

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann  
(Organizadores)



# Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Lorena Prestes  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-775-8 DOI 10.22533/at.ed.758191111  1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série.  CDD 658.421
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta  
Luiz César de Oliveira  
Henrique Ajuz Holzmann

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA	
Pedro Henrique Pena Pereira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911111</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	
Ana Paula Klein	
Caciane Tainara Bloch	
Fabiane Luísa Zwick	
Diego Leonardo Wietholter	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911112</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>25</b>
O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Marcelo Nunes da Silva	
Maria Aparecida Canale Balduino	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911113</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>36</b>
ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911114</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>47</b>
BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Wagner Igarashi	
Flávia Mayara Segate	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	
Lilian Moreira de Alvarenga Assolari	
Solange Pimentel	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911115</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>60</b>
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Hevelynn Franco Martins	
Dirson Leite Lima Júnior	
Sérgio Henrique Ferreira Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911116</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>72</b>
GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Jefferson Soares dos Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911117</b>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>90</b>
IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF	
Regina da Silva de Camargo Barros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911118</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>106</b>
LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO	
Junnia Fidalgo Barbosa Otacílio José Moreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7581911119</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>119</b>
O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE	
Anderson José Freitas de Cerqueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111110</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>132</b>
INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL	
Adriana dos Santos Litvay	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111111</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>146</b>
PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO	
Elaine Arantes Omar Daniel Martins Netto Jorge Miguel dos Reis Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111112</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>166</b>
ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	
Afonso Fonseca Fernandes Américo Matsuo Minori Raimundo Nonato de Souza Morais	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111113</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>179</b>
GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA	
Deivid Pereira Ribeiro Francisco Kenedy Quinderé Aquino Ítalo Anderson dos Santos Araújo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111114</b>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>194</b>
AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG	
Gabriela Matos Miranda de Figueiredo Adriano Leal Bruni	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111115</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>206</b>
GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?	
Anne Carolina Tonon Seneme Casarin Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova Ernesto Michelangelo Giglio	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111116</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>225</b>
“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”	
Aramis Moutinho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111117</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>238</b>
PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC	
Thais Schmitz Serpa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111118</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>258</b>
POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	
Elvis de Assis Amaral	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111119</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>275</b>
A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL	
Eliane Rodrigues do Carmo Sandra Maria Coltre	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111120</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>289</b>
CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)	
Rui Martins da Rocha Sônia Maria da Silva Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75819111121</b>	

**CAPÍTULO 22 ..... 302**

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira  
Juliano Lima Soares

**DOI 10.22533/at.ed.75819111122**

**CAPÍTULO 23 ..... 324**

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Casteloni  
Zélia Miranda Kilimnik  
Kelly de Moraes

**DOI 10.22533/at.ed.75819111123**

**CAPÍTULO 24 ..... 336**

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza  
Elizângela Cristina Begido Caldeira  
Bruna Grassetti Fonseca  
Carlos Alípio Caldeira  
Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa  
Anderson G. Penachiotti  
Fausto Rangel Castilho Padilha  
Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi  
Humberto Cecconi  
Ana Paula Garrido de Queiroga  
Tulio do Amaral Pessoa  
Felipe Fonseca dos Santos Marques

**DOI 10.22533/at.ed.75819111124**

**CAPÍTULO 25 ..... 347**

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS  
EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto  
José Alves Dantas  
Jorge Katsumi Niyama

**DOI 10.22533/at.ed.75819111125**

**CAPÍTULO 26 ..... 368**

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO  
ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos  
Ana Paula Moreno Pinho

**DOI 10.22533/at.ed.75819111126**

**CAPÍTULO 27 ..... 381**

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE  
DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel  
Wagner Igarashi  
Flávia Mayara Segate

**DOI 10.22533/at.ed.75819111127**

**CAPÍTULO 28 ..... 395**

**O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO**

Luiz Valdeci Primolan  
Gildo de Souza Biserra  
Larissa Santos Gomes Silva  
Jéssica Carolina dos Santos  
Harley Viana Nascimento

**DOI 10.22533/at.ed.75819111128**

**CAPÍTULO 29 ..... 407**

**OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS**

Simone Cristina Silva Moraes

**DOI 10.22533/at.ed.75819111129**

**CAPÍTULO 30 ..... 420**

**OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Jean Gleyson Farias Martins  
Jizabely De Araujo Atanasio Martins  
Rodrigo José Guerra Leone  
César Ricardo Maia De Vasconcelos  
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio  
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.75819111130**

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 440**

## O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Marcelo Nunes da Silva**

Universidade Estadual de Goiás – UnU de  
Quirinópolis Goiás.

