



**GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS**

**INTELLECTUAL CAPITAL MANAGERS - BREAKING MOORS**

**GESTORAS DE CAPITAL INTELECTUAL - ROMPIENDO UMBRALES**

Edson Bastos Marinelli<sup>1</sup>

e371304

<https://doi.org/10.47820/recima21.v3i7.1304>

PUBLICADO: 07/2022

**RESUMO**

O artigo visa alcançar uma visão holística por parte dos gestores de pessoas, abandonando velhos comportamentos e mudando modelos mentais para tarefas relativas ao trato com seu semelhante. A gestão do desempenho está presente em todas as organizações focadas no desenvolvimento dos colaboradores, iniciando pela liderança em seus *Soft Skills* e *Hard Skills*, ou seja, uma compreensão dos aspectos cognitivos comportamentais e conceitos técnicos e atualização na maneira de como conduz o grupo a resultados. Para isso, serão apreciadas técnicas clássicas de avaliação, como conceitualização histórica, bem como as mais contemporâneas, a fim de que possam ser desenvolvidas e aplicadas na organização, respeitando a cultura organizacional e o modelo de gestão empregado. O artigo não pretende entrar a fundo na apresentação das técnicas, sendo apenas um estímulo ao leitor na pesquisa de cada uma delas. A contribuição deste artigo pretende ir ao encontro dos anseios individuais e ao alcance dos macros objetivos organizacionais. As ideias aqui apresentadas servirão como base para o prosseguimento dos estudos referentes ao preparo do gestor de desempenho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação. Desempenho. Gestor. Desenvolvimento.

**ABSTRACT**

*The article aims to achieve a holistic view on the part of people managers, abandoning old behaviors and changing mental models for tasks related to dealing with their partner. Performance management is present in all organizations focused on employee development, starting with leadership in their Soft Skills and Hard Skills, i.e., an understanding of behavioral cognitive aspects and technical concepts and updating the way the group leads to results. For this, classical evaluation techniques will be appreciated, as historical conceptualization, as well as the most contemporary ones, so that they can be developed and applied in the organization, respecting the organizational culture and the management model employed. The article does not intend to go deep into the presentation of the techniques, being only a stimulus to the reader in the research of each of them. The contribution of this article aims to meet individual longings and the achievement of macro-organizational objectives. The ideas presented here will serve as a basis for the continuation of studies related to the preparation of the performance manager.*

**KEYWORDS:** Evaluation. Performance. Manager. Development.

**RESUMEN**

*El artículo pretende conseguir una visión holística por parte de los gestores de personas, abandonando viejos comportamientos y cambiando los modelos mentales para tareas relacionadas con el trato con su pareja. La gestión del desempeño está presente en todas las organizaciones enfocadas en el desarrollo de los empleados, comenzando con el liderazgo en sus Soft Skills y Hard Skills, es decir, una comprensión de los aspectos cognitivos conductuales y los conceptos técnicos y la actualización de la forma en que el grupo conduce a los resultados. Para ello se apreciarán las técnicas clásicas de evaluación, como la conceptualización histórica, así como las más contemporâneas, para que puedan desarrollarse y aplicarse en la organización, respetando la cultura organizacional y el modelo de gestión empleado. El artículo no pretende profundizar en la*

<sup>1</sup> Mestrado em Psicologia pela Universidade São Marcos, Brasil. Professor Instrutor da Universidade de Guarulhos, Brasil



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

*presentación de las técnicas, siendo solo un estímulo para el lector en la investigación de cada una de ellas. La contribución de este artículo tiene como objetivo satisfacer los anhelos individuales y el logro de los objetivos macro organizacionales. Las ideas presentadas aquí servirán de base para la continuación de los estudios relacionados con la preparación del gerente de desempeño.*

**PALABRAS CLAVE:** *Evaluación. Desempeño. Gerente. Desarrollo.*

### INTRODUÇÃO

Os estudos pioneiros referentes ao tema apresentam em seu bojo diferentes teorias, que tinham como foco principal o controle das pessoas no ambiente das fábricas e práticas administrativas, hoje consideradas ultrapassadas por conta das mudanças havidas, tanto no modelo de sociedade e educação ao longo das décadas, como em razão do desenvolvimento de novas tecnologias do conhecimento e diferentes ferramentas de gestão que naturalmente alteram a maneira de enxergar o outro e alcançar resultados por meio de uma maior compreensão e comprometimento de todos. Aquilo que se busca nos tempos atuais, quando nos referimos a sensibilização, envolvimento e comprometimento, vem ao encontro de uma maior parceria entre os envolvidos no processo, como: mercado, oportunidades, tendências, fornecedores versus organizações em diferentes segmentos; empregadores e empregados; gestores e subordinados; funcionários e seus pares.

