

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: UM MÉTODO EFICAZ NA GESTÃO DE PESSOAS**

## **EVALUATION OF PERFORMANCE BY COMPETENCE: AN EFFECTIVE METHOD IN MANAGING PEOPLE**

<sup>1</sup>GALISTEU, G. A. H.; <sup>2</sup>GONÇALEZ, J. A. B.

<sup>2</sup>Departamento de Administração – Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

### **RESUMO**

Cada vez mais as organizações necessitam de mecanismos que possibilitem que a organização realize uma melhor avaliação de seus funcionários, tornando necessária a realização de uma análise dos atuais métodos utilizados para a avaliação de funcionários. Nesse sentido, a avaliação de desempenho surge como um instrumento que auxilia as empresas na mensuração das contribuições oferecidas por cada pessoa para a organização e a sua contribuição para o negócio da organização. Em se tratando de um modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta que tem por objetivo auxiliar na identificação das competências apresentadas pelos funcionários, bem como quais deverão ser desenvolvidas. A avaliação de desempenho por competências auxilia ainda nos processos de recursos humanos voltados para o desenvolvimento de pessoal, bem como na aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remunerações. Assim sendo, o presente trabalho tem por objetivo compreender o que é a avaliação de desempenho por competência, bem como identificar as contribuições da mesma enquanto instrumento gerencial. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em livros, revistas e periódicos entre outros. Ao final, é possível concluir que a avaliação de desempenho quando realizada de forma adequada, além de constituir uma ferramenta eficaz para a gestão organizacional, torna-se um diferencial competitivo, proporcionando uma nova forma de gerenciamento dos Recursos, beneficiando todas as partes envolvidas no processo de avaliação.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho por Competência. Eficácia. Gestão de Pessoas.

### **ABSTRACT**

Increasingly, organizations need mechanisms to enable the organization to better evaluate its employees, making it necessary to conduct an analysis of the current methods used to evaluate employees. In this sense, performance evaluation emerges as an instrument that assists companies in measuring the contributions offered by each person to the organization and its contribution to the organization's business. In the case of a model of management by competencies, the performance evaluation is a tool that aims to help in the identification of the competencies presented by the employees, as well as which should be developed. The performance evaluation by competencies also assists in the processes of human resources aimed at the development of personnel, as well as in learning, recruitment and selection, careers, successions and remunerations. Therefore, the objective of this study is to understand what is the performance evaluation by competence, as well as to identify the contributions of the same as a management tool. For this, a bibliographical research was carried out, in books, magazines and periodicals, among others. At the end, it is possible to conclude that the performance evaluation, when performed in an appropriate way, besides being an effective tool for organizational management, becomes a competitive differential, providing a new way of managing Resources, benefiting all parties involved in the evaluation process.

**Keywords:** Performance Evaluation of Competence. Efficacy. People Management.

## INTRODUÇÃO

Em sentido genérico, a avaliação é tão antiga quanto o homem. Trata-se do embasamento para a realização da análise de um fato, objetivo, ideia ou resultado, podendo ainda servir de base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve a realização de escolhas (LUCENA, 1992).

A avaliação de desempenho ocupa-se da elevação da qualidade das atividades desenvolvidas pela organização, sendo uma ferramenta gerencial indispensável para a melhoria o desempenho dos indivíduos que a integram, bem como da elevação da satisfação, melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida das pessoas no intuito de elevar a eficiência e a eficácia das mesmas (CHIAVENATO, 2005).

O autor ainda destaca que a avaliação do desempenho deve ser um processo dinâmico, interativo e criativo, para que seja possível que a parceria estabelecida entre gestor e empregado propicie as condições necessárias para que ocorra uma melhoria constante do desempenho, das atividades e da qualidade de vida de todos os membros da organização, resultando na conquista dos objetivos organizacionais e individuais.

Nesse sentido, a gestão por competências surge como um sistema gerencial cujo objetivo consiste em estimular os funcionários no que se refere à sua competência profissional, acrescentando capacidades e elevando aquelas já existentes. Entende-se por competências as capacidades, conhecimentos e características pessoais que tornam possível a realização de uma distinção entre os profissionais de alto desempenho dos profissionais que apresentam um desempenho regular em determinada função (PIO, 2008).