**Maria Aparecida Canale Balduino**

Universidade Católica Dom Bosco- UCDB- Campo  
Grande- Mato Grosso do Sul.

**RESUMO:** Este trabalho propõe verificar a aceitação do feedback como ferramenta de comunicação de resultado de desempenho e, identificar a aplicação de um feedback favorável aos colaboradores para uma gestão de pessoas que garanta melhora no alcance de resultados. Buscou verificar como os colaboradores no departamento de qualidade industrial de uma empresa produtora de etanol, percebem seus desempenhos frente aos elementos de gestão de pessoas existentes. Para tanto como metodologia foi realizada uma pesquisa de campo com o auxílio de um questionário semiestruturado de escolha dupla com justificativa para verificar a visão destes funcionários sobre o uso da ferramenta e, uma revisão bibliográfica na literatura acerca do tema, como forma de verificar a eficácia e melhora do desempenho das pessoas dentro de uma organização a partir da utilização dessa ferramenta de gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1) Avaliação de Desempenho; 2) Ferramenta de Gestão; 3)

Feedback.

### FEEDBACK AND PERFORMANCE RESULTS REPORTING TOOL

**ABSTRACT:** This work aims to verify the acceptance of feedback as a communication and performance results reporting tool, identify the application of a positive feedback to employees for managing people to ensure better results. In addition to checking how employees perceive their performance across the management elements of existing people in the Department of Industrial Quality of ethanol producer company. To obtain the data was carried out a field and with the aid of a double-choice questionnaire survey of justification and staff interviews were conducted to verify the view of these officials on the use of the tool as a means of communication and guidance for improvement performance of people.

**KEYWORDS:** 1) Performance Results; 2) Management Tool; 3) Feedback.

### 1 | INTRODUÇÃO

A partir de meados do século XX, passou a ser evidenciada pelas organizações a necessidade de valorização, satisfação e autoestima dos indivíduos em busca de bem estar e motivação para realização de desejos

pessoais e melhorias nas condições de qualidade no trabalho.

Para Chiavenato (1999, p. 58) “a saúde e segurança das pessoas são um dos principais apoios para se manter a força trabalho que a organização deseja”, ou seja, as organizações precisavam se preocupar e se comprometer em assegurar aos seus colaboradores bem estar físico e mental a fim de mantê-los motivados para o alcance de metas e resultados da organização.

Atualmente as empresas tem discutido bastante a questão de como melhorar as relações humanas no ambiente de trabalho. Em tese, um ambiente saudável motiva e leva ao alcance melhores resultados, uma vez que colaboradores motivados tendem a cumprir as tarefas com mais foco e engajamento, proporcionando crescimento não só de um grupo, mas de uma área e da própria organização.

Diante desse cenário as organizações vêm investindo cada vez mais em ferramentas que possibilitem alavancar seus desempenhos, como por exemplo, a avaliação de desempenho, ferramenta que permite aos gestores aferir os resultados obtidos por um grupo de profissionais em determinado período, em uma área específica como competências, habilidades e atitudes etc., dentro de um padrão fenomenológico.

Surge como alternativa de ferramenta o conceito de *feedback*, que permitiria desenvolver o entendimento e a compreensão dos colaboradores para as informações que lhes foram fornecidas por parte da empresa contratante, a fim de realizar retornos sistemáticos, nos quais os gestores podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

Diante do exposto, este trabalho buscou verificar a aceitação do *feedback* como uma ferramenta de avaliação de resultado de desempenho e, ainda que de modo breve e em pequena escala verificar como os colaboradores avaliam a habilidade de seus gestores para sua aplicação.

Para tanto foi realizada como metodologia, uma pesquisa de campo do tipo exploratória com aplicação de questionário a fim de analisar a hipótese da eficácia de *feedback's* que garantam os melhores resultados de um grupo de profissionais do setor da qualidade industrial em uma das usinas produtoras de etanol localizada no município de Quirinópolis, cidade do inteiro do estado de Goiás.

