizar o procedimento de seleção são as chamadas modalidades de Licitação: Concorrência, Concurso, Convite, Tomada de Preços e Leilão, bem como o Pregão, instituído por meio da Lei Federal 10.520/2002.

Segundo Mello (2002), a ocorrência de qualquer Licitação depende de três pressupostos: pressuposto lógico (pluralidade de objetos e ofertantes, caso contrário, a competição não terá qualquer sentido e a Licitação será inviável), pressuposto jurídico (a Administração Pública contrata algo para servir ao interesse público), e pressuposto fático (existência de interessados em disputá-la e, nos casos em que tal interesse não ocorra, não há como realizá-la).

### **Contratação Direta e Inexigibilidade de Licitação**

A contratação direta é o tipo de contratação que permite à Administração Pública realizar negócios jurídicos sem o procedimento licitatório. Vareschini (2014) salienta que a Licitação pressupõe a existência de competitividade e a legislação descreve as hipóteses em que não há como realizá-la, podendo a Administração valer-se de contratações diretas, denominadas Dispensa e Inexigibilidade.

Conforme Santos Júnior (2014), no que se refere a Dispensa de Licitação, o artigo 24 da Lei 8.666/93 elenca trinta e três hipóteses em que a Administração Pública tem a faculdade de não licitar, sendo algumas delas: contratação de pequeno valor; situações de emergência ou calamidade pública; motivo de Licitação frustrada, e compra ou locação de imóvel destinado a Administração.

A Inexigibilidade de Licitação está prevista no artigo 25 da Lei 8.666/93, a qual permite a contratação, sem Licitação, nos casos de inviabilidade de competição e nos casos de singularidade de fornecedor ou objeto. No que se refere à singularidade, conforme Mello (2012) e verificado por Leal (2014), a mesma pode se dar em razão do bem de que só existe uma unidade e em razão do bem em que se substancia realização artística, técnica ou científica caracterizada pelo cunho pessoal do autor (como advogados ou consultores, por notória especialização).

No que se refere à inviabilidade de competição, Justen Filho (2012) define que as causas podem ser reunidas em duas categorias: por critério, onde encontra-se ausência de pluralidades de sujeitos (inexiste concorrência), e por natureza, onde existe pluralidade de sujeitos, mas a competição não é viável porque as características do objeto impedem a concorrência, como por exemplo, contratação de uma empresa de tecnologia para manutenção de um software de código fechado previamente adquirido, o qual somente pode sofrer a interferência do contratado.

O processo de contratação por Inexigibilidade é estruturado em três fases: planejamento, seleção de proposta e gestão contratual. Segundo Mendes (2012), o planejamento é a fase mais importante e se destina a definição da necessidade, elaboração da documentação, aprovação orçamentária e análise legal pela Assessoria Jurídica. A seleção da proposta consiste na análise das condições e da proposta da futura contratada, bem como divulgação dos atos através de imprensa oficial. E, por fim, a gestão contratual é o momento de consagrar tudo o que foi acordado anteriormente, através de documento específico que regerá a execução do objeto.

O artigo 26 da Lei 8.666/93 traz os requisitos que são considerados essenciais para a validade da contratação por Inexigibilidade. Assim, os processos devem ser instruídos com os seguintes elementos: justificativa da Inexigibilidade; razão da escolha do fornecedor; justificativa do preço, e documentos de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados.

Conforme Leal (2014), a Inexigibilidade não é uma escolha do administrador, mas consequência da necessidade da Administração, a qual só pode ser sanada dessa maneira. Após as verificações iniciais, se o interesse público só puder ser sanado por meio de um objeto incomum ou de um fornecedor exclusivo, não existe caminho que não seja a Inexigibilidade de Licitação. Assim, contratar mediante a dispensa indevida de Licitação, via Inexigibilidade, sem justificativa e demais comprovações, denota violação aos princípios legais, configurando-se em improbidade administrativa por parte do gestor público e responsabilização solidária do particular contratado, por se beneficiar de contratação fraudulenta.

## **QUALIDADE E FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

A qualidade faz parte do cotidiano e desempenha um papel importante em todas as organizações e em muitos aspectos da vida das pessoas. Conforme verificado por Freitas (2012), qualidade pode ser definida como a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização de um serviço, ao melhor custo possível e minimizando as perdas.

Existem várias definições para o termo qualidade, como, por exemplo, a definição de Campos (1992), na qual afirma que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Juran (1990) destaca que qualidade tem vários significados, sendo um deles estabelecido pelo desempenho do produto ou serviço, cujas características proporcionam a satisfação do cliente. Ele divide a gerência da qualidade em três processos, conhecido como Trilogia de Juran: planejamento (estabelecer objetivos da qualidade e os planos para alcançá-los), controle (avaliar o desempenho atual, compará-los com os objetivos e agir nas diferenças) e melhoramento (melhorar os níveis atuais de qualidade). Outro significado de qualidade, para Juran (1990), é a ausência de deficiências.

