



FACULDADE VALE DO SALGADO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO ELIELDO SILVA BARROS

**GESTÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS DE
CALÇADOS DO SEGMENTO VAREJISTA: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE ICÓ-
CEARÁ, BRASIL**

ICÓ-CE
2018

FRANCISCO ELIELDO SILVA BARROS

**GESTÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS DE
CALÇADOS DO SEGMENTO VAREJISTA: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE ICÓ-
CEARÁ, BRASIL**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Vale do Salgado a ser apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Antoniel dos Santos Gomes Filho.

**GESTÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS DE
CALÇADOS DO SEGMENTO VAREJISTA: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE ICÓ-
CEARÁ, BRASIL**

Artigo submetido à disciplina de TCC II do Curso e Bacharelado em Administração da Faculdade Vale do Salgado a ser apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Antoniel dos Santos Gomes Filho
Orientador

Prof. Antonio Wilson dos Santos
Examinador

Prof. Emmanuel Teixeira Pinheiro
Examinador

GESTÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS DE CALÇADOS DO SEGMENTO VAREJISTA: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE ICÓ-CEARÁ, BRASIL

Francisco Elieldo Silva Barros¹
Antoniél dos Santos Gomes Filho²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar a gestão do desempenho em empresas do segmento de calçados varejistas do município de Icó-Ceará, Brasil. A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, de natureza básica, com abordagem adotada qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados, a aplicação de uma entrevista semiestruturada aos gestores e colaboradores de duas empresas do setor calçadista. Com o presente estudo obteve-se uma maior compreensão acerca do assunto, na qual traçou um perfil dos envolvidos, de modo a compreender a realidade da gestão de desempenho no contexto organizacional e local, onde foi identificado o posicionamento dos mesmos perante as ações de desempenho, proporcionando assim, uma maior disseminação sobre o contexto de gestão de desempenho dentro da empresa. **Palavras-chave:** Gestão do Desempenho. Varejo de Calçados. Icó-Ceará.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze performance management in companies in the footwear retail segment of the municipality of Icó-Ceará, Brazil. The research was of an exploratory nature, of a basic nature, with a qualitative approach, having as a data collection instrument, the application of a semistructured interview to the managers and employees of two companies in the footwear sector. The present study obtained a greater understanding about the subject, in which it outlined a profile of those involved, in order to understand the reality of performance management in the organizational and local context, whose positioning was identified in relation to the performance actions, providing thus, greater dissemination on the context of performance management within the company.

Keywords: Performance Management. Retailing of Footwear. Icó-Ceará.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual as organizações se deparam com um mercado totalmente dinâmico e competitivo, fazendo com que as mesmas modifiquem seus parâmetros de gestão e passem a buscar meios que contribuam com desenvolvimento organizacional, sendo um deles os ativos intangíveis (capital humano). Oliveira (2012) afirma que os indivíduos que compõem uma empresa são considerados um recurso valioso pela capacidade de pensar, agir e multiplicar o capital empresarial.

¹Graduando do Curso de Administração pela Faculdade Vale do Salgado: E-mail: elieudosilvavm2014@gamil.com

²Orientador. Mestre em Educação pela Universidade Federal do Ceará. Tecnólogo em Gestão Comercial pelo Centro Universitário Dr. Leão Sampaio. Professor do curso de Administração da Faculdade Vale do Salgado. E-mail: antonielsantos@fvs.edu.br

Chiavenato (2012) ressalta que dependendo da forma que as pessoas são tratadas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma empresa, ou seja, elas podem ser a fonte de sucesso como também ser fonte de insucesso. Com isso é importante mensurar e avaliar o desempenho dos colaboradores durante as atividades desenvolvidas, para que haja possibilidade do gestor analisar as potencialidades de cada um e detectar as possíveis falhas existentes, logo, a avaliação do desempenho nas organizações é fundamental para o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Mantovanini (2011) avaliação de desempenho é um instrumento administrativo que busca o equilíbrio entre as pessoas e a organização, onde fornece informações que orientam os gestores no gerenciamento estratégico, como também, auxiliam os mesmos a traçar planos para corrigir possíveis erros e aprimorarem suas qualidades, afim de potencializar os seus processos organizacionais e aumentar a produtividade e qualidade, de modo, que obtenham resultados positivos tanto para organização, quanto para os colaboradores.

Quando se discute o aumento da produtividade organizacional, deve-se pensar diretamente nas pessoas da organização, que através de suas habilidades e competências promovem o desenvolvimento da empresa, em consonância com os demais recursos (financeiros, materiais, etc.). Destaca-se que a avaliação do desempenho é fundamental para toda e qualquer organização empresarial, nesse sentido, surge a seguinte indagação: Qual a realidade das empresas do segmento varejista de calçados do município de Icó-Ceará, quanto a gestão de desempenho dos seus colaboradores?

Diante da problemática apresentada, o presente estudo tem como objetivo analisar a gestão do desempenho em empresas do segmento de calçados varejistas do município de Icó-Ceará, Brasil. Especificamente, buscou-se caracterizar as empresas investigadas quanto aos aspectos do gerenciamento de pessoas, identificar o nível de entendimento dos gestores envolvidos quanto a gestão de desempenho e verificar como ocorre a gestão do desempenho nas empresas investigadas.