O método utilizado para esta pesquisa foi um questionário contendo oito questões semiestruturadas fechadas com duas opções. Conforme afirma Gil (1999, p. 82): “o questionário é a técnica de investigação composta por um número questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Ainda nesse mesmo sentido Marconi e Lakatos (2003, p. 21) afirma que, “[...] um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto”.

O autor ainda assevera que construir questionários não é uma tarefa fácil, e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma

necessidade e, um fator de diferenciação favorável.

Esta pesquisa possui também uma revisão bibliográfica que nas palavras de Gil (1999, p. 41):

é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (Idem., p. 44).

Ao decorrer deste trabalho, serão apresentadas informações obtidas a partir de um grupo de 30 colaboradores atuantes no setor da qualidade industrial em uma empresa produtora de etanol, que auxiliarão na confirmação dos dados sobre os fatores que contribuem para o uso do *feedback* como forma de comunicação da avaliação de desempenho.

Vale ressaltar que o setor da qualidade industrial representa 17% dos funcionários da indústria e, que o setor industrial representa 20% dos funcionários da empresa na qual o questionário foi aplicado.

## 2 | O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Comunicação é um processo que envolve a troca de informações e significados entre um indivíduo e outro, é uma forma de se relacionar com um ou mais indivíduos através de idéias, fatos e pensamentos e valores (Chiavenato, 1999).

Para Berlo (2003) o processo de comunicação deve ser dividido em partes, a primeira é denominada de fonte e, se caracteriza pela pessoa que pretende se comunicar, com outrem por meio de uma mensagem.

A segunda é a mensagem, a ideia que a fonte deseja comunicar para a outra, ela traduz as idéias em um código, esse codificador, é constituído pela ferramenta vocal que para decifrar a mensagem, pega as idéias da fonte e a dispõe de modo que se torne inteligível.

O canal, a terceira parte, é denominado como o intermediário, o fio condutor, aquele que entrega, leva as mensagens até o outro.

Na sequência, o autor menciona que a quarta parte, o decodificador é o responsável por decifrar a mensagem e colocá-la na forma em que possa ser utilizada, “pode ser considerado como sendo os sentidos”. Por fim há o receptor que é o alvo, o objeto final da comunicação.

O processo de comunicação é a essência da ferramenta de avaliação de desempenho, pois ele mostra, leva ao colaborador a mensagem; como ele está indo na organização e, orienta o desempenho das pessoas na direção dos objetivos da empresa o chamado *feedback* (SIMÕES, 2008).

Na literatura é possível verificar que muitos autores citam que a comunicação sem *feedback* é tida como parcial, de modo que ele se conceitua como espécie de

realimentação da mensagem emitida, tornando a comunicação completa, e permite ao transmissor saber se o receptor interpretou de forma correta a mensagem enviada.

### 3 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação é um processo frequente no cotidiano, pois em várias situações estamos avaliando o que acontece ao nosso redor, o mesmo ocorre com as organizações nas quais surge a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos e áreas, como por exemplo, o financeiro, o operacional, o técnico, o humano entre outros (CHIAVENATO, 1999).

A literatura narra diferentes modos e métodos de avaliação, tornando-se importante identificar qual método melhor se encaixa na realidade de cada organização.

No que tange a realização de avaliações de desempenho, Chiavenato (1999) afirma que sua utilização tende a diminuir as dúvidas que os funcionários possuem e suscitam com relação ao seu rendimento, por isso elas devem apresentar o que os gestores pensam sobre o trabalho realizado e sua contribuição à organização.

Segundo Leme (2005) para a obtenção de uma ferramenta eficiente e eficaz de avaliação de desempenho o mais sensato é que sejam utilizados alguns dos seguintes métodos conhecidos como auto e retro avaliação:

**1° Avaliação: a auto avaliação:** nesta primeira avaliação o próprio indivíduo é responsável por medir sua performance, eficiência e eficácia em relação as competências comportamentais e técnicas definidas.

**2° Avaliação: avaliação por pares:** nessa etapa do processo de avaliação o funcionário será avaliado por alguém que pertença a sua equipe de trabalho, e que esteja no mesmo nível hierárquico.