Campos (1992, p. 01) estabelece que “nas empresas modernas do mundo a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais”. Contudo, o conceito de qualidade não se atém somente à padronização, mas também pode incluir a sua utilização. Ao analisar todos os aspectos da qualidade, Paladini (2004, p. 28) conclui que “o conceito de qualidade deve envolver dois elementos: espacial e temporal”. O componente espacial do conceito define que a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou



seja, uma multiplicidade de itens. O componente temporal do conceito, conforme Paladini (2004), define que a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo.

Para Paladini (2004), o termo qualidade é uma palavra de domínio público bastante conhecida, e qualquer que seja a definição proposta para tal, deve-se levar em conta dois aspectos fundamentais: que a definição não contrária à noção intuitiva que se tem sobre ela, e que não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão. Portanto, o autor entende que os conceitos de qualidade melhor aceitos são que “qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim que se destina” (EOQC – Organização Europeia de Controle da Qualidade, 1972 *apud* PALADINI, 2004, p. 31); “qualidade é adequação ao uso” (JURAN; GRZYNA, 1991 *apud* PALADINI, 2004, p. 31); e “qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (JENKINS, 1971 *apud* PALADINI, 2004, p. 31). Dessa forma, considerando os conceitos de qualidade aceitos por Paladini (2004), fica demonstrado que a qualidade deve ser considerada em todos os níveis da organização, aumentando a produtividade, reduzindo os custos das atividades e aumentando a satisfação do cliente (seja ele externo ou interno).

Para Garvin (*apud* CARVALHO, 2005), a qualidade se define a partir de cinco abordagens principais. A primeira é a transcendental, na qual qualidade é sinônimo de excelência inata e não pode ser medida precisamente, ocorrendo o seu conhecimento pela experiência. A reputação do produto no mercado e sua marca são exemplos deste enfoque. A segunda abordagem é a baseada no produto, visto que qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto, ou seja, quanto maior o número de atributos, melhor a qualidade.

A terceira abordagem é a baseada no usuário, na qual a qualidade é uma variável subjetiva. A qualidade está no produto que melhor atende às necessidades dos consumidores no momento que eles desejam. A quarta abordagem é baseada na produção, onde a qualidade é uma variável oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Ou seja, qualidade significa atender às especificações sem erros, e qualquer desvio implica em queda de qualidade. E, por fim, a quinta abordagem é a baseada no valor, na qual a qualidade é percebida em relação ao preço do produto. Um produto de qualidade oferece desempenho justo ao seu preço ou ao seu custo de forma aceitável pelo mercado.

Maximiano (2008, p. 117), por sua vez, ressalta que “todas as definições de qualidade descritas por Garvin estão corretas e continuam válidas no moderno enfoque da qualidade”, destacando a existência de uma abordagem mais atual: adequação ao uso. Esta definição foi criada originalmente por Juran, em 1974, e abrange dois significados: qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Neste último enfoque, a qualidade de projeto “significa que quanto mais o produto for capaz de cumprir a finalidade para o qual o cliente pretende utilizá-lo, mais elevada é a qualidade” (MAXIMIANO, 2008, p. 117). No que se refere à ausência de deficiências, “quanto menor o número de falhas, mais alta é a qualidade” (MAXIMIANO, 2008, p. 117).

A partir dos vários enfoques relacionados, nota-se que independente do conceito aplicado, a contribuição que a qualidade pretende oferecer ao meio corporativo consiste em ganhos operacionais como redução de defeitos e retrabalho, redução de custos e aumento da produtividade, conforme verificado por Santos et al. (2013), e todos, independentemente do posto que ocupam, são responsáveis pelos resultados da organização e, portanto, pela qualidade do local onde estejam ou do serviço que prestam, conforme Ishikawa (1993).

Ferramentas da qualidade são técnicas que podem ser utilizadas com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho, conforme verificado por Maiczuk e Andrade Junior (2013). Para Paladini (2005), ferramentas da qualidade são as técnicas mais comuns e simples de produção da qualidade.

Segundo Barbosa (1994), as ferramentas da qualidade são recursos a serem utilizados na metodologia de solução de problemas, e podem ser aplicadas nas situações mais comuns para resolver problemas. Pereira (2015) ressalta que tais ferramentas não são a qualidade, não garantem a qualidade e não são a solução dos problemas. Ou seja, elas somente facilitam o processo de análise e solução.

Devidamente aplicadas, as ferramentas da qualidade podem levar a organização a elevar os níveis de qualidade por meio da solução eficaz de falhas, diminuindo os custos com produtos e processos mais uniformes e melhorando a cooperação em todos os níveis. Magalhães (2011) destaca que as ferramentas da qualidade podem elaborar estatísticas concretas para a melhoria de produtos, serviços e processos, além de identificar problemas existentes nos mesmos e suas principais causas, auxiliando na solução forma eficaz.

### **Diagrama de Causa e Efeito (ou de Ishikawa)**

O diagrama de causa e efeito tem como finalidade explorar e indicar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico. Conforme Werkema (2006, p. 101), “é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado”.

Conforme Silva e Nascimento (2015), o diagrama de causa e efeito deve ser utilizado para visualizar as causas principais e secundárias de um problema e ampliar a visão das possíveis causas do mesmo. As causas de defeitos são classificadas em seis categorias: método (forma de realização dos processos); mão de obra (relaciona as causas diretamente às pessoas que realizam o processo); matéria prima (insumos para realização do processo); materiais (materiais utilizados para a realização do processo); medida (de que forma é mensurado o processo); e meio ambiente (características do local onde é realizado o processo).

