

**RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**  
**THE RELATIONSHIP BETWEEN OBJECTIVES AND COMPETENCIES IN THE  
MANAGEMENT AND EVALUATION OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

**INSS:** 2595-8704. **DOI:** 10.29327/2323543.24.1-35

**Samuel António Domingos Bemba**<sup>1</sup>

**RESUMO**

**INTRODUÇÃO:** a gestão eficaz do desempenho é essencial para o sucesso das organizações. Este estudo investiga a relação intrínseca entre objetivos organizacionais e as competências individuais dos colaboradores, explorando como essa relação afeta o desempenho e a eficácia da gestão de desempenho nas organizações contemporâneas. **QUESTÕES NORTEADORAS:** qual é o impacto da relação entre objetivos e competências na motivação dos funcionários e na retenção de talentos? **OBJETIVO GERAL:** verificar a relação entre os objetivos organizacionais e as competências dos indivíduos na gestão e avaliação do desempenho estabelecidas pela Delegação Provincial de Finanças do Cuanza Sul, visando compreender como essa relação influencia o desempenho organizacional e a eficácia dos processos de avaliação de desempenho. **METODOLOGIA:** trata-se de investigação de natureza qualitativa com abordagem básica, trazendo enfoque de cunho exploratório, onde foi examinada a interação entre objetivos estabelecidos pela organização e as competências dos funcionários. A pesquisa foi desenvolvida na Delegação Provincial de Finanças do Cuanza Sul, tendo como amostra os funcionários colocados nos Departamentos da Contabilidade, Tesouro e Património do Estado e no de Finanças Locais, sendo de ambos os sexos, sem qualquer cargo funcional, com idade entre 30 e 47 anos. O método de inclusão foi os funcionários em efetivo serviço, colocados nos Departamentos da Contabilidade, Tesouro e Património do Estado, e no Departamento de Finanças Locais da Delegação Provincial de Finanças do Cuanza Sul. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** os resultados revelam que um alinhamento eficaz entre objetivos organizacionais e competências individuais leva a um melhor desempenho tanto a nível individual quanto organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Desempenho; Objetivos Organizacionais; Gestão por Competências.

**ABSTRACT**

**INTRODUCTION:** Effective performance management is essential to the success of organisations. This study investigates the intricate relationship between organisational goals and individual employee competencies, exploring how this relationship affects performance and the effectiveness of performance management in contemporary organisations. **GUIDING QUESTIONS:** What is the impact of the relationship between goals and competences on employee motivation and talent retention? **GENERAL OBJECTIVE:** to verify the relationship between organisational objectives and the competences of individuals in the management and evaluation of performance established by the Kwanza Sul Provincial Finance Delegation, with a view to understanding how this relationship influences organisational performance and the effectiveness of performance evaluation processes. **METHODOLOGY:** This is a qualitative study with a basic approach and an exploratory approach, examining the interaction between the objectives set by the organisation and the skills of its employees. The research was carried out at the Kwanza Sul Provincial Finance Department, with a sample of employees in the Accounting, Treasury and State Assets and Local Finance Departments, of both sexes, without any functional position, aged between 30 and 47. The method of inclusion was officials in effective service, placed in the Accounting, Treasury and State Assets Departments, and in the Local Finance Department of the Kwanza Sul Provincial Finance Delegation. **FINAL CONSIDERATIONS:** The results show that an effective alignment between organisational objectives and individual competences leads to better performance at both individual and organisational level.

**KEYWORDS:** Performance Management; Organisational Objectives; Competence Management.

<sup>1</sup> Doutorando em Ciências da Administração pela ACU – Absolute Christian University, com linha de pesquisa em Gestão de Recursos Humanos; Mestre em Finanças pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique - Portugal; MBA em Gestão de Recursos Humanos pela COGNOS – Formação e Desenvolvimento Pessoal - Portugal. Graduado em Ciências da Educação pelo Instituto Superior de Ciências da Educação da Universidade Agostinho Neto - Angola. **E-MAIL:** Samuel.bemba@minfin.gov.ao | bembafilhodedeus@hotmail.com | bembafilhodedeus@gmail.com. **CURRÍCULO LATTES:** lattes.cnpq.br/5133438161376795

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos é uma área fundamental para o sucesso de qualquer organização. No ambiente empresarial dinâmico e competitivo de hoje, as organizações buscam constantemente maneiras de otimizar o desempenho de seus colaboradores para atingir metas e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A gestão eficaz do desempenho desempenha um papel crucial nesse esforço, servindo como uma ferramenta estratégica para direcionar e alinhar os esforços individuais dos funcionários com os objetivos organizacionais. A avaliação de desempenho é uma prática amplamente adotada nas organizações para medir o desempenho dos funcionários em relação às metas e expectativas definidas. No entanto, para que a avaliação de desempenho seja eficaz, é fundamental que os objetivos organizacionais estejam claramente alinhados com as competências individuais dos funcionários.

