

**13 - 03 | 2026**

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

The influence of Competence-based Performance Assessment on Organizational Development

La influencia de la evaluación del desempeño basada en competencias en el desarrollo organizacional

Leandra Marta Roberto Lumbela¹ | Verónica Joaquim Sibinde Mpanda²

¹ Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade São Tomás de Moçambique, Pós-graduada em Sociologia Rural e Gestão de Desenvolvimento pela Universidade Eduardo Mondlane, Licenciada em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane, Bacharel em Antropologia pela Universidade Eduardo Mondlane. lmrlumbela@yahoo.com.br/ leandralumbela@gmail.com

² Doutora em Inovação Educativa pela Universidade Católica de Moçambique, Especialista em Sistemas de Avaliação e Garantia da Qualidade de Ensino Superior; Mestre em Gestion Integrada Del conocimiento, El Capital Intelectual Y Los Recursos Humanos – Universidade A Politécnica de Madrid - CEPAD (Espanha), Docente no Instituto Superior de Ciências da Saúde. vsibinde@iscisa.ac.mz

Autor para correspondência: lmrlumbela@yahoo.com.br/ leandralumbela@gmail.com

Data de recepção: 28-02-2026

Data de aceitação: 01-03-2026

Data da publicação: 13-03-2026

Como citar este artigo: Lumbela, L. M. R. & Mpanda, V. J. S. (2026). *A influência da avaliação de desempenho baseada em competências no desenvolvimento organizacional*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(11), pp. 2-14. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/15>

RESUMO

A presente pesquisa debruça-se sobre a Avaliação de Desempenho baseada em Competências, uma ferramenta de Avaliação de extrema importância para o crescimento de organizações que pretendem desenvolver competências de trabalhadores, por meio do acompanhamento, da performance, dos trabalhadores e das organizações, que têm focado o esforço no desenvolvimento de trabalhadores e das organizações. Este modelo de avaliação busca avaliar o colaborador baseando-se na pessoa, com o propósito de identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes, procurando avaliar se o trabalhador está alinhado com as expectativas da

organização e capacitá-lo, caso não esteja. Este estudo propõe-se a analisar a influência da Avaliação de Desempenho baseada em Competências no Desenvolvimento Organizacional. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, do tipo descritivo, e envolveu catorze sujeitos, entre supervisores e colaboradores. Através da análise de conteúdo, obtiveram-se resultados segundo os quais a Avaliação de Desempenho baseada em Competências desempenha um papel fundamental no desenvolvimento profissional, por, por um lado, carregar consigo informações para investimento em formação e capacitação, e, por outro, possibilitar a motivação de

Lumbela, L. M. R. & Mpanda, V. J. S. (2026). *A influência da avaliação de desempenho baseada em competências no desenvolvimento organizacional* funcionários para atingirem metas da organização. Por outro lado, com o referido modelo de avaliação, é possível qualificar profissionais e colocá-los nos lugares certos, o que propicia o aumento da produtividade e do crescimento organizacional.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Avaliação de Desempenho; Competência e Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

This research focuses on Competency-Based Performance Assessment, an extremely important assessment tool for the growth of organizations that intend to develop employee skills by monitoring their performance, and organizations that have focused their efforts on the development of employees and the organization. This assessment model evaluates the employee as a person to identify skills, knowledge, and attitudes, assess whether they align with the organization's expectations, and provide training if they do not. This work aims to analyze the influence of Competency-Based Performance Assessment on Organizational Development. The research had a qualitative, descriptive approach, and fourteen subjects were involved, including Supervisors and Employees. Through content analysis, results were obtained indicating that Competency-Based Performance Assessment plays a fundamental role in professional development, on the one hand, by providing information for investment in training and qualification, and on the other hand, by motivating employees to achieve organizational goals. On the other hand, with the Assessment model, it was possible to qualify professionals and place them in the right roles, thereby increasing productivity and organizational growth.

Keywords: Human Resources; Performance Evaluation; Competency and Organizational Development.

