



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJECTO**

**A IMPORTÂNCIA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NUMA  
AUTORIDADE DE DESENVOLVIMENTO CONJUNTO:  
O CASO DE AUTORIDADE DE DESENVOLVIMENTO  
CONJUNTO NIGÉRIA-SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

**DEODATO BARBOSA DE CARVALHO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**SETEMBRO, 2012**

## Resumo

A gestão de empresas públicas e privadas é foco de diversos estudos nos mais variados centros académicos. No caso da gestão pública, a lógica do negócio é diferente a do privado e necessita de estudos específicos que atendam a suas características peculiares. Mesmo com certas peculiaridades, as empresas públicas também necessitam de uma estratégia bem definida, processos estruturados e indicadores que mostrem aos gestores informações sobre o desempenho da organização. O que implica a necessidade de um sistema de avaliação e gestão do desempenho capaz de mostrar as necessidades de melhoramento tanto do colaboradores assim como da própria instituição.

O objectivo principal deste trabalho é identificar os elementos de gestão de desempenho na Autoridade de Desenvolvimento Conjunto entre a República Federativa de Nigéria e a República Democrática de São Tomé e Príncipe (ADCNSTP) e saber até que ponto esses elementos contribuem para o cumprimento dos objectivos da Organização.

Com o estudo concluiu-se que os elementos da gestão de desempenho que são praticados na ADCNSTP não contribuem para o melhoramento do seu desempenho nem tão pouco ajudam no cumprimento dos seus propostos pelos estados partes. Isso deve-se ao facto de esses elementos não estarem interdependentes uns dos outros a fim de formarem o ciclo de gestão de desempenho. O que leva a concluir também que, não basta, nas instituições, a simples prática dos elementos da gestão do desempenho, isoladamente. Devem sim, ser de conhecimento dos colaboradores e, ao mesmo tempo, estarem integrados num sistema que permite a interligação entre os mesmos.

**Palavras-chave:** Avaliação, Avaliação de Desempenho, Gestão de desempenho, Indicadores de avaliação de desempenho, Desempenho individual, Desempenho organizacional.

## **Abstract**

The management of public and private organizations has been the focus of several studies in various academic centers. In the case of public management, the business logic is different and requires specific studies that meet their specific characteristics. Even with certain peculiarities, public enterprises also need a well-defined strategy, structured processes and indicators that provide managers information about the organization's performance. This implies the need for a system of assessment and performance management capable to show the improvement's needs of both the employees and the institution itself.

The main objective of this study is to identify the elements of the performance management in the Joint Development Authority of the Federal Republic of Nigeria and the Democratic Republic of Sao Tome and Principe (ADCNSTP) and to what extent these elements contribute to the achievement of the objectives of the Organization.

The study concluded that the elements of performance management that are practiced in the Authority neither contribute to improve the performance of the Authority nor help the achievement of its objectives. This is because they are not integrated in order to form the cycle of the performance management. What also leads to the conclusion that, for the improvement of the performance, the only practices of the elements of the performance management, separately, is not enough. These elements must be well knowledge among the officers and also be integrated in a system that allows the interconnections among them.

**Keywords:** Evaluation, Performance Evaluation, Performance Management, Indicators of Performance Evaluation, Individual Performance, Organizational Performance.

## Índice

Introdução .....	6
1. Enquadramento Teórico .....	8
1.1 A Avaliação de Desempenho e a sua Evolução Histórica .....	8
1.2 Gestão de Desempenho .....	11
1.3 Planeamento e a Implementação da Gestão de Desempenho .....	13
1.3.1 Definição dos Objectivos Estratégicos de Negócio .....	13
1.3.1.1 Definição de Visão e Missão Organizacional.....	13
1.3.1.2 Definição dos Objectivos .....	14
1.3.1.3 Estratégia da Organização .....	16
1.3.2 Planeamento do Desempenho .....	16
1.3.3 Implementação e Monitorização do Plano de Gestão de Desempenho .....	17
1.3.4 Avaliação Formal .....	17
1.4. Desempenho organizacional .....	17
1.4.1 Gestão da Qualidade Total (GQT) .....	18
1.4.2 Aprendizagem Organizacional ( <i>Learning Organization</i> ) .....	18
1.4.3 Desenvolvimento Organizacional .....	19
1.5 Desempenho Individual .....	21
1.5.1 Planeamento .....	21
1.5.2 Apoio .....	21
1.5.3 Revisão Contínua .....	22
1.6 Concepção de um Sistema de Avaliação do Desempenho .....	22
2. Apresentação de Resultados .....	26
2.1 Contextualização da Autoridade de Desenvolvimento Conjunto .....	26
2.2 Questionário e Indicadores de Desempenho .....	29
2.3 Recolha de Dados .....	32
2.4 Análise de Dados e Discussão dos Resultados .....	35
3. Conclusão .....	42
3.1 Considerações Finais e Recomendações .....	42
3.2 Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras .....	43
Bibliografia .....	45
Anexo .....	52

## Introdução

Nos dias que correm os recursos humanos são considerados os principais factores competitivos das empresas, ganhando assim, o lugar estratégico ocupado pelos recursos financeiros e tecnológicos até o final do século XX. Este novo recurso, responsável pela vantagem competitiva da empresa é a fonte de uma parte integrante do “capital intelectual”, capital humano, considerado por Sánchez et al., (2000) como conhecimento, geralmente na forma tácita e que não permanece na empresa quando as pessoas deixam a organização.

A esta mudança de perspectiva organizacional está implícito o pressuposto que “quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar” (Fernandes e Caetano, 2002, p.359).

Assim, os processos de gestão de recursos humanos desempenham um papel crucial no sucesso das organizações, nomeadamente a gestão de desempenho que prevê a avaliação do desempenho, com a optimização das informações daí provenientes noutras áreas de gestão de recursos humanos, tais como: avaliação e descrição de funções, recrutamento e selecção, Gestão de carreiras, entre outras.

Este estudo tem como objectivo principal observar as práticas dos elementos de gestão de desempenho numa Autoridade de Desenvolvimento Conjunto (ADC) e consequentemente, entender como é que esses elementos contribuem ou podem contribuir para o melhoramento do desempenho neste tipo de organização. Não sendo possível analisar outras instituições congéneres limitou-se o estudo à ADCNSTP.

Segundo Torrington e Hall (2008) a gestão de desempenho envolve um ciclo com os seguintes elementos: Planeamento, apoio e a revisão. A descrição da

operacionalização deste ciclo está subjacente a afirmação de Camara *et al.* (2007) na qual a “gestão de desempenho pode ser enquadrado no contexto de um sistema integrado de Gestão de recursos Humanos” que integra todos outros subsistemas de gestão estratégica de recursos humanos. Deste modo, a observação das práticas dos elementos de gestão de desempenho na ADCNSTP é essencial para compreender a utilidade desses elementos no processo de gestão da Autoridade.

O Trabalho está organizado em três secções. A primeira secção diz respeito ao enquadramento teórico, onde faz-se referencia a evolução histórica do sistema de avaliação de desempenho e diversas abordagens em diferentes fases da evolução do sistema administrativo da organização. A segunda secção refere-se a abordagem da metodologia utilizada para realização do estudo e a apresentação dos resultados obtidos. Nesta fase é também ilustrado a razão que norteou a criação das ADC. Na última secção é apresentado um plano de melhorias da ADCNSTP, assim como as principais conclusões do estudo.

# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1- A Avaliação de Desempenho e a sua Evolução Histórica

A prática de avaliação é um processo muito antigo. Desde a formação das primeiras sociedades que se tem vindo a observar a preocupação de executar uma determinada tarefa com um determinado grau de perfeição, diferenciando uma execução boa de uma execução má. Chiavenato (1988) argumenta que “desde que o homem deu emprego ao outro, seu trabalho passou a ser avaliado”. Este ainda considera que, mesmo os sistemas formais de avaliação também não são novos, pois no século IV santo Inácio de Loyola utilizava um sistema de combinação de relatórios e notas de actividades para avaliação dos padres jesuítas.

A avaliação de desempenho é um importante elemento de controlo e informação na maioria das organizações (Mohrman et al., 1989). O controlo é essencial para garantir que o desempenho dos colaboradores corresponda ao planeado, prevalecendo os interesses colectivos aos desejos individuais (Cunha et al., 2006). Por outro lado, a avaliação de desempenho deve ser também um elemento de desenvolvimento dos indivíduos dentro da organização que, por sua vez, se espera ser a forma de estimular o desenvolvimento da organização (Camara *et al.*, 2007)

Para Kennerley e Neely (2002) avaliar o desempenho é utilizar um conjunto de medidas para quantificar a eficiência e a eficácia das acções. Contudo, Sink e Tuttle (1989) são mais específicos e afirmam que o desempenho de uma organização pode relaciona-se com sete critérios, tais como: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucro.



Ainda que os mecanismos da avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado. A utilização ampla de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo com o aparecimento do taylorismo, no início do século passado. As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho.

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controlo dos tempo e movimentos para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (Guimarães, *et al.*, 1998). Assim, como poderemos ver, esse processo teve focos diferentes em cada uma das sete fases do pensamento administrativo referido pelo Neto (2000), como a seguir se indica:

- Abordagem Clássica: Conhecida pela Administração Científica de Taylor, com ênfase nas tarefas e a de Fayol que enfatizava a estrutura organizacional. Esta abordagem baseia-se no princípio de que a administração é um processo de planeamento, organização, comando, coordenação e controlo (Morgan, 1966). A avaliação de desempenho naquele momento centrava-se nas tarefas.
- Abordagem Humanística: Teve como precursor Elton Mayo, que com as experiências de Hawthorne, fez salientar a importância do factor humano nas organizações (Freire, 1998). A avaliação de desempenho nessa abordagem passou a observar outros aspectos como o psicológico e o ambiental por considerar que as condições de trabalho também eram factores influenciadores no desempenho das pessoas.

- Abordagem Neoclássica: Composta por duas fases, sendo a primeira conhecida como Teoria Neoclássica da Administração, na qual se enfatizam os princípios clássicos da prática da administração, os resultados, os objectivos e o ecletismo. A segunda fase foi a da Administração por Objectivos, destacando a necessidade de estabelecimento de objectivos pelas partes envolvidas, bem como a elaboração de planos e metas. Os sistemas de avaliação naquela época continuavam considerando os aspectos psicológicos e ambientais, no entanto tinham como principal característica o estabelecimento de metas e objectivos a serem cumpridos.
- Abordagem estruturalista: Surge com a Teoria Burocrática, na qual tinha como fundamento a estrutura organizacional, o modelo burocrático de organização e a Teoria Estruturalista. A avaliação de desempenho naquele período contemplava a execução do trabalho e as condições organizacionais.
- Abordagem comportamental: composta por duas teorias: A Teoria Comportamental, na qual se enfatizavam as pessoas e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, que visava uma mudança planeada e estruturada da cultura organizacional. Nesta abordagem a avaliação de desempenho considerava os aspectos psicológicos, a motivação, a organização, o ambiente de trabalho e os grupos de trabalho.
- Abordagem sistémica: composta pela Teoria Interdisciplinar, a qual se constituía de princípios e modelos adaptáveis em todas as ciências. Divide-se nas fases da Cibernética, da Teoria da Matemática e da Teoria dos Sistemas. Os sistemas de avaliação naquela época contemplavam os elementos da organização e do trabalho, minimizando a importância do homem nesse contexto.