A interseção entre objetivos e competências é onde a gestão de desempenho se torna mais significativa e estratégica. A pesquisa sobre a relação entre objetivos e competências na gestão e avaliação do desempenho é um campo em constante evolução que tem recebido atenção significativa nas últimas décadas. O reconhecimento da importância dessa relação decorre da compreensão de que não basta apenas definir objetivos claros; é igualmente essencial que os funcionários possuam as competências necessárias para alcançar esses objetivos.

### QUESTÕES NORTEADORAS

Qual é o impacto da relação entre objetivos e competências na motivação dos funcionários e na retenção de talentos?

### JUSTIFICATIVA

A motivação dos funcionários desempenha um papel crucial no desempenho e na produtividade da equipe. Quando os objetivos organizacionais estão alinhados com as competências e aspirações dos funcionários, eles têm maior probabilidade de se sentirem motivados e engajados em seu trabalho. Isso resulta em maior dedicação, esforço e comprometimento com os objetivos da organização.

A par disso, quando os objetivos organizacionais incluem o desenvolvimento das competências dos funcionários, isso não apenas aumenta a motivação, mas também promove a retenção de talentos, uma vez que os colaboradores veem a organização como um local onde podem crescer profissionalmente.

### LIMITAÇÕES

A pesquisa reconhece suas limitações, como o tamanho da amostra e as características específicas da organização estudada. Isso destaca a necessidade de pesquisas adicionais para validar e ampliar essas descobertas.

### OBJETIVO GERAL

Verificar a relação entre os objetivos organizacionais e as competências dos indivíduos na gestão e avaliação do desempenho estabelecidas pela Delegação Provincial de Finanças do Cuanza Sul, visando compreender como essa relação influencia o desempenho organizacional e a eficácia dos processos de avaliação de desempenho.

### REFERENCIAL TEÓRICO:

#### GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho é todo o processo que inclui, além da avaliação de desempenho, feedbacks, estabelecimento de formação e metas, e ainda os sistemas de recompensa (Denisi & Murphy, 2017).

**FIGURA 1.** Intervenientes no Processo de Gestão de Desempenho



**FONTE:** Denisi e Murphy (2017).

Molleman, 20192 *apud* Pena, (2020, p. 4), diz que, “com a crescente necessidade de melhoria de *performance* nas organizações, a gestão de desempenho ganha cada vez mais importância”.

Mitrani *et al.* 1994, *apud* Tciyaka, (2017, p. 6) conceituam a gestão do desempenho como sendo “um processo ou um conjunto de processos que visam estabelecer uma compreensão partilhada dos objetivos, bem como motivar os indivíduos, na perspetiva de aumentar as possibilidades de prossecução desses objetivos.”

Cunha *et al.* (2010, p. 495) afirmam que “a gestão do desempenho procura atingir o sucesso estratégico e sustentado da organização, não só através da melhoria dos comportamentos dos seus membros, mas também da melhoria dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais – de forma a atingir elevados níveis competitivos.”

A gestão de desempenho é um processo dinâmico que requer tempo e esforço, mas pode trazer benefícios significativos para as organizações. Ela ajuda a melhorar o desempenho dos colaboradores, aumenta a motivação, identifica talentos e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No entendimento de Bergamini, 2019 *apud* Pena, (2020, p. 4), a avaliação de desempenho “é uma forma de avaliação do colaborador de acordo com as suas competências para o trabalho, incluindo as suas características pessoais e habilidades”. O autor destaca a importância de considerar não apenas as habilidades técnicas, mas também as características pessoais e habilidades interpessoais dos colaboradores. Isso é fundamental porque o desempenho eficaz no local de trabalho não se limita apenas à realização de tarefas técnicas, mas também envolve a capacidade de trabalhar em equipe, lidar com desafios, resolver conflitos e demonstrar atitudes positivas.

**FIGURA 2.** Fluxo de um processo de avaliação de desempenho



**FONTE:** Pena (2020).

Segundo Malheiros & Rocha, 2014 *apud* Pena, (2020, p. 4), “a avaliação de desempenho foi criada como uma tentativa de ter a certeza de que as tarefas são realizadas conforme planeadas”. Já para Ribeiro, 2019 *apud* Pena, (2020, p. 4), “Mede a performance ao comparar o esperado e o realizado”.