A avaliação por competência se inicia com a realização de um diagnóstico, para a coleta de dados relacionados às competências consideradas indispensáveis para que seja possível alcançar uma boa performance ao desempenhar as atividades relacionadas ao cargo ocupado, bem como o perfil do colaborador com relação a estas competências.

De acordo com Pio (2008) tais competências podem ser separadas em três categorias:

- **Competências Conceituais:** trata-se das competências relacionadas ao conhecimento e ao domínio de conceitos e teorias que servem como embasamento para as técnicas;

- Competências técnicas: são aquelas relacionadas ao domínio de métodos e ferramentas específicas para uma determinada área de trabalho) e
- Competências interpessoais: são aquelas que tornam possível a comunicação e interação eficaz entre as pessoas, bem como o desenvolvimento de atitudes e valores pessoais.

Abordar a avaliação de desempenho por competência se justifica devido às contribuições que pode ofertar para a área acadêmica, especialmente para a gestão de pessoas. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo compreender o que é a avaliação de desempenho por competência, bem como identificar as contribuições da mesma enquanto instrumento gerencial.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com base em livros, revistas e periódicos entre outros, no intuito de conceituar a avaliação de desempenho, bem como as contribuições da mesma e possíveis desdobramentos nas organizações.

De acordo com Lakatos,

“A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica” (1992, p.44).

## **AValiação de desempenho**

A Gestão por Competências constitui uma alternativa para os tradicionais modelos gerenciais utilizados pelas organizações, destinando-se à orientação de esforços para o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos diversos níveis organizacionais no intuito de desenvolver as competências necessárias para a conquista dos objetivos propostos pela organização (BRANDÃO, 2008).

De acordo com Carbone (2006) trata-se de um modelo de gestão que visa identificar quais as competências organizacionais necessárias para o sucesso empresarial, desdobrando-as em competências profissionais e desenvolvendo-as junto aos funcionários internos, sendo o foco principal os negócios, o mercado e o constante desenvolvimento profissional.

Suas ações visam prioritariamente eliminar ou minimizar as lacunas de competências existentes na organização ou equipe, aproximando-se ao máximo das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

Segundo Chiavenato (1999) a Avaliação de Desempenho pode ser definida como um processo que serve para a mensuração do desempenho do funcionário. Trata-se da identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. Souza (2005, p. 23), define desempenho como “uma ação que pode ser verificada e mensurada”.

Em sentido genérico, a avaliação é tão antiga quanto o homem. Trata-se do embasamento para a realização da análise de um fato, objetivo, ideia ou resultado, podendo ainda servir de base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve a realização de escolhas (LUCENA, 1992, p.35). A autora define a avaliação como uma premissa básica para a confrontação dos resultados obtidos com as metas estabelecidas.

A avaliação do desempenho constitui uma análise metódica do desempenho apresentado por cada pessoa durante o desempenho de suas atividades, bem como das metas e resultados que devem ser alcançados e do potencial de desenvolvimento apresentado. Trata-se de um procedimento utilizado para avaliar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades apresentadas por uma pessoa e, especialmente, as contribuições que oferece para a organização (CHIAVENATO, 1999).

Embora seja considerada uma ferramenta e um meio, a Avaliação de desempenho não possui um fim em si mesmo, tendo em vista configurar-se como um instrumento utilizado no intuito de promover a melhoria dos resultados obtidos pelos recursos humanos da organização. Os principais objetivos da Avaliação de Desempenho são: a adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial visando um bom desempenho e o auto aperfeiçoamento entre outros (CHIAVENATO, 2004).

## **A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO**

Atualmente as organizações tem destinado uma atenção especial para a gestão de pessoas, especialmente para o desempenho individual, da equipe e da empresa. Nesse sentido, a avaliação de desempenho constitui-se como uma etapa que integra a gestão estratégica dos indivíduos que integram a organização.

Trata-se de uma ferramenta gerencial indispensável para a melhoria do desempenho individual, elevação da satisfação, melhorar das condições de trabalho e da qualidade de vida no intuito de obter resultados eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 2005).