A gestão do desempenho para o âmbito empresarial exerce uma função fundamental, é através dela que os empregados são reconhecidos e valorizados pelo seu desempenho, onde buscam a melhor maneira de harmonizar e aproximar a interação entre empresa e funcionário, assim promovendo melhorias em seus processos seja através de treinamentos como fatores motivacionais que incentivam o subordinado a sentir-se bem em seu ambiente de trabalho, levando aos mesmos e a sociedade a imagem de um negócio que se importa literalmente com seu empregado e o bem estar do seu cliente. Já para o âmbito acadêmico contribui de forma direta para a o graduando em administração, onde o mesmo entenderá a importância da gestão

do desempenho dentro das organizações, estabelecendo assim, conexões entre a teoria e avaliação do desempenho em sua real aplicação na empresa, que serve de subsídios para realização de futuras pesquisas. Passando a compreender o quanto as ferramentas avaliativas fazem a diferença no mercado de trabalho, devido a isto obter conhecimento sobre o a gestão do desempenho é de bastante valia para o futuro administrador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

Com os avanços tecnológicos e um mercado totalmente dinâmico, faz com que as empresas procurem sempre o aprimoramento e inovações nos seus processos para se manterem competitivas e alcancarem resultados cada vez mais satisfatórios. No entanto encontrar maneiras que possam diferenciar uma empresa das demais parecem ser um grande desafio para o meio empresarial. Dessa forma a gestão de pessoas pode ser um grande diferencial, já que o desempenho e o capital humano é um dos fatores decisivos e indispensável para a mesma se manter competitiva no mercado e alcançar o sucesso organizacional.

Segundo Chiavenato (2014) o principal ativo que constituem as organizações são pessoas. Daí a importância para as empresas em compreender e estarem mais atentas e conscientes com seus funcionários. As organizações estão percebendo que para crescer e serem bem-sucedidas, precisam ser capazes de desenvolver retornos sobre os investimentos nos parceiros e colaboradores.

A gestão do desempenho é uma ferramenta importante para o gerenciamento estratégico da empresa, que ocorre através de análises avaliativas que norteiam os gestores nos processos decisórios. A avaliação de desempenho tem como objetivo analisar os resultados obtidos, de acordo com desempenho de cada colaborador, prevendo posicionamentos futuros, levando em consideração a valorização e o potencial humano (COUTINHO, 2011).

Para Meireles, Melo e Estender (2013) a avaliação de desempenho estabelece uma perspectiva, na qual contribui com o desenvolvimento da organização, e a participação ativa dos colaboradores. Onde a valorização do capital humano é um fator que deve a ser discutido e empregado na empresa, já que o homem é um ser que possui desejos, sentimentos e necessidades que precisam ser discutidos e analisados, pois influenciam no comportamento, e no desempenho das atividades desenvolvidas na organização.

Assim é fundamental que o avaliador se tenha o domínio das práticas avaliativas e atue de forma imparcial, afim identificar pequenas falhas existentes, para que possa corrigi-las e melhorar o desempenho da organização, não devendo apenas se basear em suposições de alguns gestores, mas em saber como realmente os colaboradores exercem sua função dentro da empresa, para que os gestores ou gerentes comecem a criar seu planejamento estratégico e tomar suas decisões com base em dados considerados, para que exista um controle e uma avaliação eficaz.

Segundo Oliveira (2012) essa ferramenta avaliativa é de grande importância para análises comportamentais, na qual facilita as chefias desempenhar suas funções de planejamento, liderança e controle de forma eficaz, por meio do acompanhamentos e resultados da equipe. Onde o avaliador deve utilizar esse método de maneira imparcial, não vinculando o desempenho do colaborador para a pessoa em si, mas sim para o comportamento profissional, diante as suas atividades desenvolvidas. Para que consiga obter transparência nos dados necessárias, que serão utilizados durante os processos de tomadas de decisões estratégicas.

Dessa maneira a avaliação de desempenho contribui de forma vantajosa para o desenvolvimento organizacional, podendo assim, ser feita uma mensuração dos dados, que geram informações importantes, encontrando assim, o perfil profissional de cada colaborador e identificando fatores positivos levam os funcionários a adquirir, reconhecimento, valorização, promoções e bonificação fazendo com que sintam mais motivados ao desempenhar sua função, e quanto os fatores os negativos faz com que o superior reestruture os processos, tomando decisões tangíveis acerca do problema através de treinamentos, mudanças de setores ou até mesmo demissões.

2.2 MODELO DE PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Nas últimas décadas em decorrência das constantes mudanças organizacionais ocasionadas pelos avanços tecnológicos e o aumento da concorrência, as organizações têm buscado alternativas estratégicas visando se manterem competitivas no mercado, o que as fez enxergarem o capital humano como um dos recursos mais valiosos que possuem. Mantovanini (2011) afirma que os colaboradores antes eram vistos apenas como um simples instrumento de trabalho, hoje se torna uma importante ferramenta para o desenvolvimento do de negócio, sendo valorizados de acordo seu potencial de desempenho.

Já Coutinho (2011) diz que para o sucesso de toda e qualquer empresa é essencial a participação efetiva do capital humano, onde são as pessoas que executam todo o trabalho,

conservam e representam o nome e marca da empresa, ou seja sendo capaz de gerar diferencial competitivo para as mesmas perante o mercado. Portanto as organizações precisam estar alertadas e conscientes sobre esse fato, de modo que saibam gerenciar os colaboradores de forma eficiente para alcançassem o desempenho em conjunto com os seus resultados.

No entanto é necessário que os gestores tenham uma visão holística, entendendo como funciona as metodologias avaliativas para que possibilitem medir e avaliar o desempenho dos colaboradores, de acordo com o seu potencial intelectual, para que se possa integrar os mesmos as atividades do negócio. Ou seja a gestão de desempenho pode ser conceituada como uma ferramenta gerencial que segue um modelo sistêmico que consiste em otimizar a contribuição dada pelos colaboradores e analisar suas atividades de acordo com seu desempenho, para que gerem dados e informações que facilitem o gerenciamento estratégico. Kapfenberger (2007) ressalta que a gestão de desempenho para o ambiente corporativo é de grande relevância, já que evidencia a aplicação das análises de desempenho para que promova um melhor entendimento dos processos e forneça as informações necessárias à gestão das empresas. De modo que aplicação dessas ferramentas avaliativas podem apoiar as chefias durante o processo de tomadas de decisão com base em dados e informações tangíveis.