As corporações, no afã de reterem seus talentos humanos, precisam envidar esforços no sentido da oferta de constantes desafios, que façam a diferença no olhar do funcionário, ou seja, haja um sentido a ser perseguido para elevar a motivação e satisfazer ambas as partes, e para isso, este estudo se ancorou na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, em que o investimento na motivação deve ser feito no âmbito do trabalho em si e não em fatores que circundam o trabalho mas não fazem parte dele, como relacionamentos sociais e ofertas de benefícios, isso apenas evitará a desmotivação mas não promoverá a motivação do colaborador. Isso posto, a nova configuração que se apresenta em termos de administrar pessoas exige todo um cuidado na relação e nos reais propósitos da alta cúpula para que tais objetivos sejam alcançados e que menos desgastes sejam promovidos.

Dutra (2010) destaca que, para agregar valor à empresa e auxiliar no cumprimento de metas e objetivos operacionais, é preciso que a área de gestão de pessoas proponha mudanças e mantenha o foco nos desafios estratégicos relacionados à gestão de pessoas, pois, dessa forma, a evolução da empresa acontece de maneira conjunta entre todas as áreas, e não somente na eficiência de determinadas atividades e processos. Existe um amplo consenso entre os estudiosos de que a função básica da gestão estratégica de recursos humanos envolve a concepção e implementação de um conjunto coerente de políticas e práticas que sejam capazes de garantir a contribuição do capital humano na realização dos objetivos empresariais (MOREIRA, 2011, p. 26).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

Como pode-se notar, autores de Best Sellers sobre comportamento organizacional possuem falas para grandes corporações. Poucos se dão ao trabalho de escrever para os micro empresários que não possuem estruturas grandes a ponto de um investimento de monta expressiva em processos de gestão. Assim se procurou, nos exemplos deste estudo, contemplar essa classe tão batalhadora que conserva suas bases firmes mesmo em situações difíceis, como a vivenciada em 2020 e ainda em 2022, e não tiveram tempo para recuperação. Empresários e não simplesmente investidores, que vão atrás de um sonho e precisam, por tudo isso, serem valorizados.

### GESTÃO DE DESEMPENHO

Por Gestão de Pessoas se entende a busca por resultados por meio de diversas ações que podem ser representadas através dos processos de trabalho, sistemas de recompensas, ordenamento dos cargos e funções, políticas e práticas de condução de grupos. Já a Gestão de Desempenho traz em seu escopo de racionalidade e subjetividade, a visão de metas e objetivos a serem alcançados pelos colaboradores, bem como as formas como deverão ser analisadas pelos gestores, as entregas em termos de qualidade, quantidade e tempo, condições essas merecedoras de minuciosa observação ao longo de um determinado período.

Na Gestão de Desempenho os responsáveis pela condução de grupos e sua eficiência farão esforços no sentido de possuir indicadores que servirão para medir o desempenho do avaliado não somente em termos da entrega final, mas em todas as direções, durante o período compreendido da avaliação. Observações diárias, conversas com subordinados sobre inconformidades, compromisso, técnicas de trabalho e correções de rumo. Isso tudo de maneira genuinamente honesta e responsável e não como um trabalho a mais para o gestor.

É preciso estabelecer a diferença entre os momentos de acompanhamento e *feedbacks* pontuais, com aquele outro momento em que o funcionário receberá o retorno do seu gestor imediato em relação aos resultados alcançados no período compreendido. A esse dá-se o nome de Avaliação de Desempenho, pois refere-se ao momento em que o superior avalia, dentro de um determinado período, seu funcionário, com base na gestão que ele, gestor, realizou e pontuou naquele semestre, naquele ano e que agora comenta e demonstra os objetivos atingidos, além de novos compromissos em que avaliador e avaliado assumem para a próxima avaliação formal. Ou seja, a Avaliação de Desempenho é o fim e a Gestão de Desempenho torna-se o meio de obtenção das informações.

A Gestão de Desempenho por si só já desconfigura aquela ideia de que é a mesma coisa que a Avaliação de Desempenho. Melhor ainda seria a Gestão de Desempenho estar atrelada em uma organização, a um programa institucional ligado à Competências. Assim fosse, todas as inserções e avaliações de sistemas, processos e procedimentos estariam sendo realizados com base na Gestão Por Competências, sendo assim também na Gestão de Desempenho por Competências. A diferença entre os programas tradicionais de Gestão para a Gestão por Competências é a busca por tudo que possa ser mensurado, objetivo, descartando falas incompletas e subjetivas.