RESUMEN

Esta investigación se centra en la evaluación del Desempeño Basado en Competencias, una herramienta de suma importancia para el crecimiento de las organizaciones que pretenden desarrollar las competencias de los trabajadores mediante el monitoreo de su desempeño, así como para las organizaciones que han enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de los trabajadores y de la organización. Este modelo de evaluación busca evaluar al empleado en función de la persona, con el propósito de identificar habilidades, conocimientos y actitudes, y determinar si el trabajador está alineado con las expectativas de la organización y capacitarlo en caso de no estarlo. Este trabajo tiene como objetivo analizar la influencia de la Evaluación del Desempeño por Competencias en el Desarrollo Organizacional. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, descriptivo, y participaron catorce sujetos, entre supervisores y empleados. A través del análisis de contenido se obtuvieron resultados según los cuales la Evaluación de Desempeño por Competencias juega un papel fundamental en el desarrollo profesional, por un lado, al aportar información para la inversión en formación y cualificación, y por otro, al motivar a los colaboradores a alcanzar las metas de la organización. Por otra parte, con el modelo de Assessment antes mencionado, se logró calificar a los profesionales y ubicarlos en los lugares adecuados, lo que se tradujo en un aumento de la productividad y del crecimiento organizacional.

Palabras clave: Recursos Humanos; Evaluación del Desempeño; Competencias y Desarrollo Organizacional.

INTRODUÇÃO

O presente estudo faz uma análise da Avaliação de Desempenho baseada em Competências, com o objetivo de compreender como ela pode influenciar o desenvolvimento em uma organização não governamental sem fins lucrativos (no



período entre 2018 e 2023), que atua no ramo da saúde como parceira do Ministério da Saúde, cuja sede se localiza na Cidade de Maputo. Este estudo busca contribuir para a organização por meio da apresentação de um modelo de Gestão de Recursos Humanos que atenda às necessidades da organização e alcance os resultados pretendidos. Porque a gestão organizacional está em constante evolução, são aprimorados seus processos e buscados métodos mais eficazes de obtenção de dados para a tomada de decisões relevantes às organizações, daí o interesse e preocupação da realização do estudo, associado a problemática da gestão por competência, porquanto, o debate teórico sobre as questões de desempenho por competências e Desenvolvimento Organizacional, ainda não se revelaram exaustivos pelo facto de este modelo de valiação de desempenho ser usado por poucas organizações, revelando ainda inquietações sobre a sua aplicabilidade.

Reconhecendo a prevalente problemática de gestão por competências, o estudo pretende analisar a influência da sua aplicabilidade no Desenvolvimento Organizacional, sem discursar o facto de que a abordagem de gestão de pessoas tem no seu núcleo o conceito de competência, que de acordo com Santos et al. (2001, p.28), apresenta imensas possibilidades de articular a relação entre as diferentes acções de gestão de recursos humanos, como a conjugação de desempenho, desenvolvimento e potencial aumentado à sinergia do sistema.

A Avaliação de Desempenho, faz parte deste processo e apresenta-se como uma ferramenta imprescindível da gestão de recursos humanos, porém, além de aumentar a motivação, auxilia na tomada de decisão credível, pois, de acordo com Belhim (2004,

p.77), ela diagnostica o grau de adaptação entre o sistema actual de gestão de recursos humanos e o que é exigido pela mudança estratégica da organização.

Desta forma, a gestão por competências sugere uma definição de competências necessárias para cada funcionário da instituição e, por via disso, determina as competências para a instituição como um todo, devendo ser avaliadas para se aferir quais as mais adequadas e quais os funcionários devem adquirir ou aprimorar.

Assim, de acordo com Oliveira (1979), o Desenvolvimento Organizacional, explica implicitamente a ideia de mudança organizacional planificada e a concepção dessa mudança como um processo. Embora o Desenvolvimento Organizacional pretenda promover a mudança planificada da organização como um todo, a sua actuação realiza-se por meio de um sistema humano.

REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Pacheco (2007), Avaliação de Desempenho (AD), é uma medida tomada pela organização, que tem como objectivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal de funcionários, promovendo crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho da organização.

Chiavenato (2014, p. 241), prefere falar de “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento”. Assim, Spencer e Spencer (1993, p. 9), definem competências como sendo características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para o seu desempenho

Lumbela, L. M. R. & Mpanda, V. J. S. (2026). *A influência da avaliação de desempenho baseada em competências no desenvolvimento organizacional* no ambiente de trabalho. Para estes, a ênfase está na formação e no resultado.