Segundo Santo e Evangelista (2016) trata a avaliação de desempenho como um método que vem sendo muito utilizado nas empresas, como forma de analisar e avaliar seus colaboradores, visando melhorias contínuas no pessoal e na qualidade do trabalho, proporcionando uma estreita relação entre organização e funcionários. Vale ressaltar que a participação do gestor é indispensável no processo avaliativo, já que o mesmo por estar em contato direto com os subordinados tem um nível maior de conhecimento acerca das atividades desenvolvidas.

Lacombe (2006) destaca os processos de análise do desempenho, como um elemento importante que deve estar inserido em um modelo de gestão direcionado as práticas avaliativas e os objetivos estratégicos com foco na melhoria contínua. Tendo o envolvimento dos profissionais de gestão de pessoas e todo o papel de liderança dos gestores na linha da implementação estratégica, para que possibilite o comprometimento dos funcionários e melhores resultados, de modo que agregue valor à empresa e possibilite uma política de ampliação e aprimoramento individual por meio de treinamentos e capacitações.

Através do *feedback* (retorno) do processo avaliativo que os gestores conseguem mensurar os dados e decidir qual o tipo de recompensa o seu colaborador tem direito, seja promoção, bonificação, reconhecimento ou até demissão, porém é importante que esse processo

situe-se além das atividades típicas de gestão de desempenho, como a implementação das oito etapas do processo de gestão de desempenho (PULAKOS, 2011).

Assim os processos de análises de desempenho se torna um dos fatores indispensáveis para uma organização moderna, podendo ser utilizado pela alta gerência de empresa como uma ferramenta de decisão estratégica. Facilitando os gestores desempenhar suas atividades gerenciais de forma eficaz e proporcionando um melhor feedback com o seu funcionário, possibilitando à organização identificar habilidades e competências destes, apontando e direcionando a necessidade de treinamento e desenvolvimento para a maximização dos resultados empresariais.

2.3 MEDIDAS DE DESEMPENHO

As medidas de avaliação de desempenho são fatores importantes que se adapta de acordo com cada empresa, pois permite que a mesma construa seu próprio sistema para avaliar o desempenho de seus subordinados. Marras (2011) afirma que existem diversos métodos de avaliação de desempenho humano que podem variar de uma empresa para outra, dentre eles destacam-se: Escalas gráficas; Comparativo; Incidentes críticos; Escolha forçada; e - 360° graus.

Dentre os métodos utilizados existentes, a escalas gráfica é o mais conhecido e utilizado na avaliação de desempenho por ser simples e fácil de entender. Porém requer uma atenção maior sua aplicação, pois é necessário que o avaliador neutralize a sua subjetividade para que não gerem algum tipo de influência e mediação nos resultados coletados. Para Coutinho (2011) Trata-se de um formulário de dupla entrada, de modo que linhas horizontais representam os fatores da avaliação de desempenho e as colunas verticais mostram graus de avaliação, ou seja o que precisa ser modificado.

Santo e Evangelista (2016) ressaltam que o processo comparativo ocorre através de análises comparativa, também conhecido como combinação binária. Onde compara um colaborador com o outro do mesmo grupo, para identificar se ele se encontra no grupo superior ou inferior da média do grupo, de uma maneira de hierárquica, ou seja esse método de avaliação que compara dois a dois funcionários de cada vez, onde é inserido em uma coluna aquele que obtém o melhor desempenho.

No entanto, Oliveira (2011) salienta que os processos de incidentes críticos avalia as características humanas, baseadas em fatores extremos sejam positivos para o sucesso ou negativos para o fracasso. Neste método o avaliador não se preocupa apenas com o desempenho

normal, mas com os desempenhos excepcionais, tanto positivos quanto os negativos, de modo que possa transformar cada desempenho em incidentes críticos para que possa avaliar pontos fortes e pontos fracos de cada colaborador.

Quanto a escolha de forçada, Ferreira (2014) destaca que, esse método consiste em avaliar o desempenho humano meio de blocos com frases que focalizam e descreve certos aspectos comportamentais, onde cada bloco pode ser composto de duas, quatro ou até mais frases, de modo que o avaliador não poderá manipular os dados e resultados, com isso escolhe forçadamente apenas uma ou duas frases de cada bloco, sendo aquela que mais se adequa ao desempenho que foi avaliado.

Já Kapfenberger (2007) afirma que durante o processo avaliativo é importante acompanhar a cadeia produtiva (ambiental, Funcional e organizacional), tendo como método avaliação 360°. Sendo considerada um processo bastante eficaz, pela diversidade de informações vindas de todos os lados e pela interação do avaliado com o avaliador, que engloba gerentes, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, enfim todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360°.

2.4 GESTÃO DE DESEMPENHO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Com a globalização e os avanços tecnológicos as organizações se deparam com um mercado altamente dinâmico e competitivo, fazendo com que as mesmas procurem novos métodos e inovações nos seus processos para se manterem a frente dos concorrentes. Pois achar um diferencial competitivo e encontrar a excelência em seu modelo de gestão, torna-se um grande desafio para o meio empresarial. Dessa forma o desempenho humano pode ser uma grande ferramenta estratégica, já que uma empresa que medir e avaliar os resultados obtidos, de acordo com desempenho de cada colaborador, tende estar à frente das demais e alcançar o desenvolvimento organizacional.

Trindade (2014) diz que a gestão de desempenho consiste num processo em que o seu objetivo principal é otimizar a contribuição dada pelos funcionários das empresas, através de avaliações em função de um conjunto de parâmetros que os mesmos conhecem antecipadamente e que estejam de acordo com seus aspectos gerencias, para que se possa desenvolver condições de melhorias graduais e contínuas da forma como os colaboradores exercem as suas funções internas. Segundo Oliveira (2012) avaliação de desempenho consiste em uma prática avaliativa que segue um modelo sistêmico de gerenciamento que possibilita

analisar, recompensar, desenvolver e monitorar os indivíduos dentro da organização, afim de identificar os fatores que potencializam ou impedem um desempenho de excelência.