### **Diagrama de Dispersão (ou Correlação)**

O diagrama de dispersão mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda, para testar possíveis relações de causa e efeito (correlação). Werkema (2006) define o diagrama de dispersão como um gráfico utilizado para a visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis, ou seja, se o que acontece com uma variável depende do que acontece com outra.

Deve-se utilizar o diagrama de dispersão quando se buscam dados para confirmar a hipótese que duas variáveis são relacionadas, para identificar a força de relação das variáveis e para reforçar a análise do diagrama de causa e efeito.

### **Diagrama de Pareto**

O diagrama de Pareto é um recurso gráfico utilizado para identificar quais os itens responsáveis pela maior parcela de erros ou problemas. Sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos. O Princípio de Pareto tem como premissa que 20% das causas tem 80% de impacto no processo.

Conforme verificado por Silva (2015), o diagrama de Pareto tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o orientar a priorização de ações.

### **Folha de Verificação**

A folha de verificação é uma tabela ou planilha simples utilizada para facilitar a coleta e análise de dados que permite registrá-los e compila-los, à medida que os eventos acontecem, para demonstrar padrões e tendências. Segundo Werkema (2006), a folha de verificação é a ferramenta utilizada para facilitar e organizar o processo de coleta e registro de dados, de forma a otimizar a sua posterior análise.

A folha de verificação é um formulário planejado, no qual os dados coletados são preenchidos de forma fácil e concisa. Registra os dados dos itens a serem verificados, permitindo uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, diminuindo erros e confusões.

### **Fluxograma**

O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um processo, caracterizando as operações, os responsáveis e as unidades organizacionais envolvidas no processo. Segundo Magalhães (2011), o fluxograma tem como finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço, com o objetivo de identificar os desvios.

Conforme Juran (1990), existem algumas vantagens na utilização dessa ferramenta, tais como visualizar o processo como um todo; desenhar um novo processo incorporando as melhorias; facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas; identificar os gargalos existentes e os momentos de retrabalho. Segundo Oliveira (2005), o fluxograma objetiva padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos, facilitando a sua leitura e análise, permitindo a dispersão correta de recursos materiais e humanos, tempo e espaço.

## **Gráfico de Controle**

O gráfico de controle permite a melhor visualização do comportamento de um processo para identificar se determinado comportamento é ou não previsível. É utilizada para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo.

Segundo Werkema (2006), é inevitável que em um processo sejam apresentadas variações ocasionadas pelos fatores que o compõem, e tais variações devem ser mensuradas e controladas para a obtenção da qualidade. Devido a isto, é comum a utilização do gráfico de controle como ferramenta de monitoramento da variabilidade e para a avaliação da estabilidade de um processo.

## **Histograma**

O histograma tem como finalidade mostrar a distribuição dos dados através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria. Um histograma é um gráfico de representação de uma série de dados. Conforme Werkema (2006, p. 119), “o histograma é um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse [...]”.

Conforme verificado por Daniel e Murback (2014), o histograma serve para verificar o comportamento das diversas classes em relação à variável estudada, comparar variáveis diferentes entre classes e comparar a evolução das classes ao longo do tempo, além de buscar a tendência do desempenho dos processos e identificar se ocorreu alguma mudança para avaliar seu desempenho.

## **CENÁRIO DA PESQUISA**

A empresa ABC S/A é uma instituição financeira, e tem sua sede localizada em Porto Alegre (Rio Grande do Sul). Possui cerca de 11.600 colaboradores. O seu foco de atuação é a região Sul do Brasil, apesar de possuir pontos de atendimento em todo o país e no exterior. É uma empresa de economia mista, e devido a este fato, está obrigada a realizar seus processos de contratação obedecendo aos preceitos e regramentos da Licitação.

As áreas diretamente envolvidas no processo de contratação da ABC S/A são a Gerência de Contratos Administrativos, o Núcleo Jurídico de Contratos Administrativos, o

Comitê de Gestão Administrativa e as diversas áreas gestoras de serviços. A autoridade superior (quem possui poder de decisão) é exercida pelo Comitê de Gestão Administrativa, formado por superintendentes das unidades de negócios. O gestor de serviços, cuja referência legal pode ser conferida nos artigos 58 e 67 Lei 8.666/93, é o órgão que define os bens e produtos a serem adquiridos e os serviços e obras a serem contratados, sendo responsável pelo acompanhamento do que foi adquirido, elaboração do planejamento da contratação e fiscalização do objeto do contrato sob sua responsabilidade.

O Núcleo Jurídico de Contratos Administrativos é a área responsável pelo posicionamento jurídico, análise e formalização dos documentos pertinentes às contratações. A necessidade de validação jurídica nos atos da Administração Pública encontra previsão no artigo 38 da Lei 8.666/93. A Gerência de Contratos Administrativos é a área responsável por centralizar, gerenciar e instrumentalizar os contratos, efetivar a publicação dos atos da Administração na imprensa oficial, realizando a gestão contratual e proferir as decisões dos processos administrativos, garantindo a aplicação de penalidades.