- Abordagem contingencial: Com as pesquisas do biólogo Ludwig Von Bertalanfy, fundador da Teoria Geral dos Sistemas, surgiu uma nova teoria na compreensão das organizações, que nos anos 50 culminou com o conceito das organizações como um sistema aberto. (Camara *et al.*). Esse sistema mantém relações com diversos sistemas internos e externos, considerando desse modo as condições ambientais e as práticas organizacionais de gestão factores condicionantes para o desenvolvimento organizacional. O sistema de avaliação de desempenho nessa abordagem contempla aspectos das teorias tecnicistas e humanísticas.

Como podemos verificar, a avaliação de desempenho foi adquirindo percepções diferentes ao longo do tempo, adaptando as necessidades de melhoria da produtividade individual e da organização. Com o reconhecimento crescente da importância do planeamento e desenvolvimento do desempenho, actualmente, o interesse não se limita apenas aos modelos de avaliação individual mas sim, nos que garantem a gestão do desempenho com vista a melhorar o desempenho organizacional (Thomas, 2010).

## **1.2- Gestão de Desempenho**

A gestão de desempenho é um processo através do qual a empresa gere o seu desempenho de acordo com as suas estratégias corporativas e funcionais e objectivos previamente definidos de acordo com as suas necessidades (Fletcher, 2004). Para Neely *et al.* (1995) a gestão de desempenho reflecte uma visão partilhada dos objectivos gerais da organização que permite a cada colaborador entender e reconhecer o seu contributo para a concretização dos mesmos. Deste modo, ela deve agregar todas as áreas da organização. Para ser efectiva deve estar presente ao longo do ano permitindo assim, interacção constante entre colaborador e gestor

(Fletcher, 2004). O conceito da gestão de desempenho baseia-se na percepção de que o desempenho representa muito mais do que capacidade e motivação (Torrington *et al.*, 2008). O autor considera que a clareza dos objectivos é fundamental para os colaboradores entenderem com exactidão o que lhes é esperado e a ordem das prioridades dentro da empresa. Clark (2005) considera que a essência da gestão de desempenho reside no estabelecimento de uma estrutura capaz de gerir o desempenho dos recursos humanos e que permite uma auditoria constante entre as partes intervenientes. O objectivo deste processo é fornecer um sistema de controlo em circuito fechado, onde as estratégias corporativas e funcionais são implementadas em todos os processos e actividades, sendo o *feedback* obtido através do sistema de medição de desempenho que permitirá o gestor tomar as decisões adequadas (Bititci *et al.*, 1997), conforme o esquema na figura 3.

No centro do processo de gestão de desempenho, existe um sistema de informação que alimenta o sistema de avaliação de desempenho. Esse sistema integra todas as informações dos sistemas relevantes (desenvolvimento de estratégia e análise, gestão e contabilidade, gestão por objectivos, medidas de desempenho não financeiros, incentivos ou bónus; avaliação pessoal e revisão) e permitirá a implementação correcta dos objectivos estratégicos e táticos de negócio (Bititci *et al.*, 1997).

Para um programa de gestão de desempenho ser funcional e eficiente, é essencial clarificar o que a organização espera de cada colaborador (Marsden e Belfield, 2003), estabelecer qual o grau de influência do seu trabalho no resultado final da empresa e implementar um sistema de avaliação formal e contínua, para recompensar ou punir o desempenho de cada um face aos objectos traçados (Cunha *et al.*, 2006; Justino, 2007; Weitz *et al.*, 1986).

### **1.3- Planeamento e a Implementação da Gestão de Desempenho**

Antes de planear e gerir o desempenho individual deve-se identificar o desempenho organizacional como um todo (Torrington *et al.*, 2008). No planeamento de um sistema de gestão de desempenho é necessário analisar o meio envolvente, definir os objectivos, a estratégia e as táticas da organização. Depois da sua implementação deve-se avaliar os resultados obtidos (Rodrigues, 1999). Para Torrington *et al.*, (2008) esse processo representa um ciclo com quatro etapas fundamentais: Definição dos objectivos estratégicos de negócio, Planeamento do desempenho, implementação e monitorização, e avaliação formal e a recompensa (figura 4).

#### **1.3.1- Definição dos Objectivos Estratégicos de Negócio**

Ao longo do tempo uma organização deve ser consistente e orientar as suas acções por meio de um conjunto de valores conhecidos por todos os membros da organização (Dess e Miller, 1998). Segundo Freire (1998), a formulação de uma estratégia resulta na definição de visão, missão, objectivos e a estratégia da organização.

##### **1.3.1.1- Definição de Visão e Missão Organizacional**

Para estabelecer a visão é fundamental pensar para além das capacidades actuais da organização e do seu meio envolvente (Collins e Porras, 1996). O processo de concepção da visão é particular a cada organização, isto é, não existe uma fórmula geral para o estabelecimento da visão (Senge, 1990).

Segundo Collins e Porras (1996), a visão está associada aos objectivos gerais e de longo prazo que permite olhar para empresa no presente e perceber onde ela deve chegar nos próximos anos. Dess e Miller (1998) acrescentam que, ela deve, de igual modo, promover o envolvimento de todos os colaboradores na missão da organização, mediante os esforços realizados com base nos objectivos estratégicos.

A missão é a razão da existência de uma determinada empresa. Mesmo sendo ela específica à cada empresa, a sua definição deve abarcar o objectivo geral a mesma, relativamente aos seus clientes externos e entender as suas necessidades de modo a definir os valores agregados aos seus clientes através do fornecimento de produtos ou serviços (Collins e Porras, 1996). Para Ackoff (1981), a abordagem da missão das organizações não deve estar limitada aos clientes externos, deve envolver as necessidades dos *stakeholders* em geral.

Com a identificação da visão e missão a organização precisa, em seguida, de definir um conjunto de objectivos que servirá de linha de orientação para a tomada de decisões (Dess e Miller, 1998).

### **1.3.1.2- Definição dos Objectivos**

Segundo Freire (1998), a definição de objectivo reside na conversão da visão e da missão em metas específicas de desempenho que a organização pretende atingir, num período de tempo determinado, permitindo assim, esclarecer as metas a serem alcançadas.

O objectivo pode ser classificado em financeiro, quando este está relacionado com o lucro, retorno do investimento, entre outros. Pode também ser estratégico quando representam a quota de mercado, posicionamento relativamente à concorrência ou criação de vantagens competitivas (Hax e Majluf, 1988). O objectivo pode ainda ser distinguido em quantitativo, quando referenciado em termos de lucro, taxa de cobertura do mercado, quota de mercado, número de novos clientes, e muito mais (Rodrigues 1999; Freire, 1998), ou qualitativo. Este último baseia-se na satisfação de cliente, na recolha de informação do mercado ou no desenvolvimento pessoal (Rodrigues, 1999). De modo a exercer um maior impacto no desempenho, os objectivos devem ser construídos anualmente e, sempre que possível, divididos em sub-objectivos, que podem ser: mensais, trimestrais ou ainda semestrais (Hargreaves, 2009).

A definição dos objectivos gerais da organização é um passo fundamental no processo de gestão de desempenho pois a partir daí, a empresa está em condições de definir os objectivos para cada nível de execução, tais como: funcional, departamental, equipas e por fim individual. (Torrington *et al*, 2008).

O processo de avaliação de desempenho tem a sua base na função desempenhada pelo colaborador, por isso, é necessário que previamente se faça a análise e descrição da função. O que implica dizer que, a implementação de processo de avaliação de desempenho passa certamente, pela definição clara das competências exigidas pela função, o que envolve um processo claro de identificação de todo o conjunto de actividades e tarefas levados a cabo pelo colaborador da organização.

Segundo Bilhim (2009), função “é o conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalhos diferenciados, com características semelhantes quanto a aptidão, exigências e responsabilidades inerentes á concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais de organização”.

A análise e descrição de funções segundo Cunha *et al.*, (2008) é uma afirmação escrita sobre aquilo que o ocupante da função faz e sob que condições. De acordo com Almeida (1996), a descrição de função deve ser apresentada num documento onde conste pelo menos as seguintes informações: título da função, data de descrição, posição no organigrama, objectivo geral da função, descrição sumária, enumeração de tarefas e a frequência de realização das mesmas, grau de autonomia do desempenho de tarefas e as condições de trabalho.

### **1.3.1.3- Estratégia da Organização**

Dada a importância da formulação da estratégia na gestão da organização o conceito ganhou interesse de vários autores, e tem vindo a ser discutido em várias literaturas com diversos conceitos. Mintzberg (1988), definiu a estratégia empresarial como uma força de equilíbrio entre a organização e o seu meio envolvente. Para Quinn (2001), a estratégia é um plano que engloba de forma coerente as principais metas, políticas e programa de acção de uma organização.

No processo de planeamento estratégico da organização, é necessário conhecer as oportunidades e ameaças do meio envolvente, avaliar os pontos fortes e fracos da mesma (Andrews, 2001) e estimar os riscos das várias escolhas e avaliar a capacidade e recursos disponíveis (Mintzberg *et al.*, 1998).

### **1.3.2- Planeamento do Desempenho**

Planeamento do desempenho é uma etapa do processo de gestão de desempenho na qual expressa um conjunto de acções a serem desencadeadas, tanto a nível individual como a nível dos gestores. Neste processo, uma discussão periódica durante todo ano é também necessário de modo a verificar o nível de cumprimento dos objectivos (Armstrong, 1994:46; Hartle, 1995:157). Spangenberg (1994:157) acrescenta, afirmando que a estratégia de negócio fornece elementos importantes para esta fase. Deve também fazer parte deste processo os elementos e padrão do plano de avaliação das competências (Hartle, 1995). Esses elementos devem ser mensuráveis, compreensíveis, específicos e alcançáveis. O autor considera ainda que o plano de desempenho deve ser flexível de modo a permitir acertos necessários, quando os objectivos e os imprevistos do dia-a-dia assim exigir.



### **1.3.3- Implementação e Monitorização do Plano de Gestão de Desempenho**

Esta fase consiste na discussão contínua entre o indivíduo e o seu supervisor, com objectivo de criar toda uma condição motivacional com vista ao alcance do padrão de desempenho definido na fase de planeamento (Hartle, 1995:72-75). A monitorização vai permitir identificar um conjunto de actividades para a capacitação e desenvolvimento do funcionário, tais como: formações específicas, *coaching*, aconselhamento, revisão contínua e autocontrolo (Torrington, 2008).