Para Dutra et al. (1998, p. 3), competência é a capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objectivos estratégicos organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu alcance. Este enfatiza a formação, a aptidão e os resultados.

Becker et al. (2001, p. 156), defendem que competências se referem aos conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam directamente o desempenho das pessoas. Para este autor, a ênfase está na formação e no desempenho. Desta forma, torna-se fácil compreender a definição de Desenvolvimento Organizacional (DO) proposta por autores como Warren Bennis (1969), Desenvolvimento Organizacional como sendo uma resposta à mudança, uma complexa estratégia organizacional educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar a novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.

Chiavenato (2014, p. 400), por sua vez, prefere falar de Competências como uma “abordagem baseada nas ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização de confrontar-se com o ambiente externo e incrementar sua capacidade de resolver problemas”.

Já Albuquerque (2009, p.75), defende que o processo de Desenvolvimento Organizacional “abrange a visão da organização, a formulação e implementação

de estratégias de gestão de pessoas, bem como o feedback contínuo e avaliação de resultados, com vista a orientar e empreender acções organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional”. A partir daqui pode-se concordar com Pina e Cunha et al. (2012), ao referirem que, a Gestão de Recursos Humanos (GRH), para além de ser complexa e desafiadora é um processo de gerir conhecimentos, competências, influenciar comportamentos para potenciar o desempenho da organização, capacidades diferentes, mas complementares, que permitam a inovação, a mudança e competitividade na organização. Este processo, é acompanhado por fases a saber: Recrutamento e Selecção, Formação e Formação Profissional. Contudo, há que acrescer também a componente motivacional que é um factor indispensável quando se fala de gerir pessoas, pois, a motivação interfere no desempenho individual, grupal e organizacional. Assim, ao se falar de Gestão de Recursos Humanos, não se deve ignorar a questão do desempenho, cuja avaliação é imprescindível na organização.

Sistema de Avaliação de Desempenho e seus objectivos

Ao se abordar sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho, segue-se a um fluxograma que ajuda a compreender como o processo ocorre, sendo que inicia com a planificação, seguido do estabelecimento de metas e objectivos (a serem acordadas com os colaboradores), a elaboração do acordo de desempenho, acompanhamento, avaliação e *feedback* (Farinha e Jacinto, 2007).

Caetano (2008), sugere como principais objectivos da avaliação de desempenho os seguintes: Identificar



necessidades de treinamento e desenvolvimento; Servir de critério para programas de selecção e desenvolvimento; Alinhar as actividades dos trabalhadores com os objectivos estratégicos da organização; Melhorar o desempenho, a proactividade e a motivação; Aumentar a sustentabilidade da organização; Dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreiras; Construir uma base para decisão sobre promoções, progressões, demissões, rescisões e necessidade de formação.

Na óptica de Bohlander et. al. (2010) e Gil (2016), a Avaliação de Desempenho deve ser feita tanto pelo supervisor/chefe, o próprio indivíduo, o subordinado, pelos pares ou por uma comissão de avaliação de desempenho a ser criada pela organização, na qual deve fazer parte pelo menos um elemento do Sector de Recursos Humanos.

Gestão por Competências

Após a abordagem da Avaliação de Desempenho, segue a abordagem sobre Competência, aspecto que se mostra alvo do nosso estudo. O desafio das organizações está relacionado com o uso de novos modelos de gestão baseados nos conceitos de competências e desempenho, acrescidos de práticas de aprendizagem colectiva, desenvolvimento de equipas, gestão do conhecimento e outros que oferecem oportunidades de crescimento pessoal aos membros da organização e estimulam as pessoas a desenvolver e partilhar competências. Para Caetano (2008), a Competência preconiza o Conhecimento, as Habilidades e as Atitudes como capacidades indispensáveis que os colaboradores devem possuir, de forma a desempenharem as suas funções, alcançando os objectivos da organização, permitindo ao colaborador

definir o valor pelo qual aceitará utilizá-las na sua totalidade.

De acordo com Webster (1981, p. 63), o termo competência surge como expressão da qualidade de algo funcional e adequado, ou de ter conhecimento suficiente, julgamento, habilidade ou força para uma determinada tarefa. Desta forma, DGAP (2006), refere que as competências podem ser subdivididas em diferentes tipos ou categorias, nomeadamente: Competências Individuais que estão presentes numa pessoa e referem-se ao conjunto da organização enquanto recurso, desde gestão e tecnologia até a experiência da organização, bem como os valores e normas (Parente, 2004) e Competências Nucleares que são características da organização que lhe dão vantagens competitivas.