No que tange ao macro cenário onde a ABC S/A está inserida, mais precisamente nas contratações públicas, vê-se uma vasta gama de irregularidades e corrupção sistêmica, os quais são fruto de uma falta de qualidade e ausência de controle nos processos. Em tempos atuais, operações de apuração de responsabilidades de desvios de recursos e fraudes em contratações públicas buscam demonstrar que, mais do que falha de caráter do agente público, tais desvios ocorrem principalmente pela falta de controle e falhas na legislação vigente, requerendo uma maior atenção dos entes inseridos no sistema.

## **ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA**

As entrevistas foram aplicadas individualmente e foram concebidas na sede da empresa ABC S/A, assim chamada para preservação de seu nome verdadeiro, no período de 06 de janeiro de 2016 a 19 de março de 2016. Participaram da entrevista 14 colaboradores da instituição, sendo que todos atuam no processo de contratação. Além da entrevista, o formulário foi outro instrumento utilizado para a pesquisa, o qual foi concebido no formato da ferramenta folha de verificação (WERKEMA,2006), relacionando inconsistências que podem ocorrer no processo de contratação.

Registra-se que a identidade destes participantes está preservada, e, portanto, definiu-se que os mesmos fossem identificados por códigos de acordo com o perfil: Gestores de

Serviços (Gs1; Gs2; Gs3; Gs4; Gs5); Analistas de Contratos (Ac1; Ac2; Ac3; Ac4; Ac5); Autoridade Superior (As1; As2) e Assessores Jurídicos (Aj1; Aj2). A amostra caracteriza-se como não probabilística por intencionalidade. Foi apresentado aos participantes, um roteiro com questões pré-estabelecidas, para que fosse possível identificar a percepção de cada um com relação aos fluxos, a qualidade e os meios de controle do processo de contratação por Inexigibilidade.

Para a apresentação, análise e interpretação dos dados da pesquisa, utilizou-se a técnica análise de conteúdo (VERGARA, 2005). Entende-se que essa é a melhor opção quando se quer estudar opiniões, valores e crenças, através de dados qualitativos. As respostas foram agrupadas em categorias, a saber: Fluxo e padronização do processo de contratação por Inexigibilidade; Deficiências nos procedimentos legais e de gestão do processo de contratação por Inexigibilidade e Aspectos críticos do processo de contratação. Feito isso, utilizou-se o referencial teórico para compor a reflexão acerca do problema proposto inicialmente. Em seguida, procedeu-se a interpretação dos dados, na relação entre o conteúdo teórico e o conteúdo de campo.

### **Categoria 1: Fluxo e padronização do processo de contratação por Inexigibilidade**

Quando questionados sobre o fluxo do processo de contratação na organização, a maioria dos entrevistados demonstra desconhecimento total ou em partes, tanto sobre como o mesmo ocorre quanto aos prazos estabelecidos para cada etapa. Conforme o entrevistado Ac2, *“existe uma descrição do processo feita pelos próprios colaboradores de modo informal”*. Quanto aos assessores jurídicos, existe uma divergência quanto o local indicado onde exista esta descrição. Conforme relatado por Aj1, *“encontra-se na IN9-título 39”*, e para o Aj2, *“encontra-se na IN9-título 5”*.

Todos os gestores de serviços, com exceção de Gs1, declaram desconhecimento do fluxo do processo ou incerteza de onde o mesmo se encontra descrito. Isto justamente ocorre com o responsável pelo planejamento, que é a fase mais importante da contratação da qual as outras fases dependem, conforme Mendes (2012).

Os prazos de execução de cada etapa também são demonstrados como desconhecidos pela maioria dos entrevistados, com exceção de Gs1, o qual afirma que *“os prazos são informados na IN9”*, que é uma normatização interna da empresa. Para os entrevistados Gs2, Gs3 e As2, os únicos prazos conhecidos são os de publicação na imprensa oficial, conforme

estipulado no Lei 8.666/93. Para Ac2, *“inexiste prazo na lei, somente na proposta da futura contratada”*.

Embora a legislação não possua prazo definido para as etapas, conforme verificado por Mendes (2012), nada impede que a ABC S/A possa definir tais prazos. Portanto, a padronização nos procedimentos internos, considerada por Campos (1990) a mais fundamental das ferramentas gerenciais, é inexistente na ABC S/A, assim como na própria legislação.

## **Categoria 2: Deficiências nos procedimentos legais e de gestão do processo de contratação por Inexigibilidade**

Quando questionados se já foram evidenciados prejuízos devido à inobservância de procedimentos, os entrevistados Ac1 e Gs4 informaram que os prejuízos ficam mais evidentes somente no momento da execução do contrato, com o *“aumento dos custos”* ou *“pela própria inexecução”*. Para As1, são evidenciados *“apontamentos de fiscalização quanto ao não atendimento à requisitos legais”*, assim como para Gs3. Segundo As2, diversas contratações não foram concluídas com êxito. Por sua vez, Ac3 entende que os prejuízos vão desde *“retrabalho e baixa qualidade no serviço prestado”* até *“pagamento de multas”* ocasionados pelo mau planejamento.