## **NASCIMENTO DA GESTÃO DE DESEMPENHO**

O progresso, historicamente, vem acompanhado de momentos sombrios ao longo dos tempos. Conquistas sociais e novas descobertas na tecnologia de trabalho e na ciência só são possíveis após experimentos à luz de desagradáveis sofrimentos, hoje vistos como períodos de comportamento medieval, mas necessários para a história da evolução humana.

A Europa do século XVIII teve na Revolução Industrial uma nova forma de pensar a produção individual. Esta deixou de ser artesanal, passando para um meio escalonado e padronizado, com o surgimento das máquinas. Pequenos artesãos deixavam suas habilidades em trabalhos manuais, bem como a satisfação por pertencerem a grupos de amizade e familiares no ambiente profissional, para se tornarem empregados nas fábricas. Os artesãos mais abastados, além dos burgueses investidores, dividiram a nova face do trabalho, tornando-se donos de fábricas e passaram a utilizar como mão de obra os artesãos que não tinham mais como sobreviver diante da competição com as máquinas.

O novo empregado, para ganhar dinheiro, tinha que produzir. Quanto maior a produção, maior a recompensa em dinheiro. Avaliar o desempenho do empregado em uma fábrica inglesa, por exemplo, era garantir que o lucro seria alcançado a qualquer custo. As fábricas, nos primeiros anos, eram verdadeiros porões, locais sujos, mal ventilados e iluminados, em que não se respeitavam horas de trabalho, período de descanso, perfil para o ocupante de um cargo para determinadas atividades, em que até crianças eram contratadas, além da remuneração que não levava em conta a meritocracia, tampouco a qualidade das peças fabricadas, mas sim a quantidade, que nesse período era o que mais importava. Não havia propostas sobre saúde física e mental para os funcionários que adoeciam em ambientes insalubres e se ocorresse um afastamento do trabalho por acidente ou doença decorrente das condições oferecidas, outra pessoa ocupava este lugar, ou seja, é como se uma peça de um carro quebrasse e fosse substituída, e quando já estavam em condições de retornar ao trabalho, não havia mais o emprego.

Talvez uma das primeiras provas de avaliação tenha ocorrido durante a Primeira Guerra Mundial, em que o exército americano começa a avaliar seus militares através de sua capacidade de liderança frente ao combate. Daí para diante surgem diferentes propostas para a avaliação, por meio de estudos que aliavam as práticas da Administração e Psicologia. Nos anos 1950, as empresas perceberam a importância de uma medição do desempenho dos funcionários, com maior critério, a partir dos resultados atingidos, pois era algo mais direto e simples de ser observado. As medições de resultados, como faturamento de um produto, número de clientes e lucro do trimestre, bem como medições sobre comportamentos adotados para alcançar os resultados, fizeram com que as organizações passassem a considerar o desempenho como uma consequência e não como ação preventiva observada e controlada continuamente.



## **EVOLUÇÃO NA GESTÃO DE DESEMPENHO**

Estudos mais aprofundados sobre a gestão por objetivos e a necessária motivação dos funcionários começaram a surgir na década de 1960, levando à busca por diferentes métodos de avaliação do desempenho dos empregados, de forma que isso contribuísse para o sucesso das organizações, fossem elas militares, públicas, indústrias, comércio e serviço, que careciam de um sistema de acompanhamento do desempenho de seus funcionários para assegurar sua continuidade organizacional.

Nas empresas, a atividade de avaliar pessoas integrou-se internamente como parte importante do processo de gestão de pessoas. Durante muitos anos a área de Recursos Humanos, como foi cunhada, teve em um de seus subsistemas a Avaliação de Desempenho com a responsabilidade de, por meio de técnicas e ferramentas, a maioria hoje em desuso, avaliar produção e o comportamento do funcionário em momentos de encerramento de contratos ou próximo do final de ano. Evidente que com o passar dos anos e conquistas sociais e tecnológicas, novas exigências foram sendo implementadas não só nas atividades de avaliação, mas na qualificação dos gestores. Mesmo a denominação do departamento responsável passou por diferentes cognomes como: Departamento Pessoal, Relações Industriais, Recursos Humanos, Gestão do Comportamento Humano, Gestão do Capital Humano, Gestão de Talentos Humanos, termos mais apropriados para representar um órgão interno em que a gestão de desempenho se encaixava como um subsistema do processo de gestão de pessoas. Cada um desses títulos acompanhava basicamente a estratégia organizacional, segmento ou somente o modismo de seus idealizadores.