**3° Avaliação: avaliação do superior:** na última etapa, o colaborador será avaliado pela sua liderança imediata (**Grifo Nosso**)

A nota total da avaliação de desempenho é dada através da média aritmética simples das três avaliações feitas, isto é, será somado o valor total atribuído em cada uma das avaliações e dividido por três. O grande benefício de se ter mais de uma fonte de avaliação, é que é possível eliminar os desvios e até mesmo as rejeições que uma única fonte possa gerar (LEME, 2005).

Assim, a ferramenta do *feedback*, que se torna indispensável para a eficácia do processo de avaliação de desempenho como um todo, pois é necessário que haja um relacionamento mais próximo entre a liderança e sua equipe de trabalho (SIMÕES, 2008). Nesse sentido o *feedback* pode ser descrito como,

[...] qualquer procedimento ou comunicação realizada para informar o aprendiz sobre a acuidade de sua resposta, geralmente relacionada a uma pergunta instrucional. Ele também pode permitir que o aprendiz compare sua *performance* atual com a padrão ou a esperada. Em instrução assistida por computador, *feedback* é a informação apresentada ao aprendiz logo após qualquer insumo com

O *feedback* garante uma construção altruísta dentro da empresa, pois reforça laços profissionais e sociais dentro da instituição por meio de processos psíquicos como o reforço behaviorista, utilizado pela psicologia comportamental,

O feedback é incorporado a muitos paradigmas de aprendizagem, desde as primeiras visões do behaviorismo (Skinner, 1958) ao cognitivismo (Gagné, 1985; Kulhavy; Wagner, 1993), passando também por modelos mais recentes de construtivismo (Jonassen, 1991) e por múltiplas abordagens da compreensão (Gardner, 1999). De acordo com Mory (2004, p. 745), "o feedback continua sendo parte fundamental do processo de ensino-aprendizagem, não importando o modelo adotado". Apesar dessa permanência, o feedback sofreu muitas alterações, deixando a visão programada de Skinner para adequar-se aos diferentes contextos sociais, incluindo os tecnológicos e os da internet (ABREU-E-LIMA; ALVES, 2011 p. 192).

Desse modo, o *feedback* pode contribuir também na criação de um clima positivo dentro do ambiente organizacional, já que ele esclarece e direciona caminhos para o aperfeiçoamento, reconhecimento e valorização das pessoas seja pelo que fazem ou pela forma que se comportam (MISSEL, 2012).

O processo do *feedback* garante a socialização de resultados da avaliação, de modo que é tão ou mais importante que a própria avaliação, conforme será tratado a seguir.

### 3.1 O feedback e as suas atribuições

Conforme foi tratado no tópico anterior, o *feedback* é definido como a técnica de oferecer e obter opiniões, observações e sugestões sobre as condutas, comportamentos ou desempenhos, com o objetivo de direcionar uma determinada ação individual ou do grupo.

Ele pode ser descrito como um reflexo, que procura uma melhora na imagem, e que em nível organizacional também poderá ajudar a melhorar nosso comportamento. Para Bispo (2014, p.01) "não é somente o líder que deve estar preparado para dar o feedback. É preciso que a equipe também esteja preparada para participar do processo ou, caso contrário, a interpretação pode ser vista como uma caça às bruxas".

Todas as qualidades profissionais precisam ser compreendidas antes que o processo seja aplicado. Ao considerar a aplicação do *feedback* como ferramenta para demonstrar aos colaboradores que seu desempenho reflete diretamente no desempenho da empresa à medida que as metas e resultados são atingidos, é necessário desenvolver uma forma de mensurar a parcela de contribuição de cada colaborador para a obtenção dos resultados organizacionais (LEME, 2006, p.42).

A falta do *feedback* pode nos deixar sem saber qual direção seguir. Segundo, Vieira e Vargas (2014, p.2): "podemos considerá-lo como sendo uma bússola, que

nos dá a direção que devemos tomar, para atingir nosso objetivo”.

Dessa forma, temos que considerar que toda informação que recebemos dos representantes ou pessoas ligadas à organização, podem orientar na correção da rota. Segundo Missel (2012, p.22), o *feedback*, “é considerada como uma das melhores ferramentas de gestão para alavancar os resultados das avaliações de desempenho”.