Os demais entrevistados alegam desconhecer qualquer prejuízo à Administração. As afirmações de desconhecimento não significam que os prejuízos não existam, mas que eles não são tabulados e divulgados, a fim de que possam ser corrigidos, sendo fundamental para a eliminação de deficiências. Conforme Maximiano (2008), quanto menor o número de falhas, mais alta é a qualidade do processo.

A respeito das formas de controle sobre as falhas que podem ocorrer no processo de contratação, o representante da autoridade superior, As1, afirma que *“não existe nenhum controle prévio das falhas, ficando a cargo somente de auditorias as verificações de atendimento aos procedimentos”*, o que ocorre sempre depois de realizado. Para As2, *“atualmente não há forma de controle definida, existindo uma espécie de filtro pela Autoridade Superior, mas deficiente em alguns aspectos”*.

Conforme Gs3, a única forma de controle é a análise realizada pela Assessoria Jurídica. Contudo, os próprios representantes da Assessoria Jurídica (Aj1 e Aj2) demonstram



desconhecer que exista tal controle. Quanto aos gestores de serviços Gs1 e Gs2, os mesmos alegam que existe um setor junto à sua unidade de trabalho que é a centralizadora responsável pela organização do processo, bem como o controle de possíveis falhas. Conforme Ac2, “*não existe um controle, existe uma repetição do processo anterior, com os mesmos erros, sem uma análise criteriosa*”.

O restante dos entrevistados alega desconhecer alguma forma de controle das falhas no processo, o que, conforme Werkema (2006), poderia ocorrer através da ferramenta denominada gráfico de controle, onde seria avaliada a estabilidade do processo e suas variações seriam controladas para a obtenção da qualidade. Dessa forma, o controle, um dos pilares da trilogia de Juran (1990), seria utilizado para avaliar o desempenho e comparar com os objetivos para agir nessas variações.

Para facilitar o processo de coleta e registro de dados, foi elaborada uma folha de verificação contendo as principais falhas que podem ocorrer no processo de contratação. A folha de verificação, conforme Werkema (2006), é uma planilha simples para facilitar a coleta de dados e permite uma rápida percepção da realidade. Assim, com base na indicação dos entrevistados, as falhas foram verificadas e, através do método do diagrama de Pareto, definidos quais os itens responsáveis pela maior parcela de problemas, conforme verificado por Silva (2015).

A maioria dos entrevistados aponta que as causas de problemas que mais ocorrem são ligadas diretamente à fase do planejamento, o que vai ao encontro do que é afirmado por Mendes (2012), sendo todas atividades inerentes dos gestores de serviços. Segundo as respostas do Ac2 e dos próprios gestores de serviços, Gs1, Gs2 e Gs3, a falha que mais ocorre é “*deficiência do estudo de impacto econômico-financeiro da contratação*”, expondo a Administração à apontamentos de auditoria pela não observância da legislação.

Ainda, com relação às falhas, os entrevistados Gs2 e As1 entendem que a “*ausência de orçamento detalhado com todos os custos da contratação*” e a “*ausência de pesquisa prévia de mercado para fins de justificativa de preços*” são as causas que ocorrem em segundo e terceiro lugares, respectivamente. Conforme o Art. 26 da Lei 8.666/93, a justificativa de preço é um dos elementos necessários para a instrução do processo de Inexigibilidade.

Conforme os analistas de contratos Ac1, Ac3 e Ac4, a “*ausência de indicação clara do objeto a ser contratado*” é a falha que mais ocorre no processo, bem como o “*Termo de Referência elaborado sem os elementos mínimos*”, contrariando o previsto no art. 9º da Lei

8.666/93, o que pode provocar dificuldade na condução do contrato, posteriormente. Assim, sem a possibilidade de auferir o grau de conformidade do planejado com o executado, o processo não tem como atender às especificações sem erros implicando em queda da qualidade, conforme ressalta Garvin (*apud* CARVALHO, 2005).

O gestor de serviços Gs5 preferiu não participar da indicação das falhas, alegando não ter conhecimento sobre o processo como um todo, o que o impossibilitaria de apontar as ocorrências com base em um histórico.

### **Categoria 3: Aspectos críticos do processo de contratação**

Para a análise dos aspectos críticos, primeiramente foi verificado o nível de conhecimento dos entrevistados sobre o processo do qual participam: entendimento sobre o todo e responsabilidades dos executores. Conforme Mendes (2012), é necessário que todos os que atuam na área de contratação, em qualquer fase, devam ter clareza que tomam decisões e são responsáveis pelos seus atos.

Assim, quando questionados sobre qual etapa do processo de contratação é considerada a mais importante, para a maioria dos gestores, o planejamento é a etapa mais importante, pois impacta nas etapas subsequentes. Os demais entrevistados também consideram o planejamento a fase mais importante, em especial: a autoridade superior As1 e As2, o assessor jurídico Aj2, bem como os analistas de contrato Ac3, Ac2 e Ac5. Deste modo, identifica-se o conceito de Mendes (2012), ao indicar que o planejamento é a fase mais importante e da qual as outras fases dependem. Somente o gestor de serviços Gs1 respondeu que “*o enquadramento legal é o mais importante, pois ele que define se a contratação é ou não por exclusividade*”.