Chiavenato (2014) salienta que avaliação do desempenho é um processo analítico que serve para julgar ou medir o valor interno, identificando a excelência e as competências de cada indivíduo ou do grupo, e sobretudo qual a contribuição dos mesmo para o desenvolvimento do negócio. Portanto é um processo sistemático que envolve o indivíduo ou grupo, em função de suas atividades desenvolvidas, dos resultados a serem alcançados, das competências e dos potenciais de desenvolvimento para organização. Na qual o autor traz a importância do processo para o crescimento organizacional, tendo como base o desempenho humano que ocorre por meio de seu comportamento perante as atividades desenvolvidas, na qual cabe o gestor saber analisar os fatores de empenho que precisam de melhorias seja por meio de seus potenciais ou de suas deficiências e qual a contribuição dos colaboradores para o desenvolvimento do negócio.

Oliveira (2007) ressalta que o objetivo da avaliação de desempenho não é só analisar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores dentro da organização, mas fornecer dados necessários que apoiem os gestores durante os processos de tomadas de decisões. De modo que a alta gerência consiga o motivar e valorizar os colaboradores de acordo com seu desempenho, ou até mesmo identificar pequenas falhas existentes para que possam corrigi-las, sem causar danos futuros, seja através de treinamentos ou até mesmo demissões, assim promovendo melhorias em seus processos e possibilitando o aumento da competitividade da empresa perante o mercado, dessa forma Cavalcanti (2012) diz que as organizações que desejam se manterem competitivas é importante que utilizem métodos avaliativos de desempenho, já que existem várias formas de analisar a performance dos colaboradores, como também durante o acompanhamento é fundamental que ocorra uma boa comunicação entre gestor e funcionário, de modo que proporcione uma maior interação entre funcionário empresa e efetivando assim, melhorias obtidas de cada ciclo de avaliação servindo como auxílio para tomada de decisão eficiente relacionada ao crescimento da empresa.

Portanto a gestão de desempenho contribui de forma satisfatória para o desenvolvimento organizacional, facilitando as chefias desempenhar suas funções de planejamento, liderança e controle de forma eficaz, analisando e identificando o comportamento dos colaboradores de acordo com seu desempenho, tendo como base a interação constante entre avaliador e avaliado, tornando-se uma ferramenta competitiva indispensável para as organizações que desejam se manterem competitivas e alcançar resultados eficazes a curto e médio prazo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se de natureza básica, isto é, para aumentar a base de conhecimento científico sobre o referido assunto. Segundo Prodanov e Freitas (2013) o objetivo da pesquisa básica é gerar novos conhecimentos e que se tenha uma nova utilidade para os avanços científicos sem fatores de aplicações práticas previstas, de modo que envolva verdade e interesses globais. Quanto aos objetivos da pesquisa foi de forma exploratória. Para Gil (2017) esse tipo de pesquisa têm como objetivo maior promover o conhecimento sobre determinado problema de forma mais clara e precisa, melhorando ou modificando ideias ou conceitos existentes, para contribuir na construção de hipóteses pesquisáveis para futuros estudos.

Com relação a abordagem adotada caracterizou-se como qualitativa que segundo Mendonça (2013) diz que essa abordagem investiga fatos atuais no contexto real, na qual é bastante utilizado para avaliar comunidades ou grupos que represente um ambiente de estudo.

O estudo foi realizado na área urbana, no centro comercial do município de Icó, no Estado do Ceará, junto a empresas de Calçados do segmento varejista situadas na referida área. Os sujeitos alvo da pesquisa foram os gestores e colaboradores das empresas investigadas. Foram considerados os seguintes critérios de inclusão: aceitar participar da pesquisa, empresa ser filiada a Câmara de Diretores Logísticos (CDL) de Icó-CE e está inserida na área geográfica delimitada para o estudo. Quanto aos de exclusão: a empresa ter menos de cinco anos de atuação no mercado e não ser funcionário efetivo da empresa. Diante desses critérios, aceitaram participar do estudo, duas empresas do setor calçadista.

Para a coleta de dados foram utilizadas duas entrevistas semiestruturadas, sendo uma para os gestores e outra para os colaboradores. A escolha dos colaboradores ocorreu mediante os sujeitos da pesquisa, num total de quatro participantes, sendo dois de cada organização. Para Gil (2008) esse tipo de amostragem seleciona os elementos que o pesquisador tem acesso, de forma que estes possam ser representativos, sendo mais utilizado em estudos exploratórios ou qualitativos. A análise dos dados deu-se através da análise do conteúdo tendo como base as questões elencadas na entrevista aos sujeitos da pesquisa (GIL, 2008). Destaca-se que a pesquisa seguiu e considerou todos os aspectos éticos e legais, dispostos na resolução 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regem as pesquisas realizadas com envolvendo de seres humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com Santo e Evangelista (2016) a avaliação de desempenho é uma ferramenta que vem sendo bastante utilizada nas organizações, como forma de medir e analisar o desempenho dos seus colaboradores, visando melhorias contínuas no pessoal e na qualidade do trabalho desenvolvido, proporcionando uma estreita relação entre organização e funcionários. Oliveira (2007) ressalta que essa ferramenta não é só analisar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores dentro da organização, mas fornecer dados necessários que apoiem os gestores durante os processos de tomadas de decisões.

Nas falas dos gestores e entrevistados percebe-se que há um foco na importância da avaliação de desempenho, porém não há uma sistematização nesta avaliação, como pode ser percebido nos trechos a seguir.