Com a aplicação da técnica do *feedback* é possível perceber também uma melhoria considerável no clima organizacional e conseqüentemente nos resultados operacionais, proporcionando também crescimento das relações pessoais entre os colaboradores.

Para Garcia (2004), o *feedback* é uma ferramenta eficiente para direcionar as pessoas, e tem como objetivo estimular e reforçar o desempenho desejado, encontrar alternativas para mudar o comportamento indesejado e eliminá-lo no futuro e instigar as pessoas a se desenvolverem.

Dentro do que foi citado, podemos observar que o *feedback* se destina à construção de soluções, e direções dentro das instituições não só comerciais.

Ainda conforme o autor, existem essencialmente três tipos de *feedback*, o construtivo que gera informações a cerca do comportamento de algum colaborador que é apresentada de forma a ser bem aceita por quem a recepciona.

O *feedback* positivo fornece informações de quais comportamentos do colaborador propiciaram para o alcance dos objetivos que eram pretendidos, de modo a reforça-los no contexto organizacional. Por fim o *feedback* negativo comunica ao colaborador quais comportamentos não auxiliaram para o alcance dos objetivos pretendidos, desencorajando-os, a fim de que os mesmo não sejam repetidos.

Ao analisar os três tipos de *feedback* segundo a visão de Garcia (2004), resta claro que os modelos de *feedback's* construtivos e positivos são os melhores a serem adotados pelos gestores, já que a sua utilização, aborda fatores como o comportamento e o trabalho desenvolvido pelo colaborador, demonstrando quais são os pontos positivos, a fim de fazer com que eles cresçam profissionalmente e melhorem ainda mais o seu desempenho profissional na empresa a que pertencem.

Desse modo, o *feedback* pode ser descrito como uma ferramenta que gera uma devolutiva adequada para fomentar resultados, no entanto isso ocorre após a avaliação de desempenho na empresa, de modo que resta ainda falar sobre tal aplicação.

#### **4 | O FEEDBACK E SUA APLICAÇÃO**

A fim de responder ao problema que norteia essa pesquisa, no que se refere à aplicação do *feedback* como forma de comunicação dos resultados de desempenho, foi aplicado um questionário em uma amostragem populacional de 30 profissionais de várias subáreas, com funções de Supervisão a Operação do setor da qualidade

Industrial de uma empresa de produção de etanol.

Estes profissionais atuam nas seguintes subáreas deste mesmo setor: Suportes Técnicos COI (Comando de Operações Industriais); Sistema de Gestão Integrada e Controle da Qualidade Industrial.

A escolha para esta população diversificada e não de um único segmento da empresa, baseou-se em função do setor da qualidade industrial possuir o mesmo gestor e ter em seu quadro de funcionários diferentes perfis profissionais.

Dessa forma foi possível abranger diferentes opiniões sobre o mesmo questionamento e, assim mensurar os conhecimentos dos gestores destas subáreas para a aplicação do *feedback* bem como os respectivos funcionários reagem diante das abordagens exposta por seus gestores.

Por meio da opinião deste quadro de funcionários, foi possível levantar dados que puderam identificar as percepções individuais, assim como as perguntas fechadas forneceram a pesquisa dados quantitativos destes diferentes profissionais sobre o uso do *feedback* como ferramenta de avaliação de desempenho.

Os dados foram coletados a partir do uso de um questionário no período entre os dias 15 à 18 de fevereiro do ano de 2016.

Para a aplicação do questionário foram realizados sorteios com o número das matrículas dos funcionários liberados pelos representantes da empresa para participarem da pesquisa. A aplicação do questionário seguiu a ordem do sorteio das matrículas e foi aplicado sempre no início da jornada de trabalho, logo após a prática diária da ginástica laboral.

## 5 | 0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa evidenciou que a empresa avaliada possui o hábito de comunicar aos seus colaboradores os resultados obtidos na avaliação de desempenho, como também que a ferramenta *feedback* é utilizada como retorno da avaliação das habilidades e competências dos colaboradores.