Quando questionados sobre quem detinha a maior responsabilidade na execução do processo, somente o assessor jurídico Aj1 entende que “*todos os envolvidos no processo são responsáveis*”, o que vai ao encontro do exposto por Mendes (2012), ao ressaltar que todos que atuam na área de contratação são responsáveis pelos seus atos. A atribuição de responsabilidades a todos os envolvidos no processo também encontra amparo legal na Lei 8.666/93, em especial nos artigos 89 a 99.

Para Gs1 e Ac4, a Assessoria Jurídica é a maior responsável pelo processo “*pois é ela quem avalia a possibilidade de contratação*”. Para todos os demais entrevistados, o maior

responsável pelo processo é o gestor dos serviços, pois ele detém o conhecimento sobre o mercado. A indicação de apenas um responsável pela execução e qualidade do processo é contrária à ideia de Ishikawa (1993). Ele destaca que todos, independentemente do posto que ocupam, são responsáveis pelo resultado da organização e, portanto, pela qualidade do local onde estejam ou do serviço que prestam.

Para a apuração das possíveis causas e razões que levam a maioria dos processos de contratação serem questionados por órgãos de controle, solicitou-se aos entrevistados a expor os fatores que possam contribuir para esse resultado, assim como na metodologia do diagrama de Ishikawa. O diagrama de Ishikawa, conforme Silva e Nascimento (2015), se apresenta como uma ferramenta de qualidade muito eficiente na identificação das causas e efeitos relacionados com a maioria dos problemas detectados em uma organização.

O aspecto mão de obra, conforme Silva e Nascimento (2015), relaciona as causas diretamente às pessoas que realizam o processo. Como as principais causas que impactam na execução do processo, todos os entrevistados, com exceção de Gs2 e Aj2, apontaram a falta de treinamento (*“principalmente para as áreas técnicas”*, segundo Ac1) e de conhecimento dos gestores. Para Ac5, *“nem todas as instruções são transmitidas oficialmente, podendo perder-se em algum momento, prejudicando o processo”*. Já para Ac2, a *“má alocação de mão de obra (muita gente fazendo nada)”* é uma das principais causas. Dessa forma, a satisfação do cliente interno, conforme Paladini (2004), aumenta a produtividade e reduz os custos.

O aspecto meio ambiente relaciona as características do local e influências do ambiente, conforme Silva e Nascimento (2015). Neste aspecto, uma das principais dificuldades apontadas é a baixa integração entre as áreas (*“todas as áreas”*, conforme Gs4). Outra causa que impacta no processo é a pouca importância dada pelas instâncias superiores, conforme indica Ac5, Gs4 e o próprio representante da Autoridade Superior, As2. Ainda com relação ao aspecto meio ambiente, condições de trabalho insalubres (*“os colaboradores ficam amontoados”*, conforme Gs5, e *“falta de manutenção de ar condicionado”*, conforme Ac2) e *“muito ruído (conversa) como fontes de distração”*, conforme informado por Ac2.

O aspecto materiais, para Silva e Nascimento (2015), equaciona os materiais utilizados para a realização do processo. Todos os entrevistados entendem que a principal causa de desconformidades é a ausência de um sistema de gestão integrado, para acompanhamento e controle do processo. *“Falta sistematização de todos os fluxos e acompanhamento de todas as*

*áreas interessadas*”, conforme Gs1. Para Gs4, Gs5 e As2, a ausência de material informativo sobre o fluxo contribui para o aumento das deficiências no processo e diminuição da sua qualidade, conforme lembra Juran (1990).

O aspecto método relaciona a forma como é realizado o processo, segundo Silva e Nascimento (2015). Neste aspecto, os entrevistados entendem que a ausência de mecanismos integrados de controle de falhas é uma das principais dificuldades que impactam na qualidade do processo. Conforme As2, *“os mecanismos são manuais e ineficientes”*. E, para Ac2, *“os mecanismos são fracionados, existindo somente em planilhas de propriedade de quem a preenche”*.

Outras causas do aspecto método são o grande volume de tarefas, *“principalmente na Área de Contratos”* (Ac5, Ac3, As1), *“para todos os gestores de serviços”* (Gs4, Gs5) e *“na Assessoria Jurídica”* (Aj2), bem como o grande dispêndio de tempo entre as fases, apontada por Ac1 (*“o trâmite de documentos poderia ser digital, e menos manual”*) e Gs4. Conforme Garvin (*apud* CARVALHO, 2005), todas essas causas contribuem para a variação do grau de conformidade do processo, onde as especificações são atendidas com erros e baixa qualidade.

### **Inferências do Pesquisador**

No decorrer da pesquisa, identificou-se carência da presença de ferramentas da qualidade no processo, o que facilitaria a sua execução com eficiência. Quanto aos fluxos do processo, verificou-se que os colaboradores desconhecem total ou em partes o mesmo, inexistindo um simples material explicativo dos passos a serem seguidos. Os procedimentos não são padronizados, inexistindo, inclusive, prazos definidos para cada etapa, ficando à critério do ritmo de trabalho de cada participante a definição do tempo de execução. Ainda com relação à padronização, os vícios de procedimentos perduram, visto que o aprendizado é repassado de um colaborador para o outro.