Na versão de Bergamini, 2019 *apud* Pena, (2020, p. 5), “o feedback é uma poderosa fonte de autoconhecimento que possibilita descobrir as nossas verdadeiras necessidades, o que facilita a autogestão”. É uma das intervenções mais utilizadas para a gestão do

comportamento organizacional (LEE *et al.* 2020 *apud* PENA, 2020, p. 5).

O feedback é uma parte crítica da avaliação de desempenho. Ele deve ser específico, construtivo e baseado em fatos observáveis. O feedback deve destacar pontos fortes e áreas que precisam de melhoria, além de fornecer orientação sobre como melhorar.

Brand *et al.* 2020 *apud* Pena, (2020, p. 5), dispõe que, a função do feedback é “fornecer informações e comentários sobre o desempenho ou comportamento de uma pessoa, equipe ou organização com o objetivo de melhorar, ajustar ou manter a qualidade do trabalho, relacionamentos e resultados”. Permite que as partes envolvidas também forneçam suas perspectivas e comentários (CHRISTENSEN-SALEM *et al.* *apud* PENA, 2018, p. 5).

A avaliação de desempenho é um processo fundamental em muitas organizações para medir e gerenciar o desempenho de seus funcionários. Lembrando que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão e desenvolvimento, e deve ser usada de forma construtiva para ajudar os funcionários a alcançar seu pleno potencial e contribuir para o sucesso da organização. Também é importante que o processo seja transparente e que os funcionários compreendam as expectativas e os critérios de avaliação. Se bem estruturadas e alinhadas aos objetivos organizacionais, podem ser ferramentas importantes de competitividade.

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No contexto organizacional, com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence* em 1973, McClelland iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. Esse autor foi um dos percussores da escola americana de competência. Essa tinha como característica principal a concepção comportamentalista, onde seus atributos permitiam as pessoas alcançarem

um desempenho superior. McClelland (1973) afirma que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Na compreensão de Bitencourt, (2005, p. 19), competência são “conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.

Montezano, Abbad e Freitas, (2016, p. 3), definem competência como sendo a “expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem-sucedidos”.

Competência refere-se a características intrínsecas do indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho (SPENCER e SPENCER, 1993, p. 9).

Segundo Zarifian, (2001, p. 66), “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem num contexto preciso. Ela é constatada na utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.

Conforme Brandão e Guimarães, (2001, p. 2), os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A implementação da gestão por competências é realizada por meio de um projeto extenso, contemplando: orçamento e pessoas. Ela pode ser implementada partitivamente por semestre ou ano. O projeto deve contemplar: competências corporativas,

avaliação por competências e seleção por competências (RABAGLIO, 2015, p. 5).

O objetivo da Gestão por Competências é atrair e desenvolver os profissionais, identificando a pessoa certa para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de necessidades de treinamento e outras funções essenciais de gestão de pessoas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006, *apud* MONTEZANO *et al*, 2019, p. 2770).

A teoria de competência tem sido amplamente aplicada em contextos de gestão de recursos humanos, educação e desenvolvimento profissional, ajudando a identificar e desenvolver as habilidades necessárias para o sucesso em diversas áreas.

A gestão de competências é fundamental para garantir que os colaboradores estejam equipados com as habilidades necessárias para enfrentar desafios em constante mudança e contribuir para o sucesso da organização. Ela promove o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores e ajuda a organização a se adaptar e prosperar em um ambiente empresarial dinâmico.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para conduzir essa pesquisa, foi empregue uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem básica, trazendo enfoque de cunho exploratório, onde foi examinada a interação entre objetivos estabelecidos pela organização e as competências dos funcionários. A pesquisa foi desenvolvida na Delegação Provincial de Finanças do Cuanza Sul, tendo como amostra os funcionários colocados nos Departamentos da Contabilidade, Tesouro e Património do Estado e no de Finanças Locais, sendo de ambos os sexos, sem qualquer cargo funcional, com idade entre 30 e 47 anos.

O método de inclusão foram os funcionários em efectivo serviço colocados no Departamentos da Contabilidade, Tesouro e Património do Estado, e no Departamento de Finanças Locais da Delegação

Provincial de Finanças do Cuanza Sul. O método de exclusão utilizado foi todo e qualquer indivíduo que não se classifica dentro dos parâmetros impostos para inclusão. O método de colecta e interpretação de dados foi realizado através de Análise interpretativa para disseminação dos dados encontrados e desenvolvimento através da descrição.

### RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados demonstram que, a análise dos dados qualitativos revelou uma correlação positiva significativa entre a clareza dos objetivos organizacionais e o desenvolvimento das competências dos funcionários. Isso sugere que quando os objetivos são definidos de maneira nítida e comunicados eficazmente, os funcionários tendem a desenvolver as competências necessárias para alcançá-los. Os dados qualitativos das entrevistas indicaram que, os objetivos da organização estão alinhados com as competências dos funcionários, os processos de avaliação de desempenho são percebidos com eficaz. Os funcionários sentem que suas contribuições são avaliadas de maneira mais justa e relevante.

A análise dos dados revelou que, na organização utilizam a avaliação do tipo *top down* 180º modelo hierárquico clássico, que consiste na abordagem do desempenho feito de cima para baixo, isto é, do superior hierárquico ao inferior hierárquico. A avaliação de desempenho é de carácter obrigatório e aplica-se a todos os funcionários de modo contínuo e sistemático, no ano a que a mesma se refere, ainda que pontualmente possa ser efetuada tardiamente, e é feita semestralmente, sendo o primeiro semestre da avaliação decorre no período de 1 de Janeiro a 30 de Junho e a competência é exercida até ao dia 31 de Julho, e o segundo semestre decorre no período de 1 de Julho a 31 de Dezembro e é exercida até 31 de Janeiro, cuja competência para avaliar é do superior hierárquico imediato que lhe reportam diretamente.

A investigação constatou que todos os funcionários intervêm no processo de avaliação de desempenho, assumindo diferentes papéis de acordo com o seu nível de responsabilidade na estrutura organizacional e os efeitos positivos decorrentes da avaliação, promove o funcionário na carreira, nomeação para cargos de direção e de chefia, indicação para grupos de trabalhos estratégicos, representação legal das Finanças Públicas junto de outros organismos e outras formas de distinção ou recompensas.

De modo a concretizar todos os objetivos e contribuir de forma decisiva para a gestão integrada de recursos humanos o Sistema de Avaliação de Desempenho é constituído pelas seguintes valências: objetivos, competências transversais e específicas. A ponderação atribuída às valências é igual a todos os grupos funcionais, sendo que, os objetivos têm uma ponderação de 60% sobre o total da avaliação, competências transversais com 20% sobre o total da avaliação. No caso de funcionários titulares de cargo de direção e chefia as competências específicas são divididas em duas subvalências com a mesma ponderação atsi como: competências específicas técnicas têm uma ponderação de 10% do total da avaliação e competências específicas de liderança com 10% do total da avaliação.

A discussão nesse contexto, revela que os resultados sugerem que o alinhamento eficaz entre objetivos organizacionais e competências individuais é fundamental para o desempenho organizacional. Isso ressalta a importância de garantir que os objetivos sejam claramente definidos e que as competências necessárias sejam identificadas e desenvolvidas. Os achados enfatizam que a gestão de desempenho não deve ser vista como um evento isolado, mas como um processo contínuo que envolve o estabelecimento de metas, o desenvolvimento de competências e a avaliação constante. As organizações que adotam essa abordagem tendem a colher benefícios mais significativos. A pesquisa destaca a importância de estratégias de

desenvolvimento de competências para alcançar os objetivos organizacionais. Isso pode incluir programas de treinamento, *mentoring* e desenvolvimento de liderança.

A comunicação interna desempenha um papel vital na garantia de que os funcionários compreendam os objetivos e como suas competências contribuem para alcançá-los. Estratégias de comunicação claras e eficazes são essenciais.

Com base nos resultados, há implicações práticas para gestores e profissionais de recursos humanos. Eles devem enfatizar o alinhamento entre objetivos e competências, implementar estratégias de desenvolvimento de competências e aprimorar a comunicação interna para otimizar a gestão de desempenho.

A pesquisa também reconhece suas limitações, como o tamanho da amostra e as características específicas das organizações (A e B) estudadas. Isso destaca a necessidade de pesquisas adicionais para validar e ampliar essas descobertas.

Esses resultados e discussões forneceram uma base sólida para o artigo, destacando as relações e implicações entre objetivos e competências na gestão de desempenho organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou claramente a importância crítica de estabelecer uma relação eficaz entre os objetivos organizacionais e as competências dos funcionários. Essa relação é essencial para alinhar as ações dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Um dos resultados mais notáveis é o impacto positivo que uma relação bem definida entre objetivos e competências tem na motivação e no engajamento dos funcionários. Quando os funcionários veem como suas competências contribuem para a realização dos objetivos, eles tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com o trabalho. A pesquisa destacou a necessidade contínua de desenvolver as

competências dos funcionários para atender aos objetivos organizacionais em constante mudança. Isso inclui o fornecimento de oportunidades de treinamento e desenvolvimento alinhadas com as necessidades da organização.