Segundo Garcia (2004), a avaliação é a principal forma de alinhamento dos resultados obtidos em relação às expectativas das organizações. Para que isso ocorra de maneira correta, se faz necessária a realização de uma reunião para realizar uma devolutiva dos gestores aos seus colaboradores, para tanto seguem as perguntas quanto a utilização dessa ferramenta que foram respondidas pelos funcionários,

1.	A empresa em que você trabalha utiliza o feedback como ferramenta de avaliação de desempenho?
2.	Em geral você concorda com os fatos apresentados por seu (s) gestor (es) durante uma reunião de feedback, sendo negativo ou positivo?
3.	O feedback tem influência direta na sua forma de trabalhar?
4.	A empresa em que você trabalha propõe metas e lhes oferecem ferramentas que possibilitam que os objetivos sejam alcançados?
5.	Você considera que seu gestor (es) está (ão) preparado (s) para aplicação da ferramenta feedback como forma de avaliação de desempenho?
6.	Durante a reunião de feedback seu gestor (es) abre (m) espaço para você expor novas propostas que lhe possibilite melhores resultados na sua avaliação?
7.	Você entende e reconhece a real finalidade da aplicação do feedback como forma de avaliação de desempenho?
8.	Que nota você avalia a forma como seu (s) gestor (es) aplica (m) os feedbacks? Sendo: zero para "muito insatisfeito", três para "satisfeito" e cinco para "muito satisfeito".

Figura 1- Eficiência na aplicação do *feedback*

Fonte: Pesquisa de Campo, 2016.

Conforme se pôde aferir dos resultados da aplicação do questionário, a pergunta de número 1, obteve 100% de respostas positivas por parte dos entrevistados o que confirma a utilização do *feedback* na avaliação de desempenho demonstrando o conhecimento dos colaboradores em relação a sua realização como ferramenta de gestão dentro da empresa.

Na pergunta de número 2, 100% dos colaboradores aprovaram o grau de confiança da equipe em seguir as orientações de seus gestores, de modo em que o resultado foi positivo tanto para a utilização, quanto para a propagação.

A pergunta de número 3, que buscou verificar a importância que os colaboradores dão as orientações dos seus gestores a partir do uso da ferramenta do *feedback* e obteve 95% de aprovação positiva por parte dos colaboradores e, 5% afirmaram não concordar com tal ferramenta, o que de um modo geral indica um índice relativamente baixo no que se refere à eficácia da mesma.

A pergunta de número 4 obteve 100% de respostas positivas no que tange a possibilidade de alcance das metas propostas por parte dos representantes da empresa através das ferramentas oferecidas, revelando coerência entre o que se pede e o que se executa na empresa.

A pergunta número 5, procurou entender se os gestores abrem espaços de fala para que os colaboradores possam expressar suas opiniões sobre as orientações

recebidas para alcançar os objetivos da organização, e obteve 100% de aprovação; porcentagem está também alcançada pela pergunta de número 6. Esta pergunta questionou sobre a aprovação e compreensão sobre a finalidade e uso da ferramenta, bem como avaliou se existe abertura por parte dos gestores para que os colaboradores possam trocar informações sobre os *feedbacks* recebidos.

Na pergunta de número 7, buscou-se verificar como os colaboradores visualizam a abordagem de seus gestores e a capacidade que eles têm de aplicar o feedback. O resultado foi de unanimidade no sentido de aprovação.

No entanto conforme afirma Costa (2011, p. 58), vale ressaltar que o *feedback* não é uma recomendação, uma opinião ou um conselho,

Portanto, quando do momento do processo de feedback, deve-se dar informações a respeito de determinada situação que ocorreu, dialogando com a pessoa e demonstrando claramente o que não funcionou, cabendo a outra pessoa como agir dali por diante, assumindo para si, as consequências de seus comportamentos

Na questão de número 8, os entrevistados foram convidados a dar uma nota sobre a utilização do *feedback* como ferramenta de fomento à discussão dos resultados da avaliação de desempenho, que acontece anualmente.

Os resultados desta pergunta foram de 87% para a nota 3, que descrevia o sentimento de “satisfeito” e 13% para a nota 5 que se referia a “muito satisfeito”; ressalta-se que não sobreveio nenhuma nota 0. Observou-se assim, um bom nível de consciência da equipe de colaboradores para o papel da ferramenta *feedback* na avaliação de desempenho.

Dessa forma mesmo com uma população diversificada e com diferentes perfis profissionais, foi emitida uma mesma opinião positiva acerca da utilização da ferramenta como forma de comunicação da avaliação de desempenho, que segundo os dados obtidos no questionário, foi de 95% dos entrevistados, contanto com apenas 5% de rejeição.