No que tange às deficiências nos procedimentos legais e de gestão, verificou-se a que os diversos apontamentos dos órgãos reguladores se referem a inobservâncias dos requisitos legais, ocasionados pelo mau planejamento. Ficou evidente que a maioria dos erros estão ligados ao planejamento, que é a fase mais importante do processo, a qual não encontra amparo na legislação ou internamente na ABC S/A. Verificou-se, ainda, que o processo de contratação da ABC S/A não possui nenhum controle de falhas, os quais somente são descobertos quando da realização de auditorias de rotina.

Verificou-se que os colaboradores da ABC S/A desconhecem os prejuízos causados pelo mau planejamento, visto que os mesmos não possuem tabulação nem divulgação por parte da alta administração, impedindo que sejam corrigidos. Através das respostas à entrevista, fica evidente que nenhum colaborador se considera responsável pela verificação dos erros, contrariando a própria legislação que atribui responsabilidades a todos os envolvidos, e também à ideia de qualidade, ao exaltar que todos são responsáveis pelo resultado da organização.

Portanto, através da ferramenta fluxograma, a ABC S/A poderia desenhar o fluxo com o passo a passo da contratação, com a determinação de prazos para as fases, conferindo celeridade ao processo e melhorando a compreensão das etapas. A adoção da ferramenta folha de verificação pode ser utilizada para o desenvolvimento de listas de checagem com a descrição dos elementos necessários para a instrumentalização da contratação, principalmente na fase do planejamento, a qual necessita de maior atenção. A adoção de listas de controle também se torna possível para mensuração das falhas e tabulação das inconsistências que ocorrem.

A partir dos dados coletados pela folha de verificação, pode-se aplicar o diagrama de Pareto para priorização das causas mais recorrentes de falhas, direcionando a concentração correta dos esforços de melhoria. Assim, para iniciar o monitoramento das não conformidades e avaliar a estabilidade no processo, torna-se necessária a adoção da ferramenta gráfico de controle, a qual permite verificar as modificações nos procedimentos padrão e a informação se o processo está ou não sob controle.

Ainda como sugestão, a ABC S/A pode adotar, de forma permanente, a ferramenta diagrama de Ishikawa, através da qual a percepção e opinião dos colaboradores são consideradas e analisadas, aumentando a eficiência administrativa. Dessa maneira, torna-se possível realizar a constante verificação das causas internas que contribuem para a baixa qualidade do processo e, conseqüentemente, para as altas taxas de apontamentos de órgãos fiscalizadores.

## **CONCLUSÃO**

O objetivo geral deste artigo foi analisar a aplicação de ferramentas da qualidade no processo de contratação por Inexigibilidade e identificar de que forma essas ferramentas

podem contribuir para o aperfeiçoamento desse processo. Os resultados verificados, após a aplicação da pesquisa, demonstram validada a hipótese conferida ao questionamento inicial.

A abordagem utilizada na pesquisa foi exploratória de natureza qualitativa, para que fosse possível identificar as variáveis do processo de contratação por Inexigibilidade, tendo em vista a necessidade de verificar as inconsistências e lacunas nesse processo e a possibilidade de aplicação dessas ferramentas para a compreensão mais precisa das possíveis falhas. Para a interpretação dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo em quatro categorias, sendo a melhor opção quando se quer estudar opiniões e crenças, através de dados qualitativos.

A pesquisa atingiu plenamente seus objetivos, pois foi possível avaliar as etapas da contratação e identificar as falhas nesse processo. Em seguida, foram apresentadas as sete ferramentas da qualidade e suas aplicações. Nas entrevistas realizadas com indivíduos atuantes no processo de contratação, ficou evidenciado que existe necessidade da utilização de ferramentas da qualidade, o que facilitaria muito a execução do processo com eficiência, proporcionando melhoria contínua.

Assim, a contribuição deste estudo consistiu em demonstrar que, devidamente aplicadas pela ABC S/A, as ferramentas da qualidade podem levar a organização a elevar os níveis de qualidade por meio da verificação das falhas, demonstrando sua recorrência, descobrir os principais pontos de atenção para uma solução eficaz, além de diminuir os custos com processos mais uniformes e proporcionar o entendimento dos fluxos existentes.

Ainda assim, mesmo que a proposta de trabalho tenha sido contemplada e os objetivos atingidos, a pesquisa apresentou algumas limitações, tais como a impossibilidade de encontrar elementos mais fidedignos que demonstrassem as ocorrências de falhas e o motivo dessas, exatamente por inexistir a coleta desses dados. Além disso, a legislação, que trata das contratações, encontra-se desatualizada desde o ano de 1993, não apresentando elementos que auxiliam no entendimento de como o processo deve ser correto e eficazmente conduzido. Ainda, como limitação à pesquisa, alguns colaboradores se sentiram incapazes de responder certas perguntas, apresentando receio de se comprometerem com a alta administração da ABC S/A.