A gestão de desempenho não se limita apenas às responsabilidades dos gestores, é também parte da obrigação do indivíduo. Gestão do desempenho é assumir as responsabilidades da função com vista a responder as solicitações esperadas (Kemp e Hiliard, 1999: 25-27)

### **1.3.4- Avaliação Formal**

Sistema de avaliação formaliza o ciclo de desempenho. Avaliação pode ser usada para melhorar o desempenho, fornecer *feedback*, aumentar a motivação e dar a conhecer as pessoas o que se espera delas. Torrington & Hall (1995:327) menciona que a avaliação só pode ser eficaz se os critérios de desempenho forem adequados às tarefas para as quais os indivíduos desempenham e de igual modo o sistema de avaliação utilizado, se encaixa às necessidades e cultura da organização.

## **1.4- Desempenho Organizacional**

A evolução do conceito de competência abordado por Spencer e Spencer na obra *competence at work* (Spencer e Spencer, 1993) reflecte claramente o abandono gradual da visão do desempenho, apenas em termos de motivação e desempenho individual, passando a focos em todos os factores dos sistemas que são implementados dentro da organização e que podem influenciar o desempenho individual. Várias pesquisas na área demonstraram que as práticas da gestão de

recursos humanos aplicadas pelas empresas e as condições de trabalho influenciam, consideravelmente, o desempenho individual com reflexo no desempenho da organização (Melian-Gonzalez e Verano-Tacoronte, 2006; Liao, 2005; Jackson e Schuler, 1995). Como um meio de esclarecer o conceito de desempenho organizacional, Torrington & Hall (1995:300-315) preferiram três aspectos do desempenho organizacional: Gestão da Qualidade Total (GQT), Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento Organizacional.

#### **1.4.1- Gestão da Qualidade Total (GQT)**

GQT é uma abordagem holística que afecta todos os aspectos de uma organização. Mears (1993:12) afirma que, a gestão pela qualidade total é um sistema permanente de longo prazo voltado para o alcance de satisfação do cliente, com o envolvimento da participação de todos membros da empresa. É aplicável a todos os colaboradores de organização, e não apenas à equipa de produção. O foco central está na identificação e na satisfação das necessidades dos clientes, tanto os clientes externos, como o departamento e empregados da organização.

#### **1.4.2- Aprendizagem Organizacional (*Learning Organization*)**

Na revisão da literatura foi possível entender que o conceito de aprendizagem organizacional, o individuo é considerado uma entidade de aprendizagem (Garratt, 1990; Jones e Hendry, 1992), pois os conhecimentos residem com mais frequência nos indivíduos que fazem parte do elenco da organização. Deste modo os conhecimentos adquiridos pelos funcionários são transferidos para a memória da organização.

No desenvolvimento e aprendizagem organizacional o esforço deve centralizar-se no intercâmbio interno entre as variáveis de estrutura e variáveis de sentido (Gorelick,

2005). Para o autor a variável de estrutura inclui uso de tecnologia de informação, regras, normas, liderança, recompensa e reconhecimento, e finalmente a formação e educação; enquanto que a variável de sentido, relacionado com o conhecimento e a acção colectiva da equipa de trabalho, inclui valores, linguagem, rotina e esquemas de trabalho. O autor considera que estas variáveis são verdadeiras alavancas para os praticantes do desenvolvimento e aprendizagem organizacional, que possibilitam conduzir a organização em direcção a aprendizagem continua.

A aprendizagem organizacional pode ser uma resposta à organização de desempenho pobre definido por Torrington e Hall (1995:307), sobretudo na carência de competências, má aplicação da formação e no desempenho muito abaixo das expectativas dos líderes.

#### **1.4.3- Desenvolvimento Organizacional**

Na abordagem do Noe (2010:68-70) sobre o papel dos empregados e os gestores, demonstra que tanto no ambiente tradicional como num ambiente que exige a prática de *High-Performance* o desenvolvimento da organização está sempre ligado a capacidade de aprendizagem na organização. Assim podemos dizer que a aprendizagem organizacional contribui para a melhoria do desempenho organizacional, funcionando assim, como uma protecção para o seu processo de desenvolvimento. Na determinação do desempenho organizacional, é preciso medir a eficácia organizacional, pois segundo Niven (2002) “o que não se conseguiu medir, não se pode controlar”.

Segundo Spangenberg (1994:130-131), uma vez estabelecidas as metas organizacionais, os objectivos e as estruturas, o desempenho organizacional precisam ser gerido. A gestão de desempenho é tanto quanto sobre o desenvolvimento de pessoas, como recompensá-las, através do processo contínuo de revisão, *feedback* e

avaliação, que por sua vez é visto como meio de proporcionar oportunidades de aprendizagem (Armstrong, 1994:30-32).

Desempenho organizacional pode ser representado como uma pirâmide, na qual se descreve o objectivo e as medidas que ligam a visão, valores e objectivos da organização com as suas operações diárias (figura 5). Cada função, departamento ou secção dentro de uma organização deve compreender, gerir e melhorar os aspectos de desempenho que permitem à organização atingir os seus objectivos, metas pré-definidos (Lawson, 1995:8).

No topo da pirâmide está a visão e os valores da organização, expressando a sua essência. O segundo nível abrange as áreas dos resultados-chave, objectivos e medidas, enquanto os processos de negócios. O terceiro nível fornece uma ponte de ligação entre os indicadores de alto nível de desempenho e as medidas operacionais do dia-a-dia. Desta forma, é estabelecida uma ligação entre o desempenho departamental e estratégia organizacional. Esta ligação é conseguida através da medição não apenas a eficiência de um único departamento, mas também a eficácia de todos os processos de negócio envolvidos. Finalmente, na base da pirâmide estão as medidas específicas para o desempenho, que são usados para monitorar e controlar o desempenho numa base diária (Lawson, 1995:9-11). Como se pode ver neste modelo cada nível de desempenho está ligado aos níveis superiores e inferiores na estrutura da organização. Esta forma de gestão integrada e coerente de desempenho organizacional é uma ferramenta poderosa na aplicação das estratégias de negócios com sucesso, culminando em última análise, na melhoria do desempenho global da organização (Walters & Lawson, 1995:11-13)

## **1.5- Desempenho Individual**

Segundo Torrington & Hall (1995:316-318) o aspecto crítico do desempenho é o planeamento e a sua devida aplicação. O foco deve estar na clareza das metas e normas do desempenho, recursos adequados, orientação e o apoio na gestão individual. Para o autor os passos fundamentais para a gestão do desempenho individual compreendem:

### **1.5.1- Planeamento**

No processo de gestão de desempenho exige uma visão compartilhada do desempenho esperado entre supervisor e o seu subordinado. Essa visão comum pode ser expressa na descrição de funções, responsabilidades chaves, padrões de desempenho, objectivos ou metas específicas e competências essenciais. A simples definição das tarefas e a lista dos objectivos para um indivíduo não são suficientes, é necessário a devida compreensão das expectativas de desempenho. De mesmo modo, a formação e o desenvolvimento, a exigência de recursos necessários para o indivíduo alcançar os seus objectivos, devem ser tomados em conta nesse processo.

### **1.5.2- Apoio**

Durante o desempenho das funções o supervisor directo do individuo desempenha um papel fundamental no cumprimento dos seus objectivos. Mesmo com um devido processo de planeamento é possível o surgimento de barreiras imprevistas. Isso pode até, conduzir a uma revisão dos padrões de desempenhos previamente definidos. Embora o alcance do desempenho desejado seja de total responsabilidade do funcionário, o seu supervisor deve, consistentemente, fornecer apoio e orientação contínua, com as ferramentas necessárias de formação e desenvolvimento do funcionário.

### **1.5.3- Revisão Continua**

A revisão continua, ajuda o indivíduo a planear o seu trabalho e as suas prioridades. Enquanto o supervisor precisa ter informações actualizadas sobre o progresso do indivíduo, o indivíduo precisa estar informado sobre as mudanças na organização que possam ter impactos nos objectivos acordados.

Para Torrington & Hall (1995:317), os três aspectos supramencionados são os elementos chave do desempenho eficiente e constituem o ciclo de desempenho. (Figura 6). O objectivo deste ciclo é melhorar o desempenho individual e apoiar o sistema de gestão de desempenho.

### **1.6- Concepção de um Sistema de Avaliação do Desempenho**

Como já foi referido anteriormente, os sistemas de avaliação de desempenho devem ser desenvolvidos especificamente para as empresas onde vão ser aplicadas, de forma a estarem em concordância com a cultura, ambiente organizacional, objectivos e estratégias das mesmas (Baldauf *et al.*, 2001; Justino, 2007).

Bourne *et al.*, (2000) propõem o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho dividido em três fases:

1. Desenhar as medidas de desempenho,
2. Implementar as medidas de desempenho, e
3. Utilizar as medidas de desempenho.

Para este autor, a fase de desenho permite identificar os objectivos fundamentais a serem medidos e a projecção das medidas dos mesmos que irão estimular o comportamento dos intervenientes. A implementação é definida como a fase onde os sistemas e os procedimentos são organizados para reunir o processar os dados, e permitir medições frequentes (Bourne *et al.*, 2000). A última fase, subdividido em

avaliação do sucesso, implementação e teste à validade da estratégia, corresponde à utilização das medidas de desempenho, permitindo medir o êxito da implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996) e testar a validade da estratégia seleccionada (Feurer e Chaharbaghi, 1995; Kaplan e Norton, 1996).

Bititci et al., (1997) afirmam que, para ser eficaz e alcançar os seus objectivos, um sistema de avaliação de desempenho deverá considerar os factores estratégicos, e ambientais relacionados com o negócio e com a estrutura da organização, e deverá considerar os seus processos, as suas funções e os seus relacionamentos. Esta afirmação foi partilhada por Kennerley e Neely (2002) que consideram imprescindível a organização ter processos internos eficazes, recursos humanos com competências adequadas, cultura apropriada e sistema de avaliação de desempenho flexíveis, para poder ocorrer a sua implementação efectiva.

Vários autores referem a importância de identificar e seleccionar medidas apropriadas e objectivas em todos os níveis da organização (Ahn, 2001; Busby e Williamson, 2000; Malina e Selto, 2002). Para Neely et al. (2000) a fase de decisão, onde se define quais as medidas de desempenho a adoptar, é fulcral e valiosa, porque além de obrigar as equipas de gestão a serem explícitas sobre as suas prioridades de desempenho, expõe e oferece a oportunidade para resolver eventuais diferenças de opiniões.

Num estudo caso, Bourne et al. (2000) mostraram que os objectivos e as medidas de desempenho podem evoluir naturalmente durante a utilização das medidas e, se não for controlada, essa evolução pode conduzir a medidas de desempenho divergentes da estratégia.

Um sistema de avaliação de desempenho deve ser dinâmico e sensível às mudanças internas e externas do ambiente da empresa (Bititci et al., 1997). Nesse sentido,

depois de ser concebido, o sistema necessita de ser revisto regularmente em vários níveis. Para tal, deve incluir um mecanismo eficaz para rever objectivos e padrões de desempenho (Ghalayini e Noble, 1996); um processo para desenvolver medidas individuais de desempenho e de mudanças circunstanciais (McMann e Nanni, 1994); e um processo de revisão periódico completo das medidas utilizadas, de modo a ajustar o sistema às mudanças ambientais ou estratégicas (Lingle e Schiemann, 1996; Wisner e Fawcett, 1991).