A partir dessas mudanças, também foi possível identificar a integração que ocorre entre o gerenciamento de desempenho estratégico e individual através do uso de ferramentas como o *Balanced Score Card*, mais conhecido como BSC. O uso dessa tecnologia permitiu que os objetivos organizacionais fossem refletidos em metas individuais que pudessem ser alinhadas com o desempenho desejado, e, desta forma, aumentando a responsabilidade de todos os colaboradores nos processos de produção. É através do alinhamento do desempenho humano e da maneira como a gestão do desempenho de pessoas é conduzida, que surgirão os resultados esperados, ou seja, positivos para as empresas e altos níveis de satisfação e motivação para os funcionários, além de permitir identificar a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente.

Os modelos de gestão do desempenho se situam na perspectiva da organização como um todo e abrangem dimensões específicas do desempenho organizacional, tais como finanças, marketing, operações e logística. Os modelos envolvem as mudanças econômicas e sociais ocorridas no mundo nos últimos cem anos. A partir das mudanças ocorridas, as empresas se viram obrigadas a repensar aquilo que era considerado importante no processo produtivo da organização e a satisfação econômica/financeira, em que a gestão do desempenho servia quase que exclusivamente para verificar a adaptação do homem à função a ele atribuída.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

A Segunda Guerra Mundial causou grandes mudanças sociais e econômicas em todo o mundo. Foi a partir desse grande acontecimento histórico que as empresas voltaram seus esforços para a obtenção de informações sobre como o trabalho das pessoas contribui para agregar valor à organização. Outro momento de grandes mudanças ocorreu na década de 1970. Com o *boom* da competitividade, o homem é visto como parte integrante do processo produtivo, influenciando os resultados da organização. É nesse ponto que as organizações perceberam que a avaliação de desempenho, tal como se encontrava – como método de controle da realização de tarefas –, já não era suficiente, tornando-se então um processo ligado ao gerenciamento de pessoas que contribuíam para a sustentabilidade da organização frente ao novo cenário mundial. As mensurações passaram a utilizar indicadores que mostravam o nível de participação de todos (pessoas e equipe) na busca da lucratividade para a empresa. Durante a década de 1990, as pessoas passaram a ser vistas como o ativo estratégico mais relevante da organização.

Então, pode-se afirmar que a gestão do desempenho, diferentemente da avaliação é um conjunto de processos que está alinhado a uma estratégia do desempenho organizacional, e, por isso, tem uma proposta mais ampla, que articula com outras ações da área de gestão de pessoas e que envolve uma atividade contínua de avaliação, aconselhamento, em que gestores e colaboradores fazem contratos sobre a forma de desempenho, do que se espera da performance e seus impactos no resultado organizacional.

A gestão da avaliação de desempenho em si é um momento pontual em que o gestor avaliador e o avaliado se encontram, e, a partir de uma conversa, concluem sobre os critérios específicos ou as expectativas específicas e os resultados da performance individual. Ao contrário da avaliação de desempenho, a gestão do desempenho é uma avaliação contínua dos funcionários, que acontece de forma orientada para combinar seus objetivos com as metas organizacionais. Ela também faz forte uso de definição de metas e métricas para identificar o progresso e áreas de pontos fortes individuais. Souza (2009) apresenta em seus estudos um processo fabricado para a integração do universo corporativo, em que as unidades de negócio, juntamente com sua equipe, seus colaboradores e líderes, atuam através de planos elaborados sob um enfoque sistêmico, visando então fornecer a sustentação da empresa no mercado.

### O PAPEL DO GESTOR DE DESEMPENHO

Em tempos de pandemia, ou como muitos já defendem, pós pandemia, organizações de diferentes mercados tiveram altos lucros, enquanto outras procuram cortar na “veia” os excessos para manterem-se abertas. Estas últimas perderam não só capital financeiro como humano e prejuízos em processos já consolidados, como as políticas de gestão de pessoas. Recuperar e recomeçar é preciso, mas custoso em termos de tempo e investimento. Essa aceleração será bem mais moderada se comparada com o início e o crescimento natural, ou seja, reconstruir é mais difícil do que construir. De toda sorte, o gestor continuará buscando suas *Hard Skills* independentemente



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

dos investimentos da organização, já que reconhecidamente a era do conhecimento envolve também a valorização das pessoas.