Podem ser destacados como objetivos da avaliação de desempenho: a adequação do indivíduo ao cargo, melhorias nas relações humanas estabelecidas entre superior e subordinados; estimular a produtividade; oportunizar o crescimento de todos os membros da organização; criar condições para a superação das dificuldades apresentadas pelos colaboradores e identificar necessidades de treinamento voltados para o desenvolvimento de novas habilidades. (RHPORTAL, 2009; CHIAVENATO, 1989).

## **FALHAS EXISTENTES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para que seja possível estabelecer um sistema de avaliação do desempenho eficaz é indispensável que se defina o destino das informações obtidas com a mesma. A falta de objetivos claros na avaliação do desempenho constitui uma das principais causas do insucesso organizacional (BAUMGARTEN, 2000; BÖHMERWALD, 1996).

Com grande frequência é possível observar dificuldades para a implementação de métodos de avaliação de desempenho. Tais dificuldades se devem, entre outros fatores: ao sentimento de indiferença e da falta de comprometimento com o programa de avaliação; dificuldade para a eliminação do caráter subjetivo da avaliação; questionários tradicionais copiados de instituições sem as devidas adaptações à realizada organizacional (RH PORTAL, 2009).

Cabe à organização assegurar que os recursos sejam utilizados de forma adequada para que seja possível a conquista das metas e objetivos estabelecidos, efetuando as mudanças e ajustes de recursos necessários em casos de disfunções ou desajustes.

A avaliação do desempenho deve constituir um processo dinâmico, interativo, criativo, possibilitando que gestor e empregado criem as condições necessárias para

que haja a melhoria constante do desempenho, das atividades, da qualidade de vida, resultando na melhoria dos resultados obtidos tanto pela organização como pelos indivíduos (CHIAVENATO, 2005).

A avaliação do desempenho pode ainda servir como embasamento para as políticas de promoção das organizações, constituindo-se como uma análise objetiva do comportamento dos colaboradores, e posteriormente para a comunicação dos resultados. Geralmente os superiores são responsáveis por avaliar os subordinados, e esta avaliação encontra-se sujeita a correções posteriores no intuito de que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções estabelecidas pela organização (CHIAVENATO, 1981).

### **AValiação DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA**

De acordo com Carvalho (1998, p. 242) “a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

Chiavenato (1992), destaca que a avaliação de desempenho pode ser realizada a partir da utilização de inúmeras técnicas que podem variar tanto de uma organização para outra, como dentro da mesma organização, tendo em vista a existência de diferentes níveis de pessoal ou áreas de atividades. A gestão com base no desempenho requer um acompanhamento e, conseqüentemente, uma maior aproximação entre a gerência e os colaboradores, possibilitando assim o recebimento e a oferta de feedbacks, indispensáveis para que seja possível fornecer os meios necessários para a realização do trabalho, bem como o ajuste de prioridades na definição das tarefas, a identificação e o atendimento das carências dos empregados e a utilização adequada das capacidades disponíveis.

O processo de acompanhamento possibilita que as habilidades gerenciais sejam exercitadas de forma mais efetiva, com relação à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva para a resolução de problemas e para a tomada de decisões (LUCENA, 1992).

Atualmente, diversas técnicas são utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que sejam capazes de realizar o levantamento das informações relacionadas ao comportamento do funcionário durante o desenvolvimento de suas tarefas, bem como a comparação de seu desempenho atual com o desempenho esperado pela organização.

Há inúmeros métodos de avaliação de desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens, bem como uma relativa capacidade de adequação a cargos e situações específicos. Sendo assim, torna-se possível a utilização de diversas sistemáticas de avaliação de desempenho, sendo possível estruturar cada uma delas através de um método que seja adequado ao tipo e as características dos avaliados, bem como ao nível e as características dos avaliadores. A promoção dessas adequações é indispensável para que seja possível um bom funcionamento e para a obtenção de resultados positivos.