Geralmente, os sistemas de avaliação de desempenho baseiam-se em dois tipos de medidas complementares: as competências, com a intervenção directa dos gestores na monitorização da avaliação do comportamento do colaborador e, os resultados, focados mais no resultado do comportamento do que no comportamento em si (Anderson e Oliver, 1987; Baldauf et al., 2001; Ouchi, 1977).

Como vimos anteriormente, o objectivo da avaliação de desempenho tem mudado ao longo das últimas décadas, e as medidas de desempenho tradicionais, baseadas apenas na produtividade, já não são adequadas face ao aumento da competitividade do mercado actual. Face à esta situação, vários autores sugerem um novo conjunto de medidas de desempenho alternativas, capazes de fornecer aos gestores, supervisores e colaboradores as informações relevantes em tempo real (Ghalayini e Noble, 1996).

Para Neely e Austin (2002), as medidas ou indicadores de desempenho devem ser simples, práticos e fáceis de implementar mas devem, simultaneamente, ser adaptáveis aos objectivos pretendidos, acompanhar as mudanças ocorridas nos objectivos estratégicos e, se necessário, serem melhorados ou substituídos. White (1996) classifica os indicadores de desempenho consoante a sua origem, fonte interna (histórico) ou externa (*feedback* do cliente, fornecedores, concorrência), e tipo de



dados, subjectivos (Baseados em opiniões ou estimativas) ou objectivos (Baseados em acontecimentos).

Enquanto Freire (1998) defende que a avaliação e realização dos objectivos baseiam-se unicamente na apreciação quantitativa das acções levadas a cabo, Justino (2007) considera existir indicadores de desempenho da natureza qualitativa e quantitativa, que podem ser utilizados como registos de realidade perspectivada (objectivos), registos da realidade observada (desempenho) e registos dos desvios entre a realidade perspectivada e observada (padrões de desempenho). Para Jobber e Lancaster (2006), os dois tipos de indicadores são fundamentais para o sucesso de qualquer colaborador ou equipa. Enquanto os qualitativos relacionam-se directamente com as competências, atitudes e conhecimentos do colaborador, sendo mais objectivos, os quantitativos, são de mais fácil utilização e aplicação porque permite criar registos históricos de desempenho, medir objectivamente, e ser do tipo *input*, que mede o esforço do individuo na realização das tarefas, e *output*, que mede os resultados do seu esforço (Johnston e Marshall, 2006)

## **2. Apresentação de Resultados**

### **2.1- Contextualização da Autoridade de Desenvolvimento Conjunto**

Há milhares de anos que a disputa pela ocupação territorial tem sido o motivo de conflitos entre várias nações e povos. Subjacente a esta contenda encontra-se sempre o domínio pelos recursos naturais, principalmente hidrocarbonetos que até o momento influencia a economia global(2).

A experiência tem mostrado que a descoberta de recursos naturais nos países pobres ou nas regiões fronteiriças, que deveria ser um factor de desenvolvimento dos mesmos, tem tornado a causa de pesadelos constantes caracterizados por alto nível de corrupção e conflitos entre povos e nações.

De modo a evitar conflitos na definição da fronteira marítima entre estados a Organização das Nações Unidas criou a Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar (CNUDM). Por conta de vários problemas não resolvidos entre as nações, esta convenção criada em 1982, sofreu alterações e conheceu as versões II e III. Esta última em vigor até a data presente (CNUDM) (3).

Baseado no espírito desta convenção, várias noções que não encontraram o consenso na delimitação das suas fronteiras avançaram para a determinação de zona de desenvolvimento conjunto (ZDC) (74,3 de CNUDM). Entre as várias iniciativas de criação de zonas de desenvolvimento conjunto podemos encontrar as seguintes:

- Arábia Saudita - Bahrain em 26 de Fevereiro de 1958
- Kuwait - Arábia Saudita em 1965
- Abu Dhabi - Qatar em 1969

- Japão - Coréia do Sul em 1974
- Indonésia – Austrália (Timor Gap) em 1989
- Malásia – Vietname em 1992
- Colômbia – Jamaica em 1993
- Guiné Bissau – Senegal em 1993
- Nigéria – São Tomé e Príncipe (o mais activo actualmente)

Cada uma destas Autoridades criadas, de acordo com as necessidades dos estados partes, apresentam modelos de gestão diferenciados. Contudo, todos apresentam objectivos gerais comuns que são:

- Exploração de recursos naturais na zona de desenvolvimento conjunto entre estados partes e permitir a divisão dos respectivos rendimentos entre os mesmos;
- Partilha de informações para o desenvolvimento e protecção da zona de desenvolvimento conjunto de acordo com as normas internacionais (CNUDM);
- Contribuir para a aproximação entre os dois povos e países.

Com a criação desta entidade com padrão internacional, com carácter provisório, a Organização das Nações Unidas pretende criar um ambiente saudável para atrair investimentos para o desenvolvimento destas regiões (Anexo I Resolução II da CNUDM), acreditando na optimização da utilização de novas oportunidades para o desenvolvimento social e económico das mesmas (Anexo VI da CNUDM).

Com o desenvolvimento tecnológico na área de exploração de hidrocarbonetos nas águas ultra-profundas aumentaram interesse das grandes companhias petrolíferas na zona do Golfo da Guiné. Desde então aumentou o interesse dos países do Golfo na confirmação das suas limitações fronteiriças. Nesta região encontramos países como:

Angola, Camarões, República do Congo, Gabão, Guiné Equatorial, Nigéria, República Democrática do Congo e a República Democrática de São Tomé e Príncipe.

Na fronteira marítima entre a República Federal da Nigéria e a República Democrática de São Tomé e Príncipe o processo de delimitação da zona económica exclusiva dos dois países vizinhos não fugiu a regra.

Em 16 de Junho de 1978 a República Democrática de São Tomé, ao abrigo do Decreto-lei número 14/78 delimitou a sua fronteira marítima com 12 milhas náuticas. Com a ratificação da CNUDM III esta lei foi revogada em 1998 com a lei 1/98 e comunicado a Organização das Nações Unidas. Tendo a República Federal da Nigéria da nova delimitação da fronteira marítima, recorreu, alegando que, a nova delimitação da ZEE da República Democrática de São Tomé e Príncipe sobrepôs a ZEE Nigeriana. Não tendo encontrado consenso os dois países partiram para a exploração conjunta da zona considerada sobreposta. Consequentemente, os dois países assinaram um acordo de exploração conjunto na zona.

O acordo de exploração da zona de desenvolvimento conjunta entre Nigéria e São Tomé e Príncipe é que deu origem a Autoridade de Desenvolvimento conjunto entre Nigéria e São Tomé e Príncipe, que é reconhecido como a maior contribuição para *opinio juris* (4). Um caso de sucesso com uma estrutura administrativa funcional. Entender o modelo de avaliação de desempenho desta instituição é importante para percebermos como é que uma *joint venture* pode resistir as pressões internas e externas e sobreviver durante muito tempo. Daí o interesse na análise dos elementos motivacionais dos funcionários para o desempenho das suas funções; o modelo de avaliação de desempenho individual, grupos e a própria organização nesta instituição é fundamental para entendermos como uma organização como esta pode ser funcional.

## 2.2- Questionário e Indicadores de Desempenho

De modo a garantir uma maior rapidez na recolha de dados e consequentemente facilitar o tratamento das informações recolhidas, decidiu-se utilizar o questionário já estruturado e validado pelo Patterson *et al.* (2005). Este questionário é composto por 17 dimensões que reflectem o desempenho da organização em quatro quadrantes, considerados pelos autores, como a seguir se indica.

### I. Quadrante - Ralações Humanas:

O primeiro quadrante reflecte o bem-estar o desenvolvimento e o compromisso com os funcionários da organização. Neste quadrante os autores considerarão as seguintes dimensões; autonomia, integração, envolvimento, apoio, formação e bem-estar.

Autonomia - Modelos de organização de trabalho que permite aos trabalhadores algum grau de liberdade no cumprimento das suas obrigações.

Integração - Nível de cooperação e confiança entre as divisões, departamentos e secções.

Envolvimento – reflecte a partilha de informação dentro da organização.

Apoio – Grau de apoio e compreensão dos supervisores directos.

Formação – Reflecte a preocupação da organização com a formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Bem-estar – Nível de valorização e preocupação com o bem-estar dos funcionários.

### II. Quadrante - Processos Internos

O segundo quadrante que é representado por formalização e tradição, permite ter informação sobre a formalização dos processos internos.

Formalização – Preocupação e respeito pelas regras e procedimentos internos.

Tradição – Grau de valorização das normas pré estabelecidas de realização das tarefas.

### III. Quadrante - Sistemas Abertos

Este quadrante permite recolher informações sobre a capacidade da organização em responder as exigências externas. Nela podemos encontrar dimensões como; inovação, flexibilidade, foco externo e reflexibilidade.

Inovação – Grau de apoio e encorajamento na criação de ideias inovadoras.

Flexibilidade – Orientação para mudança organizacional.

Foco Externo – Grau de resposta da organização ao mercado e os clientes.

Sendo a organização em estudo uma organização sem fins lucrativos esta dimensão foi utilizada para recolher informações sobre os *stakeholders*, em geral.

Reflexibilidade - Capacidade da organização em rever e reflectir sobre as estratégias previamente definidas de modo a responder as exigências do meio em que o rodeia.

### IV. Quadrante Objectivos Racionais

No último quadrante mostra o funcionamento racional da organização com vista ao alcance dos seus objectivos. São considerados as dimensões como; clareza dos objectivos da organização, eficiência, esforço, valorização de desempenho, pressão, e qualidade.

Clareza dos objectivos – Preocupação com a clareza dos objectivos da organização e a sua devida compreensão pelos colaboradores.

Eficiência – Ênfase na eficiência e a produtividade dos colaboradores.

Esforço – Grau de esforço exigido aos colaboradores no cumprimento dos objectivos previamente definidos.

Valorização de desempenho – Avaliação do desempenho dos colaboradores e a devida comunicação aos mesmos sobre os seus desempenhos na organização.

Pressão – Grau de pressão sobre os colaboradores no cumprimento das suas obrigações.

Qualidade - Nível de preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

Atendendo que o objectivo principal do estudo é identificar os elementos de gestão de desempenho na ADCNSTP e em seguida saber se os mesmos contribuem para o melhoramento do desempenho da Organização, recorreu-se a um conjunto de indicadores de desempenho identificados por Basso (2008)<sup>1</sup>. Para o autor esses indicadores são propícios para organizações sem fins lucrativos. Assim, Depois de uma série de conversas com os funcionários da Autoridade foram considerados os seguintes indicadores que podem reflectir o desempenho da Organização em função do seu objectivo. Esses indicadores são:

- Melhoria da imagem de instituição,
- Satisfação da força de trabalho (clima interno),
- Aumento de produtividade,
- Melhoria do índice de desenvolvimento humano,
- Qualidade no uso do orçamento,
- Eliminação de perdas e desperdícios, e
- Capacitação da força de trabalho.