Conforme salientado por Souza (2009), o resultado do trabalho executado nem sempre atende às expectativas da organização, razão pela qual a gestão do desempenho significa avaliar os erros cometidos e os fatores que levaram ao seu cometimento, para, em seguida, a organização tomar as decisões que eliminem as variáveis prejudiciais, como a delegação incompatível com o perfil de competência, desmotivação, ausência de integração, desestruturação do processo de trabalho e ausência de nitidez quanto aos propósitos para o atingimento das metas da organização. Já para Dutra (2010), o desempenho pode ser definido como o conjunto de entregas e resultados de uma determinada pessoa para a empresa. Sendo assim, pode-se dizer que a gestão do desempenho visa a sistematização de informações úteis à tomada de decisão dentro de uma organização, a fim de propiciar uma melhoria contínua dos processos, utilizando-se dos instrumentos de planejamento, acompanhamento/monitoramento, da avaliação e do controle.

Como visto até aqui, o gestor tem que se preocupar com o todo dentro de uma visão sistêmica ao escolher, dentre as diversas ferramentas existentes, aquela definição para o desempenho do seu funcionário que esteja dentro de um critério de justiça e meritocracia. Assim sugere-se a seguinte verificação:

INTENÇÃO	EMPENHO	DESEMPENHO	RESULTADO
▼	▼	▼	▼
MOTIVAÇÃO	INTERESSE	COMPORTAMENTO	META

Avaliar pessoas é uma arte e como tal dentro das empresas, o gestor tem essa incumbência estratégica. Não é apenas verificar se ao final atingiu totalmente, parcialmente ou não atingiu o resultado. Isso facilitaria muito as atividades e responsabilidades do avaliador, falseando o processo como um todo. Assim, tanto observação e diálogos frequentes darão a ele maior certeza quanto àquilo que seu funcionário representa para a organização, evitando erros irreparáveis como uma demissão sem uma causa aparente, verdadeira e reveladora. No campo dos esportes, são exemplos os torneios, campeonatos, olimpíadas em várias modalidades em que apenas um time é o vencedor, seja em modalidade individual ou coletivo. Aquele que obteve a segunda colocação não significa que trabalhou menos, mesmos aqueles ainda mais afastados do primeiro lugar. Numa corrida de carros quais variáveis envolvidas garantem o primeiro lugar no podium? O segundo e terceiro fizeram um trabalho ruim? Trata-se de uma equipe inteira que por vezes é julgada injustamente de forma negativa por pessoas inexperientes ou mal preparadas para o cargo de gestão.

De um lado há a avaliação do desempenho e de outro a avaliação do potencial, tão negligenciada pelos gestores, a ponto de creditar tal conceito com o fato do funcionário superar as metas estabelecidas. Superar metas não significa, necessariamente, o surgimento de um talento



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

potencial para atribuições mais complexas, apenas houve um acréscimo em seu próprio desempenho, já que dentro de seu cargo e suas funções ele continua exercendo de maneira positiva a ponto de tornar-se um ótimo colaborador. Para verificação de seu potencial, o gestor necessita criar, intencionalmente, uma situação em que o servidor seja colocado para realizar, e que difere do seu atual cargo. Esse “experimento” ao qual o funcionário é submetido, pode não contar com a sua ciência, mas faz parte de uma estratégia de observar qual resultado conseguirá. Daí sim pode-se falar em potencial. Testes psicológicos também podem auxiliar na busca de potenciais talentos internos. Mas nunca eleger ou promover de cargo um profissional somente pelo aumento de seu desempenho. Segundo Souza (2009), faz-se necessário diferenciar um do outro, em função das exigências de um mercado cada vez mais competitivo, tecnológico e integrado, em que predomina a importância do fator humano para o processo produtivo.

Novamente reforça-se a importância do preparo do gestor e a manutenção constante em busca de conhecimentos e oportunidades. Veja o exemplo na aviação, em que novos modelos de aeronaves são criados e os comandantes de voo, se desejarem prosseguir na carreira, estão sempre buscando atualizações, sem as quais, ficará para trás e em pouco tempo verá sua aposentadoria antecipada para grandes companhias. Dirigir uma Ferrari não é o mesmo que um carro de passeio, e se sua pretensão for obter o melhor, terá que investir nas *Hard Skills*. A liderança eficaz traz ferramentas, enquanto o líder eficaz se apropria delas.