A Avaliação de Desempenho por Competência pode, assim, ser feita de várias formas, dentre as quais abordaremos as mais utilizadas pelas organizações, nomeadamente:

Avaliação 90 graus, onde apenas o supervisor/chefe avalia (Gramigna, 2002, p. 89); Avaliação 180 graus, onde o colaborador faz uma autoavaliação e de seguida o supervisor/chefe o avalia (Martins, 2008); e Avaliação 360 graus, onde é feita avaliação entre todos os intervenientes no processo (Robbins, 2003, p. 142).

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo privilegiou uma abordagem qualitativa descritiva, com o objetivo de descrever como a Avaliação de Desempenho baseada em Competências influencia o Desenvolvimento Organizacional. Para o estudo, foram seleccionados dois grupos de trabalhadores, subdivididos em supervisores e colaboradores, sendo os primeiros avaliadores e os segundos avaliados.

Lumbela, L. M. R. & Mpanda, V. J. S. (2026). *A influência da avaliação de desempenho baseada em competências no desenvolvimento organizacional*

A pesquisa é de natureza aplicada, considerando que objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática da problemática da gestão por competências, com recurso ao paradigma fenomenológico interpretativo, no qual se descrevem as experiências dos indivíduos que vivenciaram a situação. O método escolhido, favoreceu a análise de modo que se encontrassem respostas para os objectivos da pesquisa e consequente resposta à questão de pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi feita a análise de dados com vista a compreender de que forma a Avaliação de Desempenho baseada em competências pode influenciar o Desenvolvimento de uma Organização que actua na área de saúde como parceira do Ministério da Saúde (2018-2023), na qual se mapearam as competências disponíveis na organização, tendo-se constatado a existência de competências individuais e organizacionais necessárias para concretizar a estratégia formulada, conforme referem Ubeda e Santos (2005) e Brandão (2007).

Corroborando com os autores supra, Mills et al. (citado por Fernandes: 2006, p.31) e Neves (2008), acrescentam a necessidade de prestar atenção às competências organizacionais pelo facto de estas estarem directamente ligadas às habilidades de desempenhar as actividades necessárias para o sucesso da organização, podendo ser subdivididas de diferentes maneiras por diferentes autores em essenciais e funcionais, sendo: competências sobre processos; competências técnicas; competências de organização; competência de serviço; competências de acesso ao mercado; e competências de integridade.

No processo de Avaliação de Desempenho baseada em Competências, a organização considerou as competências de Habilidades e Atitudes, ignorando o “Conhecimento”, o que contraria os elementos formadores do popular CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), referidos por Brandão (2007), que envolve directamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho realizando suas actividades práticas e considerando que sua rotina diária implica num saber e aprender constante, por estarem relacionadas ao desempenho. Com relação a definição de objectivos, os trabalhadores referem não serem envolvidos no processo, o que contraria o postulado por Chiavenato (2006, p. 113), ao afirmar que o avaliado deve tomar conhecimento não só dos objectivos da organização e do processo de AD, como também da mudança de objectivos planificados, saber o que e como deverá ser feita, se é que deverá ser feita, para permitir melhor organização do trabalho com vista a alcançar os resultados preconizados.

Na lógica do mesmo autor, o conhecimento dos objectivos da organização proporciona oportunidades de crescimento e condições de efectiva participação a todos os seus membros, tendo em vista os objectivos organizacionais e individuais.

Contudo, na organização estudada, os objectivos são organizacionais e a Avaliação de Desempenho é de carácter individual, havendo um compromisso para o alcance de tais objectivos organizacionais entre os gestores e os colaboradores que se inicia aquando da contratação destes últimos, em que o gestor se compromete a fornecer os recursos necessários para que estes realizem



as actividades que respondam aos objectivos traçados.

Já Caetano (2008), defende que os objectivos individuais devem ser alinhados aos da organização, pelo que é importante que sejam percebidos pelos colaboradores para permitir melhorar o seu desempenho e alinhar os objectivos individuais com os da organização.