Como a Organização não tem fins lucrativos, ela depende do financiamento dos estados partes para o cumprimento das actividades orçamentadas. Assim a boa imagem foi considerado pelos entrevistados como muito importante para a Organização. De mesmo modo a qualidade no uso de orçamento mereceu uma

atenção especial, pois a proposta orçamental para o ano subsequente depende da *performance* orçamental do ano transacto. O índice de desenvolvimento humano foi também destacado, na medida em que a visão da organização almeja o desenvolvimento dos dois povos e países envolventes neste processo. Para a maioria dos entrevistados os sete indicadores supracitados são fundamentais na medição do desempenho da Autoridade de Desenvolvimento Conjunto entre a República Federativa de Nigéria e a República Democrática de São Tomé e Príncipe como demonstra a tabela 1.

Indicadores	Resposta	
	Aplicável	Não aplicável
Melhoria da imagem de instituição	85%	15%
Satisfação do cidadão/ usuário	0%	100%
Satisfação da força de trabalho (clima interno)	70%	30%
Melhorias implementadas	20%	80%
Aumento de produtividade	75%	25%
Melhoria do índice de desenvolvimento humano	100%	0%
Cuidados com o meio ambiente	0%	50%
Qualidade no uso do orçamento	100%	0%
Redução no tempo de atendimento	10%	90%
Eliminação de perdas e desperdícios	95%	5%
Aumento das actividades sociais	40%	60%
Efectividade na solução de solicitações do cidadão	45%	55%
Capacitação da força de trabalho	90%	10%

Tabela 1-Indicadores de desempenho para organização sem fins lucrativos  
(Fonte: Basso, 2008)

### 2.3- Recolha de Dados

Na recolha dos dados para realização deste trabalho utilizou-se três fontes: A realização de entrevistas realizadas aos funcionários da ADCNSTP mediante uma amostragem aleatória de 20 amostras, que compreendia funcionários técnicos e os gestores de linha; documentos internos da Autoridade e a distribuição de inquéritos.



Uma vez compilado o questionário, o mesmo foi submetido ao Director Administrativo e Financeiro solicitando a devida autorização para a realização de recolha de dados. Após a aprovação foi enviado uma cópia do questionário aos funcionários, que encontravam em função, tanto na Sede, em Abuja, Nigéria como no escritório de ligação em São Tomé, Republica Democrática de São Tome e Príncipe no período compreendido entre 10 e 31 de Maio de 2012. No total foram entregues 65 inquéritos abrangentes a todo o nível hierárquico, sendo 4 em São Tome e 61 em Abuja.

Atendendo que a Organização adoptou a língua inglesa como meio de comunicação e reconhecendo a existência da maioria dos funcionários com a nacionalidade nigeriana o inquérito foi elaborado em língua inglesa de modo a permitir uma maior participação dos funcionários. Para o esclarecimento de qualquer dúvida relativamente ao preenchimento do formulário houve a preocupação de manter uma comunicação efectiva com os inqueridos por meio de telefone, e-mail ou mesmo presencial quando fosse necessário.

Depois de várias insistências e motivação, durante 20 dias, recebeu-se 15 respostas. Logo a seguir, foram surgindo várias respostas totalizando 27 respostas até o fim da primeira semana do mês de Junho, a que corresponde a uma taxa de resposta de 41.%. Não se registou nenhuma resposta proveniente de São Tomé.

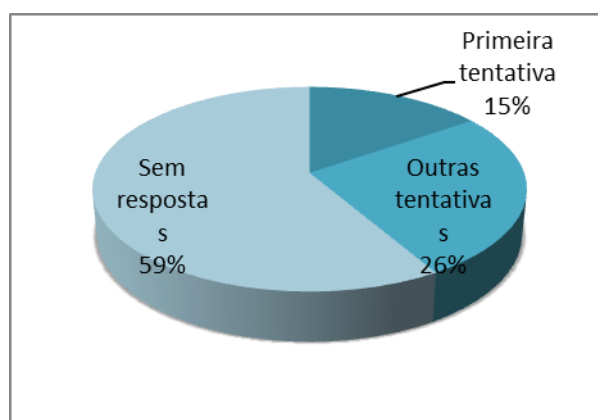


Figura 1- Distribuição relativa das respostas

O inquérito contou com a participação, na sua maioria, de funcionários do sexo masculino, como apresenta a figura número 2. Como havia de se esperava, é visível na tabela 2, há participação dos colaboradores das 3 classes funcionais, *Junior staff*, *senior staff* e *Management staff*.

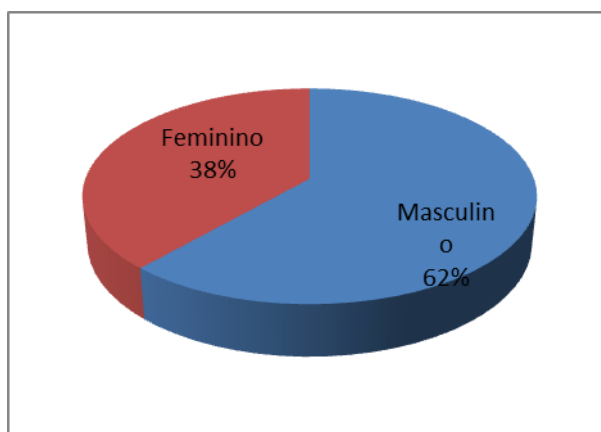


Figura 2 – Distribuição dos respondentes de acordo com o sexo

Categoria				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Junior Staff</i>	2	7,4	7,4	7,4
<i>Senior Staff</i>	20	74,1	74,1	81,5
<i>Management Staff</i>	5	18,5	18,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 2 – Distribuição de respostas por categoria dos colaboradores

O nível de escolaridade também foi outra variável importante para a análise, uma vez que esta instituição está composto por indivíduos de escolaridades diferentes que poderá influenciar na percepção das dimensões em análise, uma vez que têm motivações diferentes. A tabela a seguir indica que 63% dos respondentes são pós-graduados (tabela 3). É também importante referir que o estudo revelou que 81,5% dos respondentes são funcionários com mais de 5 anos de trabalho (tabela 4), o que significa um bom conhecimento das atividades da organização.

<b>Habilitação Literária</b>				
	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Licenciado	10	37,0	37,0	37,0
Pós-graduado	17	63,0	63,0	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes de acordo com a habilitação literária

<b>Antiguidade</b>				
	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1-5	5	18,5	18,5	18,5
6-10	22	81,5	81,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 4 – distribuição dor respondentes de acordo com antiguidade

Depois de receber as respostas dos inquéritos, feita a devida análise dos dados recolhidos, foi realizada uma secção de entrevista a 20 funcionários distribuídos em todos os departamentos. Nesta sessão, por conta do envolvimento dos colaboradores com as actividades a nível de análise, foram considerados apenas os funcionários na categoria de directoria e técnicos superiores. A terceira fonte utilizada na recolha de informações foram os documentos dos procedimentos internos, tais como: o estatuto dos funcionários assim como diversos documentos, produtos das actividades diárias.

## **2.4- Análise de Dados e Discussão dos Resultados**

A análise dos questionários foi realizada por SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Considerado a força de trabalho totalizando 73 colaboradores, incluindo Directores Executivos, o estudo foi feito com uma margem de erro de 10% e um intervalo de confiança a 90%.

O resultado da análise reflecte o seguinte:

#### *Autonomia*

Relativamente a autonomia conclui-se que, os funcionários da JDA não são autonomos nas execuções das tarefas, uma vez que 63% dos inqueridos discordam que os responsáveis permitem que os funcionários tomam as suas próprias decisões na execução das tarefas. Os mesmos defendem (81%) ainda que os técnicos não podem executar as tarefas sem obter permissão prévia dos responsáveis, pelo que é importante verificar primeiramente as coisas com o responsável antes de tomar uma decisão.

#### *Integração*

No que diz respeito a integração, 70% dos inqueridos discordam que as pessoas não têm confiança nos seus departamentos. Entretanto, no que concerne a eficácia na colaboração, apenas 22% dos mesmos não concordam que a colaboração entre os departamentos seja muito eficaz. Uma grande parte dos respondentes (70,4%) concorda que existem pequenos conflitos entre os departamentos. Quando confrontados com a problemática de partilha de informação, 51% concorda que as pessoas de diferentes departamentos estão preparados para compartilharem informações.

#### *Envolvimento*

Na dimensão que reflecte o envolvimento dos colaboradores, 71% não concorda que os funcionários são envolvidos nas tomadas decisões que os afectam. As alterações dos procedimentos são feitas sem ter em conta as pessoas envolvidas (78%). Outra prova de que os técnicos não são envolvidos nas decisões é o facto de que segundo inqueridos (70%) sentem-se que as decisões são frequentemente tomadas sem lhes

solicitar. Os mesmos (52% dos inqueridos) lamentam ainda que muitas vezes há falhas na comunicação.

#### *Suporte de chefe*

O suporte do supervisor directo é muito importante num sistema de gestão de desempenho. A análise do suporte do supervisor directo mostra-nos que 67% dos inqueridos não concordam que os mesmos são realmente bons em compreender os problemas dos colaboradores, embora mostram que têm confiança naqueles que gerem (52%) e serem amigáveis e fáceis de se aproximar (78%).

#### *Formação*

No que diz respeito a formação e desenvolvimento dos funcionários, embora 59% dos colaboradores não concordam que as pessoas não estão devidamente formadas, consideram que para casos específicos as formações não correspondem os objectivos iniciais, pois, 52% não concordam que as pessoas recebem formação suficiente quando se trata de utilizar novos equipamentos. Apesar de falta de formação devidamente orientada verifica-se que os funcionários são fortemente motivados em desenvolver as suas competências (59%).

#### *Bem-estar*

O factor bem-estar é fortemente reconhecido pelos funcionários, pois apenas 44% concorda que a Organização presta pouca atenção aos interesses dos trabalhadores. Para confirmar a existência de elementos relacionados com o bem-estar foi verificado ainda que 63% dos colaboradores concordam que existe alguma preocupação para com os mesmos.

### *Formalização*

A formalização representa um factor importante na organização, isso porque 85% dos colaboradores manifestaram a importância da existência de procedimentos e regras claras nas tomadas de decisões. Isso foi reconfirmado com a concordância de 52% dos funcionários em considerarem que as regras são muitas vezes postas de lados na realização do trabalho. Um elemento importante indica que não existe consequências quando as regras não são respeitadas (67%).

### *Tradição*

Ao analisar a tradição, nota-se que 70% concordam que os gestores de topo preferem manter as formas tradicionais de executar as tarefas, uma vez que a forma como esta organização trabalha não muda muito. Os inqueridos (48%) garantem ainda que a administração não está interessada em experimentar novas ideias

### *Inovação*

Nesse estudo, a inovação é um aspecto que vem complementar o aspecto da tradição, assim sendo, 63% dos inqueridos discordam que novas ideias são prontamente aceitas na empresa, o que vem reafirmar que a JDA prefere o método tradicional de execução das tarefas. A conclusão que é também notável quando se questiona a capacidade da empresa em responder a mudança (52%), habilidade de gestores em detectar necessidade de mudança (63%), a flexibilidade da empresa em adopção de novas tecnologias (56%), uma vez que os inqueridos responderam maioritariamente de forma negativa a esses aspectos.