Pio (2008), classifica os métodos de avaliação de desempenho em duas categorias: os métodos tradicionais e os modernos. Os métodos tradicionais são: escala gráfica; escolha forçada; pesquisa de campo; métodos de incidentes críticos e a lista de verificação. Os métodos modernos são: avaliação participativa por objetivos e avaliação de desempenho por competência.

A avaliação de desempenho por competência concentra-se nas competências dos funcionários. As competências correspondem as capacidades, conhecimentos e características das pessoas e são responsáveis pela diferenciação entre o colaborador de alto nível e o de baixo potencial. Já para Pio (2008, p. 33) as “competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função”.

Esse modelo de avaliação de desempenho tem por objetivo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores da organização. Para tanto, busca receber e fornecer *feedback*, estabelecendo um canal para a comunicação entre os níveis hierárquicos para que as pessoas desenvolvam sua atuação em conformidade com as estratégias da organização.

## **CARACTERÍSTICAS E ETAPAS DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A Gestão por Competências é composta por subsistemas, tais como:

- **Mapeamento e descrição de competências:**

Constitui a base de toda a Gestão por Competências. Trata da descrição das competências laborais no trabalho. Para tanto, faz-se necessário a utilização de duas metodologias complementares para a descrição de competências no trabalho.

De acordo com Carbone (2006) a primeira metodologia se baseia nos conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas necessárias para que o profissional apresente o desempenho esperado no trabalho. Já a segunda baseia-se em pautas ou referenciais de desempenho, ou seja, as competências são adquiridas da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Geralmente a escolha de critérios para descrição de competências depende do fim ao qual se destina. Para a avaliação do desempenho no trabalho, as competências são avaliadas através da descrição dos comportamentos observados no desenvolvimento do trabalho. Já para a formulação de ações de treinamento, são descritos além dos comportamentos desejados, os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes ao cargo.

- **Mensuração de competências:**

A mensuração de cada competência ocorre de acordo com as habilidades apresentadas pelo profissional. Podendo ser classificadas em:

- A) **Habilidades técnicas:** são aquelas relacionadas ao entendimento e a capacidade de execução das atividades exigindo tanto o domínio do conhecimento especializado como a capacidade analítica para o desempenho das tarefas relacionadas ao cargo. Tais habilidades podem ser adquiridas através de treinamentos e da experiência profissional;
- B) **Habilidade Humana:** corresponde a inteligência emocional, conferindo a competência necessária para o desenvolvimento do trabalho em grupo, visando obter os mesmos resultados;
- C) **Habilidade Conceitual:** aquela que a visualização da organização de forma holística, ou seja, como um conjunto integrado, no qual cada competência pode ser mensurada por meio da análise das habilidades apresentadas pelo profissional e sua aplicação ao desempenhar suas tarefas (LACOMBE, 2012).

- Remuneração por competências:

A remuneração por competências consiste na identificação dos conhecimentos, comportamentos e atitudes consideradas importantes para um melhor desempenho na realização das atividades relacionadas a uma função específica dentro da organização e a utilização dos resultados para a determinação da remuneração a ser oferecida, sendo possível uma remuneração diferenciada para a mesma função.

De acordo com Lacombe (2007, p. 164) “a remuneração por competência consiste em remunerar as pessoas por seus atributos, conhecimentos e qualidades pessoais e interpessoais”. Assim sendo, quanto maior a competência e utilidade do trabalhador para a organização, maior será sua remuneração.

- Seleção por competências:

De acordo com Leme (2005) a seleção por competência constitui o melhor processo para contratação de novos colaboradores para a organização, pois possibilita a identificação das competências comportamentais dos candidatos

Trata-se de uma busca por colaboradores que se encaixem na cultura organizacional e possua os valores e crenças desejados, tendo em vista que algumas habilidades e atitudes não podem ser alcançadas simplesmente através de treinamentos.

[...] Seleção por Competências tem o objetivo de apresentar não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Isso é economia. Quanto mais próximo do cargo, menores serão os investimentos em treinamentos básicos, canalizando os recursos para treinamentos com finalidade corretiva, além de uma série de outras vantagens. (LEME, 2005, p.120).

- Avaliação por competências:

Trata-se da identificação do perfil comportamental e técnico dos colaboradores no intuito de se investigar se os mesmos se encontram alinhados ao perfil desejado para os ocupantes dos cargos da organização.