Com efeito, a Avaliação de Desempenho baseada em Competências impacta na vida profissional do trabalhador e da organização estudada, porquanto, após a identificação de fragilidades, os trabalhadores beneficiam de capacitações com vista a melhorar a sua performance e responder aos objectivos e metas traçados pela organização, como o postulado por Kraiger, citado por De La Hera et al. (2004). Este aspecto vai de encontro com a Teoria de Modelo Cibernético postulado por Snell (1992), Wright e McMahan (1992), segundo o qual as habilidades podem ser adquiridas pelos trabalhadores através da estratégia de gestão de pessoas no intuito de propor aquisição de habilidades aos seus trabalhadores, sendo que tal aquisição de conhecimento é feita por via de capacitações e formações.

Vale dizer que o tipo de avaliação predominante na organização estudada é de 180 graus, na qual o colaborador faz uma autoavaliação precedida de avaliação do gestor, em consenso com o colaborador, e posterior fornecimento de *feedback*. Este método é apoiado por Gil (2016) e Chiavenato (2010), ao propor avaliação pelo supervisor e o próprio indivíduo, apontados por Bohlander; Snell (2010) e propondo a complementaridade dos dois últimos por considerarem que a avaliação feita pelo próprio indivíduo seria um método benéfico ao trabalhador na medida em que estimula o

funcionário a reflectir sobre suas forças e fraquezas, favorecendo a discussão sobre as barreiras ao desempenho efectivo, pressupondo a avaliação em 180 graus, todavia, alguns críticos discordam da posição alegando tratar-se de um método que favorece ao trabalhador tornando-o complacente consigo e tender a avaliar-se de forma mais favorável.

Com relação ao *feedback*, este tem sido uma ferramenta apreciada e utilizada na organização, por se considerar que a AD e o *feedback* são ferramentas intimamente ligadas e permitem aos gestores avaliar. Davis (1992, p. 130) defende que este é o factor que mais gera motivação numa empresa/organização que implementa a avaliação de desempenho por competências, por permitir que os colaboradores e a empresa tenham conhecimento das suas qualidades e fragilidades.

Autores como Caetano (1996, p. 1) e Farinha e Jacinto (2007), referem que a AD pode trazer mudanças na produtividade enquanto processo do controlo de desempenho e ajuda a tomar decisões sobre a política de remuneração e incentivos, inclusive identificar as deficiências do desempenho individual.

Com efeito, após a implementação do modelo de da Avaliação de Desempenho baseada em Competências, constata-se uma mudança estrutural que deu lugar a colocação de trabalhadores nos lugares certos propiciando maior produtividade, assim como é possível analisar se os trabalhadores estão dentro da expectativa que a organização possui para exercer determinada função, se está a um nível inferior ou superior a esta expectativa ou se carecem de uma de capacitação para melhorar o seu desempenho,

Lumbela, L. M. R. & Mpanda, V. J. S. (2026). *A influência da avaliação de desempenho baseada em competências no desenvolvimento organizacional* como refere Farinha e Jacinto (2007) ao falar de Sistema de Avaliação de Desempenho.

Corroborando com os autores acima, Caetano (1996, p. 1) e Craide et. al. (2004, p.6), referem que a AD, tem-se mostrado preponderante na medida em que traz efeitos significativos na produtividade, enquanto processo do controlo de desempenho, quer das suas relações com a selecção, formação, promoção e remuneração e é possível promover uma mudança de atitude e formação das pessoas em relação a prática das actividades necessárias tanto para o sucesso organizacional como para autogestão de carreira.

Em relação aos factores que influenciam o Desenvolvimento Organizacional, Xavier (2004) e Maximiano (2005), consideram que a cultura, liderança, comunicação interna e o relacionamento interpessoal influenciam a cultura organizacional, por propiciarem motivação aos trabalhadores, acto que se verifica na organização, pese embora o factor remuneratório é ignorado.

CONCLUSÃO

Para uma organização ser competitiva, ela deve investir em seu capital humano, mas, antes de realizar o investimento, é necessário realizar uma análise detalhada das necessidades da instituição. Com a intenção de mapear a realidade do capital humano das organizações e auxiliar os gestores na tomada de decisão, foi desenvolvida uma avaliação de desempenho, processo que existe desde o início do trabalho remunerado e vem sendo aprimorado para fornecer, a cada dia, dados mais relevantes para a tomada de decisão.