### *Focos Externos*

No que concerne aos focos externos, 52% concordam que esta organização é muito voltada para dentro, e não se preocupa com os acontecimentos do mercado. Apesar disso, a maioria (52%) discordam que forma de melhorar o serviço ao cliente não

constitui preocupações para JDA, uma vez que 52% afirmam que as necessidades dos clientes são consideradas prioridade da empresa e que a mesma não é lenta em responder essas necessidades (67%).

#### *Reflexidade*

Relativamente a reflexidade constata-se que 59% dos inqueridos discordam que nesta organização, a forma como as pessoas trabalham em conjunto tem sofrido alterações, a fim de melhorar o desempenho. Afirmam (52%) ainda que os métodos utilizados pela organização para realizar tarefas não são muitas vezes discutidos, afirmando (56%) também que não há discussões regulares entre as pessoas da organização que trabalham em conjunto.

#### *Clareza dos objectivos*

Das bibliografias consultadas, os autores que fazem a reflexão sobre a gestão do desempenho, são unânimes na importância fulcral da existência de objectivos claros, tanto para organização como para os colaboradores, e a sua devida compreensão por todas. Se bem que 63% dos respondentes concordam que as pessoas têm ideias claras sobre os objectivos da empresa, elas não têm ideias claras sobre as acções futuras (74%) nem tão pouco compreendem muito bem o que realmente esta sendo feito para o alcance dos objectivos (52%), da instituição. Por outro lado, não existe a preocupação na revisão dos objectivos individuais a fim de ter a atingir os objectivos da organização (52%).

#### *Eficiência*

Todos respondentes concordam que o tempo e o dinheiro poderiam ser economizados se o trabalho estivesse devidamente organizado e conseqüentemente, os funcionários seriam mais eficientes na execução das suas tarefas (78%).

Existe ainda uma preocupação com a melhoria da produtividade, que pode ser alcançado com o devido planeamento e organização do trabalho (93%). O que é reconfirmado no reconhecimento de existência de agendas e planeamentos pobres que muitas vezes comprometem o cumprimento das metas pré-definidas (85%).

### *Esforço*

Nesta dimensão podemos encontrar sinais que confirmam a disponibilidade dos colaboradores para novos desafios e darem um pouco mais para conseguirem melhores resultados, pois a maioria concorda que as pessoas estão entusiasmadas com seu trabalho (52%) e estão dispostas a fazer um esforço especial para fazerem um bom trabalho (63%). Entretanto, 52% concordam que as pessoas fazem apenas o mínimo que podem e não dão o seu melhor enquanto trabalham.

### *Feedback*

A grande preocupação dos funcionários é a falta de *feedback* sobre a qualidade do trabalho que realizam (70%), pelo que de um modo geral, é difícil para um funcionário medir a qualidade do seu desempenho (52%). O que é reconfirmado com o reconhecimento da falta de indicadores claros e objectivos para medir o desempenho dos funcionários, indicando as fraquezas e as potencialidades dos mesmos (52%). Outro aspecto importante nesta análise é de que, 85% discorda que o desempenho das pessoas é medido regularmente.

### *Pressão*

Ao analisarmos o factor pressão, constata-se que 74% discorda da ideia de que espera-se que os funcionários fazem muito apenas num dia, afirmando ainda que em geral, as cargas de trabalho dos funcionários não são exigentes (67%). Relativamente ao cumprimento da meta, os inqueridos (74%) afirmam que os funcionários não estão



constantemente sob pressão para cumprirem as metas, apesar do ritmo do trabalho na empresa não ser muito relaxado (74%).

### *Qualidade*

Apesar da tendência das variáveis anteriores a qualidade mostrarem o contrário, 67% dos inquiridos concordam, que esta empresa está sempre a procura de atingir os padrões altos de qualidade e que a qualidade é sempre (63%) levada muito a sério. Afirmam também que muitos trabalhadores na sua maioria (70%) não sabem que o sucesso da empresa depende do trabalho de alta qualidade. Pode-se ainda verificar que 67% discorda que a reputação dessa organização não depende da qualidade dos seus serviços.

Após a análise das dimensões consideradas no questionário passou-se a verificação do contributo destes elementos no desempenho da organização, por intermédio de entrevistas, que demonstra a discordância total dos entrevistados da contribuição de qualquer prática de elementos de gestão de desempenho no desempenho da Autoridade.

INDICADORES	PERCENTAGEM	
	Sim	Não
Melhoria da imagem de instituição	0%	100%
Satisfação da força de trabalho (clima interno)	0%	100%
Aumento de produtividade	0%	100%
Melhoria do índice de desenvolvimento humano	5%	95%
Qualidade no uso do orçamento	0%	100%
Eliminação de perdas e desperdícios	15%	85%
Capacitação da força de trabalho	0%	100%

Tabela 5 – Análise das respostas obtidas através das entrevistas.

## 3. Conclusão

### 3.1- Considerações Finais e Recomendações

O presente trabalho teve como objectivo principal identificar os elementos de gestão de desempenho e saber até que ponto estes elementos contribuem para o sucesso de uma ADCNSTP. Para o efeito, foi abordada a teoria que faz referencia a este tema e por conseguinte, realizou-se um estudo de caso sobre a ADCNSTP, estabelecido para gerir os recursos existentes na zona de desenvolvimento conjunto entre Nigéria e São Tomé e Príncipe. Pelos vistos, foi possível reflectir as questões gerais a que o objectivo deste trabalho se proponha, uma vez que a recolha e a análise dos dados conduzirem a compreensão da problemática e propor considerações sobre o processo de gestão de desempenho na ADCNSTP.

Foi interessante confirmar que embora a utilização do sistema de avaliação há mais de cinco anos o mesmo não tem contribuído para a melhoria dos funcionários nem tão pouco funcionado como fonte de punição. Ou seja, contrariamente a afirmação do Cunha *et al.* (2008), o sistema de avaliação aplicado não tem consequências. Logo, não contribui para a melhoria do desempenho da ADCNSTP.

Embora exista o conhecimento dos objectivos, da visão e da missão, estes não se encontram devidamente dissipados entre os colaboradores. Os objectivos individuais, muitas vezes, não estão interligados aos objectivos da organização o que conduz a existência de redundâncias nas análises e descrições das tarefas, que por sua vez não são desenhadas de acordo com as necessidades da Autoridade.

Importa ainda referir que embora exista falta de condições propícias para o desenvolvimento do desempenho dos funcionários da ADCNSTP, os mesmos estão prontos para responderem a novos desafios que implicam a melhoria do desempenho

da Organização. O que foi também comprovada com a existência de várias iniciativas de auto-gestão de carreira profissional.

Para a Autoridade recomenda-se o seguinte:

- A redefinição dos objectivos departamentais e individuais a partir dos objectivos gerais da organização.
- A redefinição da descrição das funções necessárias para o cumprimento dos objectivos da organizações de modo permitir a identificação das redundâncias.
- O melhoramento do canal de comunicação entre os departamentos e sectores.
- Identificação das medidas de desempenho que permitem avaliar os funcionários de acordo com o cumprimento dos seus objectivos.

### **3.2- Limitações do Estudo e Sugestões para Investigações Futuras**

As limitações encontradas na realização deste trabalho manifestam-se em quatro vertentes. A primeira prende-se com o número dos respondentes. Apesar do esforço na explicação e motivação dos inqueridos apenas 27 funcionários responderam o questionário. A segunda esteve relacionada com instrumento metodológico utilizado. Embora o estudo de caso seja muito útil no estudo exploratório, não permite a extrapolação dos resultados. As conclusões geradas não nos permitem entender o sistema de gestão do desempenho noutras autoridades de desenvolvimento conjunto. A terceira resultou das limitações do tempo para a realização do trabalho. Os prazos académicos estipulados condicionaram a recolha de mais repostas dos inqueridos. A última teve que ver com o número elevado das perguntas dos questionários, pois muitos inqueridos reclamaram da falta de tempo para as 83 perguntas do questionário.

Seria então interessante a realização de uma abordagem mais abrangente, capaz de incluir maior número possível das autoridades congéneres de modo a reflectir a

problemática da gestão de desempenho nas Autoridades de Desenvolvimento Conjunto.

## Bibliografia

- Ackoff, R. L. (1981), *Creating the Corporate Future*, New York: John Wiley.
- Ahn, H. (2001), Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, *Long Range Planning*, Vol. 34, Nº 4. pp. 441-461.
- Almeida, F. N (1996), *Avaliação de Desempenho para Gestores*, McGraw-Hill.
- Anderson, E. e Olivier, R. L. (1987), Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidences and Consequences of pure-Form and Hybrid Governance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.15, Nº 4. pp 1-15
- Andrews, K., (2001), O Conceito da Estratégia Empresarial, In Mintzberg, H, e Quinn, J. B., *O processo da Estratégia*, Porto Alegre: Bookman, pp. 58-64.
- Armstrong, M. (1994), *Performance Management*, London, Kogan, Page Ltd.
- Baldauf, A., Cravens, D. W. e Piercy, N.F. (2001), Examining the Consequences of sales Management Control Strategies in *European field sales Organizations*, *International Market Review*, Vol.18, Nº5, pp. 474-508.
- Bilhim, J. A., (2009), *Gestão de Recursos Humanos*, 4ª edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S. e McDevitt, L. (1997), Integrated performance Measurement Systems: A Development Guide, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, Nº 5, pp. 522-534.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. e Platts, K. (2000), Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 20, Nº7, pp.754-771.
- Busby, J. S. e Williamson, A. (2000), The Appropriate Use of Performance Measurement in non-Production Activity – the Case of Engineering Design,

*International Journal of Operations e Production Management*, Vol.20, Nº 3-4, pp. 336-358.

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V., (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e sucesso Empresarial*, Nova Edição, Lisboa, Dom Quixote.

Chiavenato, I. (1988), *Recursos Humanos*, 1ª Edição, Atlas editora.

Clark, G. (2005), *Performance Management Strategies*, in Salaman, J. Storey and J. Billsberry (eds), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. London: The Open University in association with Sage cited in Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S., (2008), *Human Resource Management*, 7ª Edição, Prentice Hall, London, p. 297.

Collins, J. C. e Porras, J.I. (1996), *Building your company's Vision*, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Nº 5, pp. 65-77.

Cunha, M. P., Cabral, C.C., Cunha, R.C. e Rego, A. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª edição, Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral, C. C., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., (2008), *Manual de Gestão de Pessoal e do Capital Humano*, 2ª Edição, Edições Sílabo.

Dess, G e Miller, A. (1998), *Strategic Management: Mission and the General Environment* in Hickman, G. R. (editor), *Leading organizations: Perspectives for a new era*, California: Sage, Cap. 26, pp. 261-268.