Avaliação do desempenho a própria palavra já diz, é você avaliar o desempenho de alguém, aqui nós não temos um formulário ou um critério de avaliar o antes durante e o depois de acompanhar uma avaliação, é uma coisa meio assim informal, a gente acompanha o desempenho do funcionário que seja o vendedor, cobrador, a gente acompanha, vendo onde ele tem que melhorar, onde está errando e é corrigindo, orientando e adaptando, até por que as coisas hoje mudam muito, o que é muito ideal, o que foi muito ideal os tempos atrás hoje é superf., hoje não vale mais, hoje não serve mais, então a gente vai se adaptando há evolução do tempo, então vai treinando e acompanhando e orientando e sugerindo, de acordo com as necessidades da empresa (GESTOR DA EMPRESA X).

Bom, é o seguinte avaliação do desempenho, é muito importante para a empresa, você avaliar o seu colaborador e ver o seu desempenho é de extrema importância por que como é que você vai ver o crescimento dele o desenvolvimento se você não vai avaliar (GESTOR DA EMPRESA Y).

Diante do conteúdo apresentado pelos colaboradores, pode-se apontar que há desconhecimento sobre a referida temática.

Avaliação do desempenho normalmente ela é feita pelo proprietário da empresa né, que no caso é o gerente o supervisor e visitando os subordinado, que no caso seria o colaborador (COLABORADOR 1, EMPRESA X).

Avaliação de desempenho seria uma forma de um gestor avaliar se como você tá si desenvolvendo diante da empresa, se é um desenvolvimento bom ou se é regular ou até mesmo péssimo, diante como eu posso usar é dizer por exemplo das vendas, a gente pode se desenvolver muito bem em um mês como no outro não (COLABORADOR 2, EMPRESA X).

Não sei dizer (COLABORADOR 1, EMPRESA Y).

É avaliação do desempenho eu acho, que é alguém ou algum gestor de uma empresa que avaliar como você tá, naquele momento, o que você tá fazendo, sua produção (COLABORADOR 2, EMPRESA Y).

Com as informações das falas, os entrevistados definem avaliação de desempenho como uma maneira de acompanhar o desenvolvimento dos dentro de suas atividades, com um foco em sua importância. Destaca-se que um dos colaboradores entrevistados apresenta total desconhecimento sobre o tema.

Em relação aos processos de avaliação na organização, Lacombe (2006) destaca os processos de análise do desempenho, como um elemento importante que deve estar inserido em um modelo de gestão direcionado as práticas avaliativas e os objetivos estratégicos com foco na melhoria contínua. Analisando as entrevistas, nota-se que os processos avaliativos ocorre informalmente, através de observações feita pelos gestores, acompanhado e corrigindo os erros por meio de diálogos.

Percebendo os erros, ou algo que precisa ser melhorado ou que tem que ser corrigido, aí você conversa com um ou com outro, ou com a turma, esse processo de avaliação ocorre sempre que há necessidade, conversando sempre e não existe um questionário para um acompanhamento é sempre no diálogo” (GESTOR DA EMPRESA X).

É da seguinte forma, primeiro agente fica observando e vendo as falhas, os defeitos e as qualidades, os defeitos agente procura sempre tá corrigindo, e as qualidades agente sempre procura tá motivando agradecendo (GESTOR DA EMPRESA Y).

Ao analisar os trechos expostos pelos colaboradores das respectivas empresas, demonstram que os mesmos tem ciência que estão sendo avaliados informalmente de alguma.

Através das metas, é por exemplo no nosso caso aqui é fazer o diferencial, você não só fazer o que tá o seu alcance, você fazer sempre um pouco a mais e não esperar (...), o gestor avalia também através das vendas, vai ser avaliado por exemplo, se as vendas tá baixa, ele vai avaliar a baixa, se as vendas começa a crescer melhorar e estabilizar, ele vai avaliar que tá bem (COLABORADOR 1, EMPRESA X).

Avaliação dele é bem, não é muito burocrática ele avalia a gente só pelas vendas, pelo conhecimento com os clientes acredito que isso, como agente se destaca na empresa” (COLABORADOR 2, EMPRESA X).

Não sei responder (COLABORADOR 1, EMPRESA Y).

Ocorre sempre o gestor falando com o colaborador, conversando e tentando organizar as coisas, é os horários essas questões aí (COLABORADOR 2, EMPRESA Y).

É importante que exista a comunicação entre gestor e funcionário durante os processos avaliativos, onde Cavalcanti (2012) afirma que durante os processos avaliativos é fundamental que ocorra uma boa comunicação entre gestor e colaboradores, de modo que proporcione uma

maior interação entre ambas as partes dentro da empresa e efetivando assim, melhorias obtidas de cada ciclo de avaliação, servindo como auxílio para tomada de decisão eficiente relacionada ao crescimento da empresa.

As informações expressas nos trechos abaixo, demonstram que existem essa comunicação expressa em conversas informais no decorrer das atividades, já que foi percebido que não existe formalmente um processo avaliativo.

A gente sempre tá conversando, tem uma grande conversa quando vai contratar, e após a contratação a gente fica sempre conversando acompanhando treinando e orientando, sem períodos determinados pra avaliar determinado período, conversar sobre determinado período não, nós não temos esse critério é sempre que há necessário, se você ver a necessidade você conversa com um, dois ou três e sucessivamente, eu não tenho assim programação pra determinados momentos, determinados períodos, fazer essa avaliação nós não temos, o que nós temos é sempre que é necessário (GESTOR DA EMPRESA X).

Sim é diariamente, todo dia, toda hora todo minuto o gestor a sempre com os colaboradores, sabendo como é que tá funcionando o que tá precisando, o que tá faltando se eles estão satisfeitos se eles não tão satisfeitos, que a gente pode melhorar, no que a gente pode melhorar e sempre sabendo a opinião deles (GESTOR DA EMPRESA Y).