A comunicação eficaz e a transparência na definição de objetivos desempenham um papel crucial na criação de uma relação positiva entre objetivos e competências. As organizações devem adotar estratégias de comunicação interna para garantir que os funcionários compreendam claramente os objetivos e seu papel na consecução deles. A gestão de desempenho é a principal ferramenta para avaliar a relação entre objetivos e competências. Ela deve ser usada de forma eficaz para monitorar o progresso, fornecer feedback construtivo e identificar áreas de desenvolvimento. A gestão de desempenho eficaz requer um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos funcionários. Os funcionários devem ver como o alcance dos objetivos da organização também contribui para seu próprio crescimento e desenvolvimento. Além de melhorar a motivação e o desempenho dos funcionários, uma relação sólida entre objetivos e competências também beneficia a organização como um todo. Isso leva a uma maior eficiência, melhores resultados financeiros e uma posição mais competitiva no mercado. Embora os benefícios sejam claros, a pesquisa também identificou desafios que as organizações devem superar, como a adaptação a mudanças constantes e a necessidade de investir em desenvolvimento de competências.

A pesquisa estabeleceu uma base sólida, mas também aponta para a necessidade de estudos futuros que aprofundem aspectos específicos dessa relação em diferentes contextos e setores. Em suma, as considerações sobre a relação entre objetivos e competências na gestão e avaliação do desempenho organizacional destacam a importância dessa interação para o sucesso das organizações. Essa relação afeta diretamente a motivação dos funcionários, a retenção de

talentos e a eficácia geral da gestão de desempenho. Portanto, as organizações devem priorizar a criação e o fortalecimento dessa relação para atingir seus objetivos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo (RS). Editora Unisinos, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de administração de empresas, RAE. v1.n1. janeiro, 2001. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4B-YbH/abstract/?lang=pt>. Acessado a 10. out.2023.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C., MARQUES, C. A., & GOMES, J. F. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2ª ed. Lisboa. 2010.

DENISI, A. S., & MURPHY, K. R. **Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?** Journal of Applied Psychology, 102(3), 421– 433. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/312958609\\_Performance\\_Appraisal\\_and\\_Performance\\_Management\\_100\\_Years\\_of\\_Progress](https://www.researchgate.net/publication/312958609_Performance_Appraisal_and_Performance_Management_100_Years_of_Progress). Acessado a 30. out. 2023.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, Washington, D. C., nº 28, 1973. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/1973-22126-001>. Acessado a 15 out. 2023.

MONTEZANO, L.; ABBAD, G. S.; FREITAS, P. F. P. **Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses**. XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 2016. Disponível em [https://www.academia.edu/39702442/PERCEP%C3%87%C3%83O\\_DE\\_SERVIDORES\\_DE\\_UMA\\_ORGANIZA%C3%87%C3%83O\\_P%C3%9ABLICA\\_FEDERAL\\_QUANTO\\_%C3%80\\_IMPLANTA%C3%87%C3%83O\\_DA\\_GEST%C3%83O\\_POR\\_COMPET%C3%84NCIAS](https://www.academia.edu/39702442/PERCEP%C3%87%C3%83O_DE_SERVIDORES_DE_UMA_ORGANIZA%C3%87%C3%83O_P%C3%9ABLICA_FEDERAL_QUANTO_%C3%80_IMPLANTA%C3%87%C3%83O_DA_GEST%C3%83O_POR_COMPET%C3%84NCIAS). Acessado a 12. Out. 2023.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; Oliveira, C. A. A. M. de. **Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências**. Revista Eletrônica Gestão & Sociedade v.13, n.34, p. 2766-2792 | Janeiro/Abril – 2019. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572022000200005&script=sci\\_arttext#:~:text=https%3A//doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563%C2%A0%C2%A0](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572022000200005&script=sci_arttext#:~:text=https%3A//doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563%C2%A0%C2%A0). Acessado a 12. out. 2023.

PENA, L. K. **Tenho um projeto de avaliação de desempenho.** Os guias práticos do DRH. RH Magazine, Dezembro 2020.

RABAGLIO, M. O. **Como implantar gestão por competências:** passo a passo. São Paulo: Edição do Autor, 2015.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M.; **Competence at work, models for superior performance.** USA: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

TCHIYAKA, C. E. **Gestão do desempenho das pessoas nas organizações.** Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos à obtenção do grau de mestre em gestão empresarial. 2017.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.