Este estudo descreveu a aplicação das ferramentas da qualidade somente processo de contratação por Inexigibilidade. Por isso, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, identificaram-se questões que permitiriam o desenvolvimento de estudos futuros, ampliando

os resultados obtidos para outros processos de contratação (Dispensa e Licitação), considerando que se trata de uma necessidade urgente da ABC S/A e de outras instituições públicas. Também podem ser objeto de estudos futuros, o processo de pagamento e tributação no âmbito das contratações públicas e os procedimentos básicos de realização da pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, E. F. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. 48ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. In: **Legislação sobre licitações e contratos administrativos**. 4ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. In: **Legislação sobre licitações e contratos administrativos**. 4ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. 5ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, M. M. Histórico da gestão da qualidade. In: CARVALHO, M. M. [et. al.] (Coord.). **Gestão da qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COGO, G. A. R. **Critérios de sustentabilidade nas aquisições de bens e contratações de serviços da gestão pública federal**. Dissertação. Ponta Grossa: UFP, 2015. Disponível em <[http://ppgep.pg.utfpr.edu.br/site/wp-content/uploads/2015/06/PG\\_PPGEp\\_M\\_Cogo-Giselle-Alves-da-Rocha\\_2015.pdf](http://ppgep.pg.utfpr.edu.br/site/wp-content/uploads/2015/06/PG_PPGEp_M_Cogo-Giselle-Alves-da-Rocha_2015.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2015. 10h.

DANIEL, É. A.; MURBACK, F. G. R. **Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade**. In: Gestão e Conhecimento – Revista do Curso de Administração. Ed. 2014. Poços de Caldas: PUC Minas, 2014. Disponível em <[http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16\\_2014.pdf](http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16_2014.pdf)>. Acesso em 03 set. 2015. 17h33min.

FREITAS, P. R. C. **Proposta e aplicação de um modelo de ferramentas da qualidade para solução de problemas de uma metalúrgica de pequeno porte**. Monografia. Horizontina: Faculdade Horizontina, 2012. Disponível em <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2012/Paulo\\_Roberto\\_Castro\\_de\\_Freitas.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2012/Paulo_Roberto_Castro_de_Freitas.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2015. 15h15min.

GONÇALVES, P.; OLIVEIRA, M. E.; AMORIM, J. P. **O código de procedimento administrativo**. 2ª ed. São Paulo: Almedina, 2007.

- JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. Trad. João Csillag, Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de Licitações e contratos administrativos**. 15ª ed. São Paulo: Dialética, 2012.
- ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Trad. Iliana Torres. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEAL, D. J. **Inexigibilidade de Licitação e seus parâmetros normativos: limites para a discricionariedade do gestor público**. Monografia. Florianópolis: UFSC, 2014.
- MAGALHÃES, J. M. **As 7 ferramentas da qualidade**. 2011. Disponível em <[http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207\\_ferramentas\\_qualidade.pdf](http://www.aprendersempre.org.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf)>. Acesso em 10 out. 2015. 16h12min.
- MAICZUK, J.; ANDRADE JUNIOR, P. P. **Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso**. In: *Qualitas Revista Eletrônica*. Vol. 14. Ed. 1. Campina Grande: 2013. Disponível em <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/issue/view/107>>. Acesso em: 02 ago. 2015. 17h15min.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**. 1ª ed. 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 14ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2002.
- MENDES, R. G. **O processo de contratação pública – Fases, etapas e atos**. 1ª ed. Curitiba: Zênite, 2012.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Perspectiva estratégica da qualidade**. In: CARVALHO, M. M. [et. al.] (Coord.). **Gestão da qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. PEREIRA, C. A. **Estudo sobre a aplicação das ferramentas da qualidade como estratégia da melhoria contínua nas empresas**. Monografia. Criciúma: UNESC, 2015. Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/2897>>. Acesso em: 30 ago. 2015. 16h10min.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.



SANTOS, G. T.; SCHUSTER, M. M.; PRADELLA, S. **Gestão da qualidade versus gestão por processos: metodologias unidas para dar maior competitividade à indústria.** In: Revista do Secretariado Executivo. Ed. 9. Passo Fundo: 2013.

SANTOS JÚNIOR, J. O. **As diferenças entre as modalidades dispensável e Inexigibilidade de Licitação.** Monografia. Lajeado: UNIVATES, 2014. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10737/666>>. Acesso em 03 set. 2015. 15h.

SILVA, F. M. **Recomendações para criação e gerenciamento de um sistema da qualidade em empresas de autopeças.** Monografia. Guaratinguetá: UNESP, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/124323>>. Acesso em 13 set. 2015. 11h.

SILVA, P. G. M; NASCIMENTO, M. M. M. **Diagrama de Ishikawa e técnicas de planejamento e controle da produção em uma empresa varejista do setor têxtil em Marabá-PA.** In: VI Enc. Paraense Eng. Produção. Marabá: 2015. Disponível em <[http://files.figshare.com/2009671/Oral\\_\\_\\_9.pdf](http://files.figshare.com/2009671/Oral___9.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2015. 16h.

VARESCHINI, J. M. L. **Contratação direta.** 3ª ed. Curitiba: JML, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** 1ª ed. Belo Horizonte: Werkema Editora, 2006.