Diante os colaboradores observa-se que há uma dificuldade na comunicação, em especial por não existir um processo avaliativo formal, que vai além das metas e diálogos informais, presentes no cotidiano da empresa. Esse processo pode ser visualizado nos seguintes trechos:

Ele avalia a gente com metas, a gente não tem um valor x a gente tem metas a cumprir na empresa, e antes dele lançar essa meta ele conversa com a gente, diz como está o mês, como está sendo e lança a meta. No final do período do mês vamos supor ele chega pra gente e diz: a meta foi desta tal forma quem conseguiu atingir, quem não vamos se desempenhar para no próximo atingir (...) ele desenvolve essa meta como foi o ano passado, e no mês do ano passado, daí lança a meta do mês seguinte” (COLABORADOR 2, EMPRESA X).

Há sim, primeiro antes ela passa o que tem que ser feito, e depois ela vai avaliar se teve algum erro ou não teve, se tiver algum erro ela vai falando os pontos pra agente ir corrigindo na próxima avaliação (COLABORADOR 2, EMPRESAY).

É importante que os gestores procurem meios que motivem seus colaboradores extrinsecamente a desempenhar suas atividades da melhor forma possível, seja eles com capacitações, incentivos financeiros entre outros. Segundo Trindade (2014) é através da avaliação de desempenho que pode ser feita uma mensuração dos dados, que geram informações importantes para que possam ser encontrando, o perfil profissional de cada colaborador e identificar os fatores positivos levam os funcionários a adquirir, reconhecimento, valorização,

promoções e bonificação, fazendo com que se sintam mais motivados ao desempenhar sua função. Diante as falas abaixo, expressa pelos gestores, evidencia realidades diferentes no que tange em incentivos para o crescimento profissional, onde um relata que o incentivo do reconhecimento e o outro incentivos financeiros, capacitações e gratificações.

Não, o nosso incentivo é de parabéns, onde você procura desempenha bem suas metas seu trabalho, atingir a meta, agente informa pra todos eles, que todos eles tem uma meta, é uma meta mensal, a gente procura que ele dívida aquela meta diária (...) o incentivo não existi uma padronização, pra dizer o seguinte quem atingiu meta ganha tanto, não existi, existi a compensação no sentido do incentivo para aquele do reconhecimento entendeu (GESTOR DA EMPRESA X).

Sim, logico, tem muito incentivo financeiro, a gente trabalha com metas, com gratificações, agente também tem parceria com a FVS, pra eles sempre tá reciclando os nossos colaboradores e também com o SEBRAE, com o CDL todas as palestras agente procura estar sempre dentro, fazendo parte das palestras e incentivando (GESTOR DA EMPRESA Y).

No entanto, já os colaboradores expõem que há poucos incentivos por parte das empresas, relatando que não existem incentivos financeiros e algumas vezes capacitações. O que apresenta uma contradição, se observamos a fala dos gestores.

Em algumas, algumas vezes, nessa questão por exemplo financeira sim, dependendo da situação do que ele tá vendo já aconteceu (...) agente intende dessa forma, há algum incentivo mas no momento não está tendo por conta dessa crise (COLABORADOR 1, EMRESA X).

Não, financeiro não mais assim, é capacitações ele convida a gente para ir, para palestras, mais referente a bonificação não, não acontece (COLABORADOR 2, EMRESA X).

Pouco, existe pouco, a gente já fomos a algumas palestras, mas incentivo financeiro não existe (COLABORADOR 1, EMRESA Y).

Há incentivo em termos de quando você vende o produto antigo da loja ela sempre lhe remunera de alguma forma, ela colocar quem vendeu um produto antigo aqui ganha 20, 10 reais” (COLABORADOR 2, EMRESA Y).

Através de suas metodologias a gestão do desempenho pode ser um grande diferencial nas organizações, Kapfenberger (2007) ressalta que a gestão de desempenho para o ambiente corporativo é de grande relevância, já que evidência a aplicação das análises de desempenho para que promova um melhor entendimento dos processos e forneça as informações necessárias à gestão das empresas, proporcionando assim o aumentar da competitividade.

Analisando as falas dos gestores sobre o referido questionamento, o que se nota é que os mesmo dão ênfase na equipe ressaltando que a empresa depende de uma boa equipe, e não respondendo de forma objetiva a indagação proposta.

Total a empresa depende exclusivamente de sua equipe, é importante que tenha um gestor, que tenha essa visão e perceba, por que se ele não conseguiu ter uma equipe motivada, que vista a camisa da empresa que procure (...) quem tem uma boa equipe está mais habilitada a competir no mercado (GESTOR DA EMPRESA X).

No mercado, sim é fundamental por que se a gente tem bons profissionais com certeza vai dar bons resultados (GESTOR DA EMPRESA Y).

As falas dos colaboradores também ressalta a formação de equipes e a imagem da empresa, diretamente correlacionada ao desempenho geral da organização, como pode ser observado abaixo:

Pode sim, por que um colaborador que é motivado, ele tá disposto a ir bem mais além pela empresa né, que ele vai vestir a camisa da empresa com mais orgulho e vai fazer valer o nome da empresa e seu, seu trabalho seu desempenho vai crescer suas vendas e assim consequentemente crescendo há empresa diante os seus concorrente (COLABORADOR 1, EMPRESA X).

Eu acredito que não. Porque as metas, a meta é lançada naquele valor que a gente vendeu e a gente sempre quer atingir essa meta (...) a gente não consegue atingir a meta porque o comércio em si não está contribuindo. Mas a gente se esforça, e a gente sempre tenta atingir a meta, alcançar a meta. Sempre buscando vendas e vendas (COLABORADOR 2, EMPRESA X).

Sim. Com certeza. Se não fosse né eles como que ia crescer (COLABORADOR 1, EMPRESA Y).

Acho, a gestão aqui particularmente onde a gente trabalha, tá sempre crescendo sempre procurando crescer, sempre procurando melhorar aqui, melhorar ali, se atualizar como tá o mercado hoje (COLABORADOR 2, EMPRESA Y).