O presente estudo, propôs uma análise da influência da Avaliação de Desempenho baseada em Competências no Desenvolvimento Organizacional. Trata-se de um tema complexo que, de longe, se esgota com esta pesquisa, mas que, a partir das linhas traçadas com a perspectiva deste, outros estudos poderão melhorá-lo ou complementá-lo.

Ao identificar as habilidades e as lacunas nas capacidades dos funcionários, as organizações oferecem programas de formação e desenvolvimento mais direccionados. Por um lado, isso aumenta a eficiência do trabalho, mas também promove um ambiente de aprendizado contínuo, altamente valorizado pelos colaboradores. Por outro lado, quando os trabalhadores percebem que a organização investe em seu crescimento, é mais provável que se sintam motivados. Para além disso, um sistema robusto de avaliação por competência ajuda a criar um alinhamento claro entre os objectivos individuais e os organizacionais, e essa é a sinergia crucial para a retenção de talentos, por estes se sentirem conectados à missão e à visão da organização.

Embora muitas organizações não pratiquem a avaliação por competências, esta consegue expressar maior nível de detalhe que tem seu foco na avaliação do conhecimento, habilidades e atitudes de cada um dos trabalhadores, visando avaliar pessoas e não cargos. Assim, conclui-se que a avaliação de desempenho baseada em competências desempenha um papel fundamental no desenvolvimento profissional e na retenção de talentos nas organizações e traz informações para investimento em formação e capacitação e a possibilidade de



motivação de funcionários para atingirem metas da organização.

Em suma, implementar práticas eficazes de avaliação por competência é um investimento estratégico que beneficia tanto o colaborador quanto a organização, criando uma cultura organizacional de desenvolvimento e inovação contínuos. Logo, a Avaliação de Desempenho baseada em Competências desempenha um papel fundamental no desenvolvimento profissional e na retenção de talentos na organização, por carregar consigo informações para investimento em formação e capacitação e possibilidade de motivação de funcionários para atingirem metas da organização.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. (2009). Gestão de pessoas - perspectivas estratégicas. São Paulo. Editora Atlas.
- Becker, B. E. Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The RH scorecard linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Bennis, W. G. (1969). Organization development: its nature, origins, and prospects. Readings, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, p. 10-5.
- Bilhim, J. A. F. (2004). - Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, I.S.C.s.P.- Universidade Técnica de Lisboa.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2010). Administração de Recursos Humanos. Tradução da 13^a edição norte-americana. São Paulo: Editora Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2014). Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Barueri. Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2006). Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 6th ed. São Paulo: Editor Atlas, p. 256.
- DGAP (2006). Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública. Aprova modelos de fichas de avaliação de desempenho no âmbito do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Disponível em: <http://www.dgap.gov.pt/index>.
- Dutra, A. (1998). Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. (Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Farinha, P. e Jacinto, P. (2007). Avaliação de Desempenho. Pós-Graduação em Consultoria Empresarial, Instituto Superior de Línguas e Administração. Lisboa.
- Gil, A. C. (2016). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2.ed.- São Paulo. Editora Atlas.
- Gramigna, M. R. (2002). Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo. Editora Makron Books.
- Martins, M. C. F. (2008). Clima Organizacional. In M. M. Siqueira (Org). Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão (pp.29-40). Porto Alegre Editora Armed.
- Pacheco, J. A. (Org). (2007). Globalización y (des) igualdades. Desafios contemporâneos. Porto. Editora Porto.
- Parente, M. (2004). A construção de práticas alternativas de avaliação na pedagogia da infância: sete jornadas de aprendizagem. Tese de Doutorado em Estudos da Criança. Braga: Universidade do Minho.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. Gomes, J. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. A. (2003). A verdade sobre gerenciar pessoas, São Paulo. Editora Pearson Education.

- Lumbela, L. M. R. & Mpanda, V. J. S. (2026). *A influência da avaliação de desempenho baseada em competências no desenvolvimento organizacional*
- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*. São Paulo, v.36, n.2. p. 25–32. abr/jun.
- Spencer, L. M.; Specner, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York. Editor John Wiley & Sons.
- Webster, Webster's (1981). *Third New International Dictionary of the English Language*, unabridged. Editor Springfield: G. & C. Merriam.