### VISÃO HOLÍSTICA

Veja o tabuleiro do jogo de Damas, as peças estão todas em seus lugares. O jogador terá que conduzir cada peça ao seu lugar certo para ganhar a partida. Um movimento errado e toda estratégia vai por água abaixo. Outro exemplo é o jogo do Quebra Cabeça, as peças estão misturadas e o jogador deve alinhá-las corretamente para se ter a figura do todo. Soltas não significam nada, juntas formam a grande figura. É a visão do todo que importa. Conheça bem o seu time, dê a tarefa certa para a pessoa certa e deixe cada trabalhar com certa dose de empowerment. Observe cada um e observe o todo, ou seja, tenha uma visão sistêmica de todas as peças em movimento antes de mexer com elas. Esse é o grande segredo. A organização deve se preparar para cenários de mudança, então conhecer o time e saber com quem contar faz toda a diferença. Entretanto, a implantação de um modelo sistêmico na organização, por si só, não é suficiente para o atingimento dos resultados esperados. É necessário que as pessoas, tanto os líderes como os liderados, participem de sua sustentação, como disse Souza (2009), ao ponderar que o processo implantado carece de contínua adaptação e sustentação além de contínua e abrangente, de modo a atingir a excelência. O perfil do líder cada vez mais caminha para aquele que empodera seus comandados para que esses cresçam e dependam menos do líder, deixando-o atuar em níveis mais estratégicos da organização, visto que possui uma equipe que se autogerencia.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

Os modelos de gestão da atualidade preveem uma certa liberdade de ação dos funcionários em cargos operacionais, técnicos, administrativos e executivos. Isso libera a criatividade individual e em grupo. O brasileiro é muito criativo, mas menos de 50% das ideias se transformam em realidade por conta da pouca ou nenhuma viabilidade na aplicação. Nesse aspecto, reuniões em que se trabalham as ideias criativas como o *Brainstorming*, se bem conduzidas, darão não só quantidade, mas qualidade na aplicabilidade. Com a ajuda de um gestor preparado ou um consultor externo, tais reuniões de trabalho podem se tornar produtivas e muito agradáveis, além de motivadoras, visto que os participantes do grupo se sentirão atendidos total ou parcialmente em suas contribuições. Deixe que eles falem, que ouçam suas vozes, que pratiquem o social.

Após a conclusão do exercício do *Brainstorming*, propiciar *feedbacks* dos envolvidos e o descortinamento para o facilitador, das intenções e quais passos se seguirão àquele momento, comunicando seu propósito e sua estratégia. Se a organização for clara acerca dessas questões, pode e deve transportar esses aspectos para seu sistema de gestão de desempenho.

### MODELOS E MÉTODOS CLÁSSICOS E CONTEMPORÂNEOS

Souza (2009, p. 42) “Ao enfatizar que pessoas são o ativo estratégico mais relevante, os novos modelos passaram a exigir transformações nas práticas de gestão do desempenho”.

- Gestão da Qualidade Total baseada na filosofia do *Total Quality Management*;
- Administração Por Objetivos (APO) que foi desenvolvida por Peter Drucker em 1954;
- Sete Ferramentas de Gerenciamento ou desdobramento da função qualidade: também conhecida como *Quality Function Deployment* (QFD);
- Nove variáveis de desempenho ou modelo de *Rumler & Brache*

Seja qual for o modelo exibido, o administrador não deve perder de vista o funcionamento do dia a dia da organização, seja no âmbito cultural, filosofia, práticas, regras de conduta, políticas das áreas, liderança formal e informal. Sim, a liderança formal, na medida em que exista um desejo da alta cúpula de que as pessoas ajam conforme a filosofia já definida, porém durante a passagem do tempo, não houve um cuidado em perpetuar a cultura, que não está isenta de sofrer mudanças, mas a gestão de pessoas atuou de forma a não consagrar, por exemplo, as promoções por meritocracia ou potencial, como dito anteriormente, mas por tempo de casa ou desempenho superior.

Essas ações “bagunçam” com a administração interna de cargos e salários, em que perfis específicos não são respeitados. Daí o quadro geral são pessoas sem as competências necessárias ocupando posições aquém ou além de suas capacidades. Claro que esse problema recairá sobre os ombros do gestor, que por um motivo ou outro alçou essas pessoas nesses cargos.

Em relação aos Métodos de Avaliação, uma visão superficial sobre aqueles consagrados e os mais atuais a fim de que seja identificado pelo leitor qual é utilizado na sua organização.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

Métodos de avaliação, segundo Souza (2009, p. 83), são “[...] procedimentos adotados, orientados por fundamentos teóricos, para a observação sistemática da realidade”. Assim, a organização que pretende implementar a Gestão de Desempenho e vai decidir pelo Método adequado, tem quatro etapas a seguir em que não arrisco dizer qual delas é a mais difícil.