Feurer, R. e Chaharbaghi, K. (1995), *Performance Measurement in Strategic Change, Benchmarking for Quality, Management and Technology*, Vol. 2, Nº 2, pp. 64-83.

Fernandes, A. e Caetano, A. (2002), *A Avaliação do Desempenho*. In: Caetano, A. e Vala, J. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa. Editora RH, pp. 359-387.

- Fletcher, C. (2004), *Appraisal and Feedback: Making Performance Review Work*, 3ª Edição, London: *CIPD Publishing*.
- Freire, A. (1998), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Garratt, B. (1990), *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development*, Director Books, Cambridge.
- Ghalayini, A. M. e Noble, J. S. (1996), The Changing Basis of Performance Measurement, *international Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, Nº 8, pp. 63-80.
- Gorelick, C., (2005), Organizational Learning vs the Learning organization: a conversation with a Practitioner, *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, *Emerald Group Publishing Limited*, New York.
- Guimarães, T. A., Nader, R., Ramagem, S. P. (1998), Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma metodologia Integrada ao Planeamento e Avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Vol. 32, nº 6, p.43-61.
- Hax, A. C. e Majluf, N. F. (1988), The Concept of Strategy and Strategy Formation Process, *Interfaces*, Vol. 18, Nº3, pp. 99-109.
- Hargreaves, C. (2009), *Liderar uma Equipa de Vendas com a PNL*, Lisboa: ACD Edições.
- Hartle, F. (1995), *How to re-engineer your Performance Management Process*, London, Kogan Page Ltd.
- Jackson, S. e Schuler, R. (1995), Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, *Annual Review of Psychology*, Vol. 45, pp. 237-264.
- Jobber, D. e Lancaster, G. (2006), *Selling and Sales Management*, 7ª Edição, London: Prentice Hall.

- Johnston, M. W. e Marshall, G. W. (2006), *Sales Force Management*, 8ª Edição, Boston: McGraw-Hill.
- Jones, A. M. e Hendry, C., (1992), *The Learning Organization: A Review of Literature and Practice*, Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, Coventry.
- Justino, L. (2007), *Direcção Comercial*, Lisboa: Edições Lidel.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard ± Translating Strategy into Action*, *Harvard Business School Press*, Boston: MA.
- Kennerley, M. P. e Neely, A. D. (2002), A Framework of the factors affecting the Evolution of Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, Nº 11, pp. 1222-1245.
- Kemp, N. e Hilliard, V. (1999), *Personal Productivity: Achieve your goals*, *Productivity*, Vol. 25, Nº 6, 25-27.
- Liao, Y. (2005), *Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control*, *Personnel Review*, Vol. 24, pp. 294-309.
- Lawson, P. (1995), *Practical Research: Planning and design*, 6ª Edição, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Lingle, J. H. e Scheimann, W. A. (1996), From Balanced Scorecard to Strategy Gauge: Is Measurement Worth it?, *Management Review*, March, pp.56-62
- Malina, M. A. e Selto, F. H. (2002), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, pp.47.
- Marsden, D. e Belfield, R. (2003), Performance pay, Monitoring Environments and Establishment Performance, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, Nº4. Pp. 452-471.
- Mears, P. (1993), How to stop talking about, and begin Progress toward total quality management, *Business Horizons*, Vol. 36, *Greenwich*, p. 66-68.



- Melian-Gonzalez, S. e Verano-Tacoronte, D, (2006), Is there more than one way to manage human resources in companies?, *Personnel Review*, Vol.35. pp. 29-50.
- McMann, P. e Nanni, A. J. (1994), Is your company Really Measuring Performance, *Management Accounting (US)*, November, PP.55-58.
- Mintzberg, H. (1988), Opening up the Definition of Strategy, in Quinn, J. B., Mintzberg, H. e James, R. M. (editors), *The Strategic Process: Concepts, Contexts, Cases*, London: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. e Quinn, J. B. e Ghoshal, S. (1998), *The Strategy Process*, London: Prentice-Hall.
- Mohrman, M. A., Mohrman, S. A. e Lawler, E. E. (1989), The Performance Management of Teams, in Bruns, W. J., *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, USA: Harvard Business School Series in Accounting and Control*.
- Morgan, Gareth (2007), *Imagens da Organização*, Edições Atlas, São Paulo, p. 41.
- Neely, A. e Austin, R. (2002), Measuring Operations Performance: Past, Present and Future, in Neely, A. (editor), *Performance Measurement – Theory and Practice, Cranfield School of Management*, PP. 41-50.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. e Kennerley, M. (2000), Performance Measurement system Design: Developing and Testing a Process-based Approach, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.20, Nº10, pp. 1119-1145.
- Neto, A. S., *Avaliação de desempenho*, Rio de Janeiro: *Book Express*, 2000.
- Noe, R. A. (2010), *Employee Training and Development*, Singapura, 5ª Edição, McGraw Hill.
- Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step-by-Step*, Wiley, New York.

- Ouchi, W. G. (1977), The Relationship between Organizational Structure and Control, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22. Nº 1, pp.95-112.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. e Wallace, A. M., Validating the Organizational Climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 379-408.
- Quinn, J. B. (2001), Estratégias para a Mudança, cited in Mintzberg, H. e Quinn, J.B., *O Processo a Estratégia*, 3ª Edição, Porto Alegre, Bookman.
- Rodrigues, D. (1999), *Gestão de Vendas na Óptica de Marketing*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Spangenberg, H. (1994), *Understanding and Implementing Performance Management*, Kenwyn: Juta & Co, Ltd.
- Serrano, A. e Fialho, C. (2005), *Gestão do Conhecimento. O novo Paradigma das organizações*. Lisboa, FCA – Editora de Informática.
- Sink, S. e Tuttle, T. C. (1989), *Planning and Measurement in your Organization of the Future*, Georgia: Industrial of Industrial Engineers.
- Spencer, Jr., L. M. e Spencer, S. M. (1993), *Competence at Work – Models for Superior Performance*, *New York: John Wiley & Sons, Inc.*
- Torrington, D e Hall, L. (1995), *Personnel Management - HR in Action*, 3ª edição, London, Prentice Hall.
- Torrington, D. e Hall, L. (1995), *Understanding and Implementing Performance Management*, Kenwyn: Juta & Co. Ltd.

Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S., (2008), *Human Resource Management*, 7ª edição, Prentice Hall, London.

Thomas, D, (2010) HR must Tackle Performance to Deal with Whitehall Budget Cuts, *Personnel Today*, Feb 9, ABI/Inform Global, p. 1.

Walters, M., Gammie, A. e Lawson P. 1995, *The Performance Management Handbook*. Edited by Walters, M. Great Brittain: The Cromwell Press.

Weitz, B., Sujan, H. e Sujan, M. (1986), Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, Vol. 50. pp. 174-191.

White, G. P. (1996), A Survey and Taxonomy of Strategy-related Performance Measures for Manufacturing, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, Nº3, pp.42-61.

Wisner, J. D. e Fawcett, S. E. (1991), Link Firm Strategy to Operating Decisions through Performance Measurement, *Production and Inventory Management Journal*, Third Quarter, pp.5-11.

### **Outras Obras Consultadas:**

- 1- 2004 International Energy Agency Report.
- 2- Basso, C., (2008), *Planeamento Estratégico com Balanced Scorecard*, São Paulo. Disponível em:  
<http://search.conduit.com/results.aspx?q=baso+Planeamento+Estrat%C3%A9gi+co+com+Balanced+Scorecard%2C+S%C3%A3o+Paulo%2C+2008&Suggest=&styp=Results&FollowOn=True&SelfSearch=1&SearchType=SearchWeb&SearchSource=13&ctid=CT3080215&octid=CT3080215> [Acesso em 22/12/2011] .
- 3- UNCLOS III. Disponível em:  
[http://www.un.org/Depts/los/convention\\_agreements/texts/unclos/unclos\\_e.pdf](http://www.un.org/Depts/los/convention_agreements/texts/unclos/unclos_e.pdf) [Acesso em 05/11/2011].
- 4- Tanga Biang J.. The Joint Development Zone Between Nigeria and São Tome and Principe: A case of provisional arrangement in the Gulf of guinea onternational law, state practice and prospects for regional integration. Disponível em:  
<http://docentes.por.ulusiada.pt/rmmarr/Costume4.pdf>. [Acesso em 07/08/2011]

## Anexos



Figura 3- O circuito fechado de implementação e sistema de feedback num processo de gestão de desempenho (adaptado de Bititci, 1997).



Figura 4 – Etapa de um sistema de típico de gestão de desempenho (adaptado de Torrington *et al.* 2008: 299)

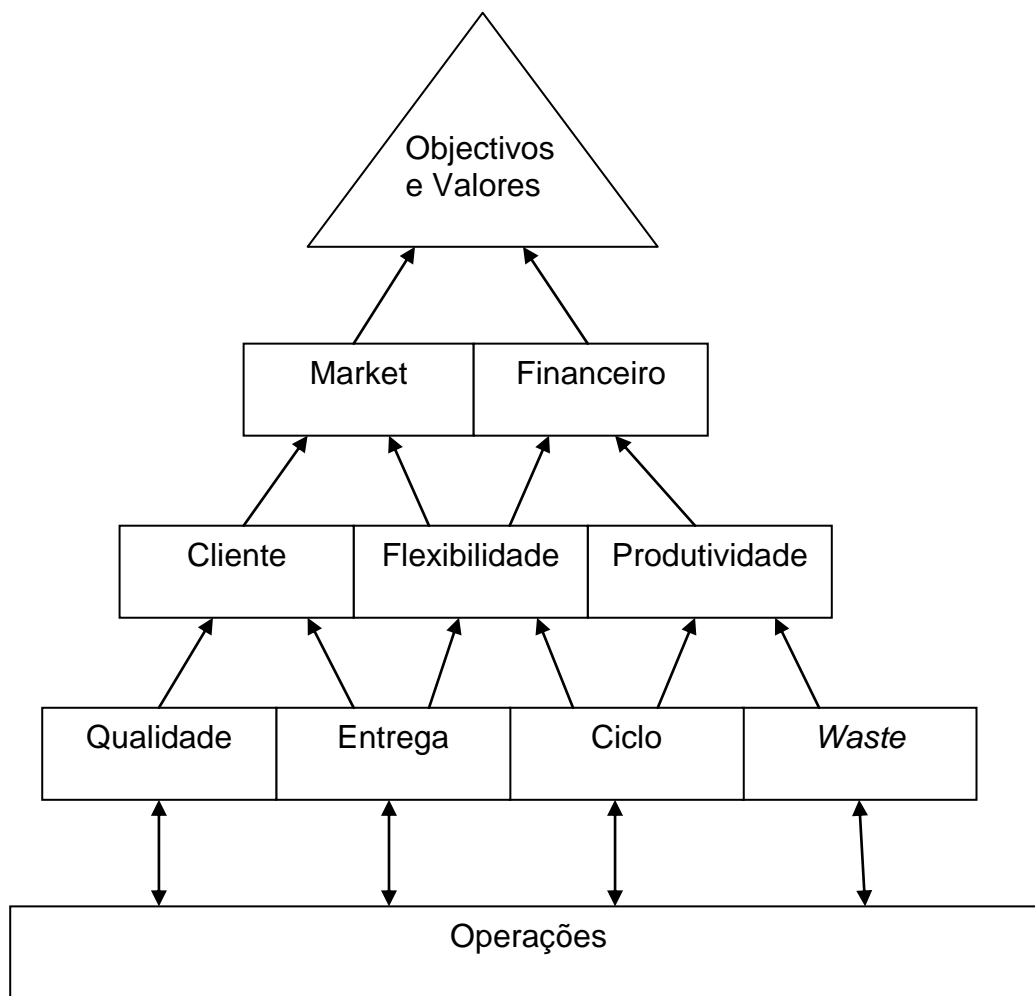


Figura 5 – Pirâmide do desempenho organizacional de Lawson (1995:9)