A avaliação por competências possibilita a mensuração do aproveitamento do potencial apresentado por cada colaborador dentro das organizações. O resultado obtido com a avaliação corresponde a identificação das competências comportamentais e técnicas que necessitam de aperfeiçoamento.

- Plano de desenvolvimento por competências:

O plano de desenvolvimento por competências é estabelecido com base no resultado obtido na Avaliação por Competências, visando o aperfeiçoamento e a potencialização do perfil apresentado por cada colaborador.

O potencial de desenvolvimento em longo prazo apresentado por cada candidato deve ser observado desde o recrutamento e seleção, pois quando o profissional tem o conhecimento da estratégia, da cultura e do clima organizacional, certamente se sentirá inserido e parte importante para a organização. Assim, torna-se possível o planejamento da carreira, por meio da gestão e aprimoramento das competências que apresentadas, bem como do desenvolvimento de novas habilidades.

Para tanto, faz-se necessário o estabelecimento de metas que contemplem tanto as necessidades individuais do profissional como as da empresa, cabendo ao setor de RH ofertar um ambiente favorável e o suporte necessário para que o funcionário estabeleça metas que beneficiem tanto a si mesmo como a organização. Em seguida, o profissional estará preparado para realizar a identificação das oportunidades e dos requisitos exigidos para a carreira, fazendo uma comparação entre o que precisa e o que já possui, e assim direcionar seus esforços para o seu desenvolvimento. A próxima etapa consiste na implementação de programas de desenvolvimento voltados para o aprimoramento dos profissionais, podendo ser programas de treinamentos, aconselhamento de carreira, *feedback* de desenvolvimento ou orientações. Para finalizar realiza-se a mensuração do potencial do funcionário para que o setor de Recursos Humanos possa utilizar planos de avaliação, bem como elaborar inventários de talentos e conseqüentemente construir planos de sucessão (BOHLANDER; SNELL, 2009)

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final do presente trabalho é possível concluir que a avaliação de desempenho além de ser uma ferramenta eficaz para a gestão organizacional, constitui um poderoso diferencial competitivo. A avaliação de desempenho com base nas competências tem se mostrado muito eficaz na produção de resultados positivos, tendo em vista que as competências são mensuradas em conformidade com as atividades desempenhadas por cada integrante da organização. Uma liderança

quando bem orientada possibilita aos funcionários uma melhor percepção acerca dos benefícios da avaliação para seu desenvolvimento profissional, pois oferece aos colaboradores o conhecimento do que está sendo avaliado e qual a finalidade dessa avaliação.

A avaliação de desempenho por competência proporciona uma nova forma de gestão de pessoas, tendo em vista que todos os envolvidos na avaliação podem ser beneficiados, pois torna possível a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como de novas aptidões. As organizações também são beneficiadas na medida em que, a participação positiva dos colaboradores possibilita a colheita de resultados positivos a partir dos *feedbacks* recebidos nas avaliações realizadas.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 52-75.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos de humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRANDÃO, H. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balancedscorecard* e a avaliação 360 graus. **FGV, Revista de Administração Pública**, Ebape Rio de Janeiro v. 42, n.5, p.875-898, set./out. 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CARBONE, P. P. (2005). **Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2017

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: PRH**. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GRAMIGNA, R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, Makron Books, 2002.

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO /4 ed-São Paulo. Revista e Ampliada**. Atlas, 1992.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

PIO, D. (2008). **Avaliação de desempenho por competências**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/3185/avaliacao-de-competencias.html>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

LARA, J. F.; SILVA, M. B. (2004). **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização** disponível em: <[http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001)>. Acesso em: 7 ago. 2017.

PARADIGMA treinamento e desenvolvimento. (2004). Disponível em: <<http://www.paradigma-sc.com.br/servicos/avaliacao-do-desempenho-por-competencia>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

SILVA, H. C. A. (2016). **A eficácia da avaliação de desempenho para as organizações**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/eficacia-da-avaliacao-de-desempenho-para-as-organizacoes/>>. Acesso em: 18 ago. 2017