Primeiramente terá que fazer a escolha do método de acordo com a cultura organizacional. Este passo é fundamental para que os demais sejam bem-sucedidos. Caso contrário, toda a sequência pode ser bem realizada, mas se a escolha do método não for adequada, a organização terá gastado muito tempo e dinheiro em vão.

Depois da escolha do método, a Construção do Instrumento que melhor irá se adaptar tanto àqueles que irão avaliar como os que passarão pela avaliação. Envolve linguagem diferenciada para níveis diferenciados; instrumentos diferentes para áreas técnicas e operacionais; formas de obter as respostas e o envio dos questionários. Lembrando que todo instrumento idealizado precisa ser testado antes da sua formalização.

Reuniões com gestores e líderes para consagrar o instrumento a fim de não tornar mais uma tarefa e sim a inovação na gestão de pessoas e a importância na estratégia organizacional. O preparo do gestor para saber lidar com situações de preconceitos e julgamentos a partir de detalhes perdendo a visão geral. Falar a mesma linguagem dos envolvidos no processo de avaliar não só para facilitar o entendimento de todos, mas de sensibilizar e aos poucos conscientizar o que significa avaliar e ser avaliado.

Quarto e último, praticar a avaliação dentro de um processo de gestão, ou seja, não somente aplicar o instrumento, mas acompanhar o desempenho durante todo o tempo, como abordado desde o início do texto. Saber mensurar, qualificar e descrever sua visão, do avaliado, fornecendo *feedbacks* em que integram os elogios, planos de melhorias, novos desafios e encorajamento.

Os métodos tradicionais ou clássicos ainda muito usados nas organizações podem ter boa aceitação em razão da própria cultura e valores da empresa. Representam as práticas utilizadas pelas organizações e que foram, ao longo do tempo, aprimorando-os de acordo com a evolução das exigências do mercado e das pessoas. São eles:

- **Escalas gráficas**
- **Pesquisa de campo**
- **Relatório de Performance**
- **Escolha Forçada**
- **Incidentes Críticos**
- **Comparação de Pares**
- **Avaliação por resultados**
- **Avaliação por objetivos**
- **Nine Box**



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

- **Avaliação 180 graus**
- **Avaliação 360 graus**
- **Avaliação 450 graus**

Como mencionado anteriormente, cada método tem suas particularidades e ao compará-los com as aeronaves, alguns deles são de fácil manipulação, aplicação e dirigibilidade, enquanto outros mais complexos, mais objetivos e, portanto, muito mais necessidade de conhecimento sobre o tema. Alguns com características mais qualitativas em que se esperam respostas de fácil mensuração e outros mais qualitativas, não deixando de lado entregas e prazos respeitados.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto uma autoimagem traduz a maneira de como o indivíduo se vê, fazendo-o avaliar seus pontos fortes e fracos e finalmente qual a percepção geral que tem de si, a autoestima irá mostrar como ele reage, positiva ou negativamente, relativo a essas certezas. Tal visão, por outro lado, pode vir acompanhada de componentes emocionais que deformam a realidade levando a sentimentos positivos ou negativos que desencadearão outros relativos à sua estima, sua produção na empresa, mesmo dentro do lar em seu relacionamento com o núcleo familiar. Uma série de variáveis que fogem ao controle do gestor de pessoas e que irão avaliar seu comando após um tempo.

Por essa questão central é que se insiste no preparo do gestor em sua condição de gostar genuinamente de pessoas, caso contrário será mais um técnico comandando pessoas. O desejo de se conhecer e ao outro mostrará que o profissional da avaliação desempenha um papel de influência no ser humano e este será guiado por suas convicções afetivas, permeando suas crenças e o desempenho na vida.

Quando essa condição estiver em equilíbrio, o indivíduo levará sua vida com aceitação daquilo que reconhece em si mesmo, procurando melhorar continuamente o que considera negativo. O contrário disso, aponta para a insegurança em negociar, tomar decisões podendo prejudicar outros componentes psicológicos, gerando comportamentos por vezes de arrogância e prepotência.

Essa possível falta de energia necessária para a condução em seu dia a dia, o deixará frágil, sem forças de prosseguir em sua caminhada, seja na esfera pessoal, afetiva, intelectual ou profissional. Ainda pode se manifestar através da negação ou da subtração de suas responsabilidades, culpando outras pessoas por seus erros ou ainda tornando-se cego para situações e relacionamentos interpessoais.