Oliveira (2012) ressalta que avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande importância para análises comportamentais e facilita as chefias desempenhar suas funções de planejamento e controle de forma eficaz. Ou seja por meio de acompanhamento e dos resultados individualmente e da equipe, o gestor pode criar políticas voltadas para o incentivo, promoção e o desenvolvimento profissional. De acordo com os trechos a seguir, percebe-se um certo entendimento por parte do gestor sobre administração salarial, onde ressalta que “os funcionários recebe mais aqueles que produzirem mais”, não dando ênfase na avaliação formal que é o verdadeiro instrumento que o mesmo pode fazer mensurações correta do desempenho.

Avaliação do desempenho é ele executar bem as suas tarefas o seu trabalho e o seu salário é algo pago de acordo com que ele produz, mas ele pode estar recebendo o salário que não condiz com que ele produziu (...) tudo tem a ver com a satisfação e a remuneração que ele tem, de acordo com sua produção (GESTOR DA EMPRESA X).

Depende de cada função do colaborador, por isso na minha empresa eu faço dessa forma, se o colaborador se desempenha mais, se ele se destaca mais, ele ganha mais,

depende do destaque dele, se ele é faz bem no seu trabalho ele ganha melhor de que um outro colaborador que faz o mesmo serviço (GESTOR DA EMPRESA Y).

Com base nas falas dos colaboradores, é possível evidenciar que há uma dificuldade no entendimento sobre o grau de importância da avaliação de desempenho para o crescimento profissional, destaca-se que alguns colaboradores não souberam responder sobre a questão.

Acho que é um ciclo que até mesmo vire objetivo da pessoa se aplicada naquela empresa, se ela quiser é ser bem mais além de tudo isso aí, ela vai passar por todo esse ciclo aí, da relação, ou seja há uma relação entre essas três, esses três tópicos aí (COLABORADOR 1, EMPRESA X).

Não sei responder (COLABORADOR 2, EMPRESA X).

Sim, pelo esforço dos funcionários acho que deveria é olhar melhor assim pela gente sabe (COLABORADOR 1, EMPRESA Y).

Não sei responder essa pergunta não (COLABORADOR 2, EMPRESA Y).

Marras (2011) afirma que existem diversos métodos de avaliação de desempenho humano que pode variar de uma empresa para outra, no entanto é importante que as mesmas adotem ferramentas específicas para que possam analisar o desempenho tanto individual, quando em equipe de forma eficiente. Já os gestores enfatizam que não possui uma ferramenta específica para analisar o desempenho da equipe, que utilizam de métodos informais.

Não, é um acompanhamento olhal, eu acompanho de acordo com a média, de acordo com a venda dele, onde de acordo com que vai vendendo tá faltando muito pra atingir a meta ultrapassou a meta, aí você começa cobrar o que tá faltando exigir, a cobrar de cada um que ligue pro cliente, acompanhe uma coisa, que faça um atendimento mais diferencial que vá até o cliente manda mercadoria pro cliente (GESTOR DA EMPRESA X).

Eu tenho uma gerente de vendas que ela é paga pra ver como é que tá os colaboradores, quando tem algum tipo de dificuldade ela procura resolver o problema (...) mas uma ferramenta específica tem não, é como eu te falei, tem uma pessoa que e paga pra isso ela fica observando o trabalho do colaborador como é que ele tá no desempenho, se ele tá atendendo bem o cliente, se ele tá organizando bem a sessão e ela tá junto com ele no dia a dia, é isso aí e quando não tem essa ferramenta agente sempre procura é uma empresa tipo o SEBRAE que vem aqui, que dá palestras de motivação de desenvolvimento pra eles (GESTOR DA EMPRESA Y).

Através das falas dos colaboradores, foi possível observar que não há uma ferramenta formalizada para avaliação do desempenho.

Não, ele só estipula as metas principalmente na parte de vendas (...) há eu quero estipular meta de venda X por mês, por mês você vai vender tanto e cabe eu colaborador bater sua meta, em vendas sim ele faz individual e geral (COLABORADOR 1, EMPRESA X).

Não (COLABORADOR 2, EMPRESA X).

Não (COLABORADOR 1, EMPRESA Y).

Acho que fermenta não (COLABORADOR 2, EMPRESA Y).

Para Pulakos (2011) é através do *feedback* (retorno) do processo avaliativo que os gestores conseguem mensurar os resultados obtidos e tomar decisões estratégicas. De acordo com os trechos citados pelos gestores, foi possível analisar que o retorno se dar da seguinte maneira, reuniões e conversas informais.

É mostrando a meta, pelo menos no mínimo uma vez por semana (...) o resultado é uma ferramenta pra agente acompanhar o desempenho de vendas dele, então o retorno é conversando com base nas vendas conversando com ele (GESTOR DA EMPRESA X).

Todo dia, dia a dia eles sabem o quanto a gente precisa faturar, quando a gente consegui bater a meta a muita vezes a gente sai pra comemorar e através das metas batidas, eles tem uma gratificação, o retorno agradecendo com reuniões agente agradece parabeniza toda a equipe (GESTOR DA EMPRESA Y).

No entanto, diante a realidade de ambas as empresas apresentaram diferentes situações, relatadas pelos colaboradores com relação ao Feedback. Onde os funcionários da Empresa X enfatizam que o feedback ocorre através de reuniões e conversas informais, já os funcionários da Empresa Y apresentam divergências com a fala do gestor da referida empresa, na qual foi citando por um que o feedback ocorre a través do dinheiro, já o outro evidencia que não são valorizados na mesma, conforme pode ser visto abaixo.

Através de reuniões, nas reuniões a gente sempre esclarece, ou até mesmo nem nas reuniões durante o dia a dia, chama rapidamente a galera, a gente tá vendendo tanto precisa melhorar nisso, está no caminho certo tal (COLABORADOR 1, EMPRESA X).

Isso é muito gratificante pra gente, porque conseguimos atingir o objetivo da loja, no caso relacionado às vendas, de uma forma muito boa de agradecer, através do gestor, Ele chega pra gente e faz uma reunião e diz como foram os resultados (COLABORADOR 2, EMPRESA X).

