

GESTÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO POR MEIO DE  
COMPETÊNCIAS. Francisco Antonio Coelho Junior (Universidade de Brasília,  
Programa de Pós Graduação em Administração)

E-mail: [acoelho@unb.br](mailto:acoelho@unb.br)

O estudo sobre competências vem despertando o interesse de muitos teóricos e profissionais oriundos de distintos campos de saber, principalmente da psicologia e administração. Fundamentalmente, a operacionalização do conceito de competências aplicado no âmbito das organizações relaciona-se, mais do que uma definição conceitual mais próxima daquilo que os gestores concebem como imprescindível ou indispensável ao bom desempenho, fatores relacionados à sua mensuração, monitoramento e avaliação. Há distintas variáveis, de diversos níveis de abrangência, que exercem influência decisiva nas etapas de aquisição e expressão de competências no trabalho. Por isso, mensurar a expressão de competências relacionadas ao trabalho implica em mensurar o desempenho de indivíduos e grupos sociais no exercício de suas atribuições. O presente trabalho objetiva apresentar interfaces teórico/práticas que podem ser estabelecidas entre a gestão do desempenho humano no trabalho, individual e coletivo, por meio de suas etapas constitutivas (planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão da performance) e a aquisição e expressão de competências no trabalho. Será destacada a relação de interdependência e complementaridade existente entre a necessidade de se estabelecer indicadores de trabalho proximais à necessidade de desenvolvimento de competências facilitadoras ao desempenho competente. A maior dificuldade refere-se a atribuir parâmetros precisos e fidedignos de mensuração que permitam à competência ser verificável e avaliável. Ou que tornem aquela competência alinhada às atribuições e responsabilidades desempenhadas por indivíduos e equipes, ao mesmo tempo que coadunando com metas e objetivos estratégicos mais amplos. A competência enquanto produto deve ser passível de observação, verificação e análise, ou seja, deve ser expressa em termos de resultado tangível, até mesmo com a finalidade de se obter feedbacks sobre as práticas adotadas na área de gestão de pessoas. Contudo, os meios ou mecanismos que levam à expressão desta competência devem também ser elencados. Em virtude disto as ações de gerenciamento de desempenho, enfocando fundamentalmente o papel do chefe/superior nos resultados de trabalho de seus subordinados, é ponto fundamental no processo. Enfatizar-se-á, ainda, que a natureza da organização, se pública ou da iniciativa privada, também gera modus operandi específicos que requerem uma maior atenção por parte dos agentes envolvidos em seu processo de implementação.