Ao contrário, o gestor bem-preparado terá aspecto em si positivo, já que irá demonstrar a autoconfiança necessária em suas capacidades, tornando suas ações assertivas mesmo em situações adversas independente do resultado alcançado, assumindo as responsabilidades por elas.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

Quando a organização promove o profissional sem as competências necessárias, este precisa ser cômico desses *gaps* e procurar o quanto antes seu desenvolvimento, ou viverá angustiada e infeliz no ambiente profissional. Nessa condição de fragilidade pode ser pego de surpresa por aqueles que desejam que a pessoa não perceba a realidade. Deve-se estar preparado contra aqueles que desejam fazer “falecer” ideias alheias, apropriando-se delas posteriormente. Assim, não dar ouvidos aos plantonistas de ideias assassinas. Ex.: Não vai dar certo – Isso já foi tentado antes – O projeto não será aprovado pela diretoria – Você não é capaz – Você será mais um formado sem emprego. Todas essas e outras formas negativas de discurso podem minar as forças da pessoa.

Muito importante é a forma como se encara a vida e o mundo que o cerca, através de uma somatória de atitudes positivas, substituindo cada um dos pensamentos negativos, transformando um problema em oportunidades possíveis. Isso é fundamental na reconquista do afeto e melhorará substancialmente as áreas afetadas, levando a obter o sucesso nas empreitadas.

No trabalho, por exemplo, o líder bem-preparado, dos tempos atuais, está em dia com sua autoestima terá mais confiança para a conquista de resultados em seu trabalho, bem como maiores espaços de crescimento e chances de oportunidades desafiadoras pela frente, já que passa para o outro uma imagem de segurança, se tornando uma referência para o grupo.

O afloramento das capacidades no âmbito profissional, revelando habilidades e competências, dependerá do quanto o indivíduo acredite ser possível, já que as potencialidades estão aguardando a chance de se manifestar. Tais valores, quando conscientes, tornam-se o passaporte para a felicidade, e daí para frente nada poderá deter o rumo natural das coisas.

As organizações, por outro lado, precisam acreditar que o gestor somente poderá desempenhar bem o seu papel, se ele se ver dentro do processo de decisão e acreditar em seu potencial. Assim, existe uma grande parcela de responsabilidade dos empregadores na formação e desenvolvimento dos líderes, desde um projeto de preparo para sucessão, em que o número dois e três na escala hierárquica serão inseridos dentro de programas comportamentais, para assim ascender a cargos superiores já preparados e não haver a perda do profissional pela própria incompetência, cuja responsabilidade nesse caso será da organização.

O bom gestor não precisa ir à casa de seus funcionários e ter um relacionamento a par da organização, precisa sim conhecer seu funcionário, conversar com ele sobre família, vida, desejos, motivação. Assim o ajudará a ter uma radiografia do seu pessoal e saberá conduzir diante de uma ocorrência que os envolva.

Vem aumentando o número de pessoas, nos últimos anos, que gostam e sentem que precisam ser avaliados, pois proporcionalmente também aumenta o número de empresas preocupadas na formação gerencial e isso dá maior segurança aos avaliados. No passado, somente saber que se aproximava a data da avaliação de desempenho fazia causar inúmeros sintomas nas pessoas, como dores de cabeça, problemas no estômago, níveis absurdos de ansiedade. Era um



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTORES DO CAPITAL INTELECTUAL – QUEBRANDO AMARRAS  
Edson Bastos Marinelli

martírio participar do dia do julgamento. Faltar ao trabalho nesse dia significava apenas adiar o sofrimento. Pelo lado do avaliador mal-intencionado, era o dia da vingança.

Esses tempos de pesadelo terminaram e muitas pessoas fazem questão de saber como estão suas entregas e em que medida precisam melhorar. Isso exige gestores mais bem preparados e reforço que o velho paradigma deve ser abandonado e abraçar o novo, mas perceber que o novo também ficará velho. Por isso o sentido da melhoria contínua. Os problemas de hoje foram as soluções de ontem. É importante não deixar de olhar para trás, onde estão as referências, mas olhar sempre para frente buscando os objetivos propostos.

### REFERÊNCIAS

ALVES, M. P. **Avaliação de Desempenho**: uma ferramenta de gestão. São Paulo: Escolar Editora, 2016

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da Razão**. São Paulo: Centauro, 2002.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Editora McGraw Hill, 2012.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança para resultados: atributos ideais de um modelo. III **Congresso Consad de Gestão Pública**, Brasília, DF, 15 a 17 mar., 2010.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MOREIRA, M. M. M. B. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional**: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2010. Dissertação (Mestrado) - ISCTE, Lisboa, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/2509>. Acesso em. 06 set. 2011.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.