Tal rejeição pode ser aferida em relação a não compreensão dos referidos resultados, por questões como escolaridade dos colaboradores ou mesmo questões emocionais ligadas a estresse e empatia. Nessa concepção Costa (2011, p. 59) adverte que,

O feedback deve ser dado de forma estruturada, pois ao contrário, pode causar um grande desconforto na pessoa que recebe, causando possível comportamento de desmotivação e frustração ao trabalho, pois poderá entender que a sua competência é que está em jogo.

Tendo em vista a preocupação com a qualidade de vida no trabalho de forma a gerar satisfação e bem estar ao trabalhador na execução das tarefas, avaliações de desempenho buscam suscitar uma gestão mais humanizada. A proposta dessa ferramenta de gestão é de que, os trabalhadores possuam recursos para conseguirem

se expressar bem e receber de forma positiva as questões sobre seu comportamento organizacional, e sua relação com os seus afazeres, bem como gerar um incentivo da evolução pessoal do indivíduo.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi verificar a aceitação do feedback como ferramenta de comunicação de resultado de desempenho dos colaboradores e análise do modelo de gestão de pessoas com a utilização da técnica de *feedback* em uma empresa de qualidade industrial, procurando verificar qual o tipo de importância deste modelo dentro da mesma.

A partir dos resultados obtidos pela análise dos questionários que a avaliação se finda no momento da entrevista devolutiva, é que esta ferramenta é capaz de fazer com que o funcionário identifique suas características a fim de compará-las com as desejáveis pela empresa, pois durante a devolutiva o colaborador fica ciente do resultado desta sendo ela positiva ou negativa, fazendo com que ele busque sempre melhorar ou se adequar aos objetivos da empresa.

Conclui-se então ser o *feedback* uma ferramenta capaz de gerar eficiência na obtenção de resultados em uma avaliação de desempenho de colaboradores, pois é uma ferramenta que permite a devolutiva por parte dos gestores abrindo espaço para que os seus colaboradores exponham propostas que lhes possibilitem melhores resultados no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABREU-E-LIMA, D. Martins de; ALVES, M. N. **O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância**. Pro-Posições, Campinas, n.2 (65), p. 189-205, mai / ago. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010373072011000200013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010373072011000200013&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 out. 2016.

BERLO, D. K. Trad. Jorge Arnaldo Fontes. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BISPO, P. **10 fatores que contribuem com o processo de feedback**. 08 jul. 2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/9298/10-fatores-que-contribuem-com-o-processo-de-feedback.html>. Acesso em 23 mar. 2016.

COSTA, M. de N. **Feedback: uma ferramenta para a gestão de pessoas**. Revista EPeQ Fafibe, 3. ed., v. 01 p. 7, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1999.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Atlas, 1999. 82-88p.

GARCIA, C.P. **Saber dar e receber Feedback**. Disponível em: <http://tutorado.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/40/Feedback.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2016.

MARCONI, M de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho Científico**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Aplicação pratica de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. 4.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 22p.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho - nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2002.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004

SIMÕES, V.A. da C. **Estudo do feedback pedagógico em instrutores de ginástica localizada com diferentes níveis de experiência profissional**. UTAD, 2008.

VIEIRA, F. e VARGAS E. C. **O uso inteligente do feedback**: Se é tão bom, por que não se pratica, 2004.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301

Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

### B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

### C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438

Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436

Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14

Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263

Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

### D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198

Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Direito cooperativo 225

### E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417

Estratégias em cooperativas 225

Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419

Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

### F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332

Ferramenta de gestão 25, 32, 33

Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387

## G

Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301

Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63

Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439

Gestão aeroportuária 146

Gestão de cooperativas 225

Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419

Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

## I

Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

Institutos federais de educação 194, 290

Integração com cliente 132, 135, 141, 142

Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141

Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

## L

Lean Information Technology 72, 73

Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

## M

Manutenção de registros históricos 119

## O

Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12

Organização empregadora profissional 47, 48

Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

## P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423

Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436

Perfil do colaborador 47

Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435

Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428

Profissional contabilista 15, 24

## Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

## R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371

Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335

Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12

Relações público-privadas 146

Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

## S

Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418

Sociedades mercantis 225

Sociedades por ações 225

## T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182

Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758