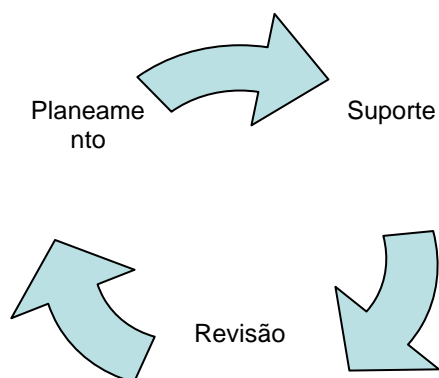


Figura 6 - Ciclo de desempenho de Torrington e Hall (1995, 317)

<b>P1</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	10	37,0	37,0	40,7
Nao acontece com muita frequência	2	7,4	7,4	48,1
Acontece com frequência	6	22,2	22,2	70,4
Definitivamente verdadeiro	8	29,6	29,6	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P2</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	6	22,2	22,2	22,2
Nao acontece com muita frequência	11	40,7	40,7	63
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P3</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	7	25,9	25,9	25,9
Nao acontece com muita frequência	14	51,9	51,9	77,8
Acontece com frequência	6	22,2	22,2	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P4</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	11,1
Nao acontece com muita frequência	11	40,7	40,7	51,9
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P5</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	14,8
Nao acontece com muita frequência	6	22,2	22,2	37
Acontece com frequência	8	29,6	29,6	66,7
Definitivamente verdadeiro	9	33,3	33,3	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P6</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	11,1
Nao acontece com muita frequência	2	7,4	7,4	18,5
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	63
Definitivamente verdadeiro	10	37,0	37,0	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P7</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	9	33,3	33,3	33,3
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	70,4
Acontece com frequência	3	11,1	11,1	81,5
Definitivamente verdadeiro	5	18,5	18,5	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P8</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	18,5
Nao acontece com muita frequência	3	11,1	11,1	29,6
Acontece com frequência	16	59,3	59,3	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P9</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	2	7,4	7,4	7,4
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	18,5
Nao acontece com muita frequência	8	29,6	29,6	48,1
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos

<b>P10</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	4	14,8	14,8	22,2
Acontece com frequência	19	70,4	70,4	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100
Total	27	100,0	100,0	
<b>P11</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	6	22,2	22,2	22,2
Nao acontece com muita frequência	14	51,9	51,9	74,1
Acontece com frequência	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P12</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	7	25,9	25,9	25,9
Nao acontece com muita frequência	7	25,9	25,9	51,9
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P13</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	3,7
Nao acontece com muita frequência	5	18,5	18,5	22,2
Acontece com frequência	14	51,9	51,9	74,1
Definitivamente verdadeiro	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P14</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	51,9
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P15</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	14,8
Nao acontece com muita frequência	4	14,8	14,8	29,6
Acontece com frequência	15	55,6	55,6	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P16</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	8	29,6	29,6	29,6
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	63,0
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P17</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	48,1
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P18</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	5	18,5	18,5	18,5
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	66,7
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P19</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	11	40,7	40,7	48,1
Acontece com frequência	13	48,1	48,1	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)

<b>P20</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	4	14,8	14,8	22,2
Acontece com frequência	19	70,4	70,4	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P21</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	6	22,2	22,2	29,6
Acontece com frequência	19	70,4	70,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P22</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	7,4
Nao acontece com muita frequência	7	25,9	25,9	33,3
Acontece com frequência	18	66,7	66,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P23</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	7	25,9	25,9	29,6
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	63,0
Acontece com frequência	8	29,6	29,6	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P24</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	2	7,4	7,4	7,4
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	11,1
Nao acontece com muita frequência	11	40,7	40,7	51,9
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P25</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	5	18,5	18,5	18,5
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	55,6
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P26</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	40,7
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	77,8
Definitivamente verdadeiro	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P27</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	5	18,5	18,5	18,5
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	55,6
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P28</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	6	22,2	22,2	37,0
Acontece com frequência	13	48,1	48,1	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)



<b>P29</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	5	18,5	18,5	25,9
Acontece com frequência	17	63,0	63,0	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P30</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	40,7
Acontece com frequência	14	51,9	51,9	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P31</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Nao acontece com muita frequência	4	14,8	14,8	14,8
Acontece com frequência	16	59,3	59,3	74,1
Definitivamente verdadeiro	7	25,9	25,9	100
Total	27	100	100	
<b>P32</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	14,8
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	48,1
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100
Total	27	100	100	
<b>P33</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	18,5
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	51,9
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100
Total	27	100	100	
<b>P34</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	6	22,2	22,2	25,9
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	70,4
Acontece com frequência	7	25,9	25,9	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100
Total	27	100	100	
<b>P35</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	9	33,3	33,3	33,3
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	66,7
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P36</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	14,8
Nao acontece com muita frequência	4	14,8	14,8	29,6
Acontece com frequência	15	55,6	55,6	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P37</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	11,1
Nao acontece com muita frequência	5	18,5	18,5	29,6
Acontece com frequência	16	59,3	59,3	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)

<b>P38</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	5	18,5	18,5	18,5
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	51,9
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P39</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Nao acontece com muita frequência	6	22,2	22,2	22,2
Acontece com frequência	14	51,9	51,9	74,1
Definitivamente verdadeiro	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P40</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	63,0
Acontece com frequência	8	29,6	29,6	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P41</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	51,9
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P42</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	11,1
Nao acontece com muita frequência	14	51,9	51,9	63,0
Acontece com frequência	9	33,3	33,3	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P43</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	11,1
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	55,6
Acontece com frequência	11	40,7	40,7	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P44</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	63,0
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P45</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	51,9
Acontece com frequência	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P46</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	48,1
Acontece com frequência	11	40,7	40,7	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P47</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	51,9
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)

<b>P48</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	2	7,4	7,4	7,4
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	22,2
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	59,3
Acontece com frequência	8	29,6	29,6	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P49</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	14	51,9	51,9	66,7
Acontece com frequência	7	25,9	25,9	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P50</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	48,1
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P51</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	5	18,5	18,5	18,5
Nao acontece com muita frequência	11	40,7	40,7	59,3
Acontece com frequência	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P52</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	3,7
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	51,9
Acontece com frequência	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P53</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	11,1
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	59,3
Acontece com frequência	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P54</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	3,7
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	40,7
Acontece com frequência	14	51,9	51,9	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P55</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	3,7
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	51,9
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P56</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	3,7
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	51,9
Acontece com frequência	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P57</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	11,1
Nao acontece com muita frequência	17	63,0	63,0	74,1
Acontece com frequência	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)

<b>P58</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	15	55,6	55,6	63,0
Acontece com frequência	8	29,6	29,6	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P59</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	5	18,5	18,5	18,5
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	51,9
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P60</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	7,4
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	51,9
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P61</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Acontece com frequência	16	59,3	59,3	59,3
Definitivamente verdadeiro	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P62</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	14,8
Nao acontece com muita frequência	2	7,4	7,4	22,2
Acontece com frequência	13	48,1	48,1	70,4
Definitivamente verdadeiro	8	29,6	29,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P63</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Nao acontece com muita frequência	4	14,8	14,8	14,8
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	59,3
Definitivamente verdadeiro	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P64</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	7,4
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	51,9
Definitivamente verdadeiro	13	48,1	48,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P65</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	8	29,6	29,6	37,0
Acontece com frequência	13	48,1	48,1	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P66</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	9	33,3	33,3	48,1
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)

<b>P67</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	11,1
Nao acontece com muita frequência	10	37,0	37,0	48,1
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	92,6
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P68</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	8	29,6	29,6	37,0
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	81,5
Definitivamente verdadeiro	5	18,5	18,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P69</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	11	40,7	40,7	48,1
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P70</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	7	25,9	25,9	25,9
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	70,4
Acontece com frequência	8	29,6	29,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P71</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	13	48,1	48,1	55,6
Acontece com frequência	11	40,7	40,7	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P72</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	3,7
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	48,1
Acontece com frequência	10	37,0	37,0	85,2
Definitivamente verdadeiro	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P73</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	19	70,4	70,4	85,2
Acontece com frequência	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P74</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,7	3,7
Definitivamente falso	3	11,1	11,1	14,8
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	59,3
Acontece com frequência	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P75</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	8	29,6	29,6	29,6
Nao acontece com muita frequência	12	44,4	44,4	74,1
Acontece com frequência	6	22,2	22,2	96,3
Definitivamente verdadeiro	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)

<b>P76</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	7	25,9	25,9	33,3
Acontece com frequência	15	55,6	55,6	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P77</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	2	7,4	7,4	7,4
Nao acontece com muita frequência	8	29,6	29,6	37,0
Acontece com frequência	14	51,9	51,9	88,9
Definitivamente verdadeiro	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P78</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	5	18,5	18,5	18,5
Nao acontece com muita frequência	15	55,6	55,6	74,1
Acontece com frequência	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P79</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Nao acontece com muita frequência	7	25,9	25,9	25,9
Acontece com frequência	14	51,9	51,9	77,8
Definitivamente verdadeiro	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P80</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	6	22,2	22,2	22,2
Nao acontece com muita frequência	3	11,1	11,1	33,3
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	77,8
Definitivamente verdadeiro	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P81</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	4	14,8	14,8	14,8
Nao acontece com muita frequência	6	22,2	22,2	37,0
Acontece com frequência	11	40,7	40,7	77,8
Definitivamente verdadeiro	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P82</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Definitivamente falso	1	3,7	3,7	3,7
Nao acontece com muita frequência	7	25,9	25,9	29,6
Acontece com frequência	12	44,4	44,4	74,1
Definitivamente verdadeiro	7	25,9	25,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	
<b>P83</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Não sabe/Não responde	1	3,7	3,8	3,8
Definitivamente falso	11	40,7	42,3	46,2
Nao acontece com muita frequência	7	25,9	26,9	73,1
Acontece com frequência	5	18,5	19,2	92,3
Definitivamente verdadeiro	2	7,4	7,7	100,0
Total	26	96,3	100,0	
Missing	1	3,7		
Total	27	100,0		

Tabela 6 - Resposta dos inquiridos (Continuação)