Acho que a gente é pouco reconhecido, reconhecimento tem, claro que tem, mais eu acho que é pouco, pelo que a gente faz, pelo que a gente se esforça aqui dentro da empresa (COLABORADOR 1, EMPRESA Y).

A gente recebe dinheiro (COLABORADOR 2, EMPRESA Y).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão do desempenho em empresas do segmento de calçados varejistas do município de Icó-Ceará, Brasil. A partir das falas dos participantes entrevistados foi possível identificar que não possuem um conhecimento específico na área de administração e da gestão do desempenho, mas demonstraram um bom ponto de vista acerca da importância desse processo para o crescimento organizacional, evidenciando que existem métodos avaliativos informais, que é bastante deficitário por não possuir uma sistematização nos processos. Por isso é necessário um entendimento mais complexo sobre essa ferramenta de medição de desempenho humano para que os gestores possam tomar suas decisões com base em um planejamento estratégico completo, com informações corretas e abrangentes o suficiente para a criação de estratégias e definição dos melhores recursos para o gerenciamento da sua equipe, identificando novos talentos e potencializando os existentes.

Com a pesquisa buscou também analisar o nível de aplicação da gestão do desempenho no dia a dia da empresa, onde foi mostrado que sua aplicação deixa a desejar, por não possuir uma metodologia formal de acompanhamento, monitoramento do desempenho de funcionários diante suas tarefas, que acaba dificultando os processos de gerenciamento, ocasionando diversos problemas internas como: falta de controle sobre o capital humano, pouca interação com os colaboradores, desvalorização, insatisfação no ambiente de trabalho, diminuição da produtividade e um planejamento deficitários pela falta de informações necessárias sobre o desempenho dos funcionários. Uma observação pertinente sobre as empresas participantes é a ausência de incentivos para o crescimento profissional da equipe. Ambas empresa não possuam políticas voltadas para o desenvolvimento profissional, ferramentas específicas de avaliação e muito menos o feedback (retorno) das avaliações informais de forma construtiva, tal consideração pode ser um diferencial para as empresas desde que adotem a este meio.

Assim, para alcançar a eficácia desejada nos processos, é necessário que a organização adote um processo avaliativo sistemático, com um acompanhamento e monitoramento da atividades, de modo que identifique as potencialidades existentes que serão a principal ferramenta de diferenciação no mercado competitivo, adotando assim um ciclo de melhoria contínua baseando-se em informações extraídas de cada momento avaliativo, norteando os gestores em tomando de decisões corretas no momento certo.

Quero agradecer a Deus por tudo, pela força e coragem, aos professores pelo conhecimento repassado, a minha namorada e aos meus familiares, pilares da minha formação.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, J. F. **A vulnerabilidade da avaliação de desempenho: um estudo de caso na monitoria de administração de Recursos Humanos I**, Centro de Ciências Sociais Aplicadas/ Departamento de Administração, 2012. Acessado em 06/10/2017. Disponível em: www.prac.ufpb.br/enex/XVENID/Monitoria%202013/CCSA/08.doc

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração** – 3. Ed. – Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas Organizações** – 4.ºEd. – Barueri, SP: Manole, 2014.

COUTINHO, M. S. G. L. **Avaliação de desempenho como instrumento principal de uma gestão por competência: um estudo de caso de uma emissora de televisão no interior de Pernambuco**. FAVIP - Faculdade do Vale do Ipojuca, 2011. Acessado em 25/09/2017. Disponível em: http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/544/1/TCC+_+St%C3%A9phannie+Coutinho.pdf

FERREIRA, M. C. T. **A contribuição da avaliação de desempenho para a Eficiência dos serviços públicos**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, departamento acadêmico de pós-graduação, Curso de especialização em gestão pública municipal, 2014. Acessado em: 12/06/2018. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3739/1/CT_GPM_2013_20.pdf

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 6. Ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

KAPFENBERGER, E. L. **GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL OU GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS? Uma visão funcional**. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Acessado em 06/11/2017. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13996/000649787.pdf?...1>

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras** - EAESP, 2006. Acessado em 08/10/2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2985/Rel%20022006.pdf>

MEIRELES, C. A. MELO, R. B. ESTENDER, A. C. **Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau S/C, 2013. Acessado em 21/09/2017. Disponível em: [file:///C:/Users/francisco/Downloads/540-2017-1-PB%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/francisco/Downloads/540-2017-1-PB%20(5).pdf)

MENDONÇA, G. M. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos** - 3.Ed. - Salvador: Editora Unifacs, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. São Paulo. Saraiva, 2011.

MANTOVANINI, V. F. **A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional** - Centro Universitário Católica Salesiano, SP, 2011. Acessado em 08/10/2017. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53530.pdf>

OLIVEIRA, N. F. **Avaliação de desempenho como análise do indivíduo dentro das organizações**. Universidade Candido Mendes, Pós-Graduação “Lato Sensu”, Rio de Janeiro, 2012. Acessado em 21/09/2017. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k221266.pdf >

OLIVEIRA, A. C. **Impacto da educação corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa perdigão S/A - unidade Carambeí**; Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Ponta Grossa, 2007. Acessado em 02/04/2017. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/47/Dissertacao.pdf>

SANTO, M. E. C. M. EVANGELISTA, V. B., **O processo de avaliação de desempenho nas organizações: análise comparativa**, Faculdades Integradas de Três Lagoas, MS, 2016. Acessado em 08/10/2017. Disponível em: revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download.../download.php?id=1019

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** / 2.Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PULAKOS, E. D. **Gestão de Desempenho: Como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe** – 1.º Ed. – São Paulo, SP : Gente , 2011.

TRINDADE, E. M. G. **Modelo de Gestão de Desempenho para a polícia nacional de São Tomé e Príncipe**, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna; Lisboa, 2014. Acessado em 02/04/2017. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15350/1/tese%20final%2018_06.pdf.