

DIFERENTES ASPECTOS, PRÁTICAS E MODELOS DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO TRABALHO

Henrique Cota da Silva; Centro Universitário UniFECAF; psicologohenriquecota@gmail.com
Jane Nogueira Lima; Centro Universitário UniFECAF; jane.nogueira@gmail.com
Fernando José Lopes; Faculdade Flamingo; lopesfj2008@gmail.com

RESUMO

A avaliação comportamental no trabalho é uma prática essencial nas organizações modernas, envolvendo a análise sistemática do comportamento dos colaboradores nesse ambiente para destacar as competências, pontos fortes e áreas de desenvolvimento. O objetivo deste artigo é analisar as práticas atuais de avaliação comportamental no ambiente de trabalho, explorar modelos eficazes, práticas modernas, e propor estratégias que permitam às organizações otimizar a avaliação comportamental para aprimorar o desempenho dos funcionários, aumentar a satisfação no trabalho e alcançar seus objetivos organizacionais de forma mais eficaz. Aborda-se o tema da Avaliação Comportamental no Trabalho, explorando princípios, teorias e práticas. O problema de pesquisa central é como as organizações podem melhorar essa avaliação, integrando práticas contemporâneas e modelos eficazes para aprimorar o desempenho dos funcionários, a satisfação no trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais. Conclui-se que a melhoria da avaliação comportamental requer uma abordagem adaptativa e atualizada para atender às demandas em constante mudança das organizações e de seus colaboradores.

Palavras-chave: Avaliação Comportamental. Comportamento Organizacional. Modelos de avaliação. Desenvolvimento de pessoas. Melhores práticas.

Data de recebimento: 20/09/2023

Data do aceite de publicação: 01/12/2023

Data da publicação: 30/12/2023

PRACTICES, AND MODELS OF BEHAVIORAL WORK EVALUATION

ABSTRACT

Behavioral assessment in the workplace is an essential practice in modern organizations, involving the systematic analysis of employees' behavior in that environment to highlight their competencies, strengths, and areas of development. The objective of this article is to analyze current practices of behavioral assessment in the workplace, explore effective models, modern practices, and propose strategies that allow organizations to optimize behavioral assessment to enhance employee performance, increase job satisfaction, and achieve their organizational goals more effectively. The topic of Behavioral Assessment in the Workplace is addressed, exploring principles, theories, and practices. The central research question is how organizations can improve this assessment by integrating contemporary practices and effective models to enhance employee performance, job satisfaction, and the achievement of organizational objectives. It is concluded that improving behavioral assessment requires an adaptive and updated approach to meet the constantly changing demands of organizations and their employees.

Keywords: Behavioral Assessment. Organizational Behavior. Assessment Models. People Development. Best Practices.

1 INTRODUÇÃO

Entendemos que a avaliação comportamental no trabalho é uma prática essencial nas organizações modernas, que envolve a análise sistemática dos comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho. Ela visa avaliar e compreender como os colaboradores se comportam em suas funções, identificar suas competências, pontos fortes e áreas de desenvolvimento.

Para tanto, observamos que a avaliação do comportamento no ambiente de trabalho é fundamental para melhorar o desempenho dos colaboradores e promover o sucesso organizacional.

O problema de pesquisa a ser abordado é o seguinte: Como as organizações podem aprimorar a avaliação comportamental no ambiente de trabalho por meio da integração de práticas contemporâneas e modelos eficazes, visando ao aperfeiçoamento do desempenho dos colaboradores, da satisfação no trabalho e do alcance dos objetivos organizacionais?

O artigo está estruturado em quatro seções fundamentais: a primeira introduz o tema, estabelecendo objetivos e delineando a questão problema que orientou a pesquisa; a segunda seção descreve detalhadamente a metodologia empregada para a condução da pesquisa, apresentando os métodos e abordagens utilizados; a terceira seção explora o referencial teórico associado à avaliação comportamental no contexto organizacional, abrangendo sua definição,

importância, objetivos, práticas, ferramentas e seu impacto no desenvolvimento de pessoas. Nas considerações finais, sintetizamos os principais conceitos teóricos e os conectamos às questões mais significativas discutidas ao longo deste trabalho, proporcionando uma visão abrangente e conclusiva do estudo.

O objetivo deste *paper* é analisar as práticas atuais de avaliação comportamental no ambiente de trabalho, explorar modelos eficazes e práticas modernas, e propor estratégias que permitam às organizações otimizar a avaliação comportamental para aprimorar o desempenho dos funcionários, aumentar a satisfação no trabalho e alcançar seus objetivos organizacionais de forma mais eficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Avaliação Comportamental no Trabalho

3.1 Princípios do comportamental no trabalho

A avaliação comportamental no trabalho é crucial para a gestão de recursos humanos e o sucesso das organizações, pois permite entender as dinâmicas comportamentais dos colaboradores, suas interações e adaptações às demandas do trabalho. Nesta seção, exploraremos os princípios essenciais que orientam o comportamento no ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins (2022) uma organização é um grupo social conscientemente planejado, formado por duas ou mais pessoas, que opera de maneira contínua e coordenada, com o propósito de alcançar um objetivo compartilhado.

Segundo Newstrom (2011) o campo de estudo conhecido como comportamento organizacional se concentra de forma sistemática na análise e aplicação do conhecimento relacionado às ações das pessoas nas organizações, seja a nível individual ou em grupos. Seu principal objetivo reside em identificar abordagens mais eficazes para a condução das atividades. Com base em uma ampla pesquisa e desenvolvimento conceitual contínuo, o comportamento organizacional é uma disciplina científica em constante evolução. Pode ser igualmente caracterizado como uma ciência aplicada, uma vez que as práticas bem-sucedidas adotadas por uma organização são compartilhadas com muitas outras.

DIFERENTES ASPECTOS, PRÁTICAS E MODELOS DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO TRABALHO

Conforme apresenta Newstrom (2011) o comportamento organizacional é fundamentado em uma série de conceitos essenciais que se concentram na compreensão das pessoas (incluindo suas diferenças individuais, percepções, integridade como um todo, motivação, desejo de participação e valorização individual) e das organizações (como sistemas sociais, interesses mútuos e ética). Esses princípios representam os alicerces duradouros que sustentam o campo do comportamento organizacional.

Conforme observamos os princípios do comportamento no trabalho são orientações fundamentais que nos auxiliam a compreender como as pessoas se comportam no ambiente profissional. Esses princípios podem ser categorizados em duas esferas: os pessoais, como motivação, comunicação, liderança e tomada de decisão; e os organizacionais, que englobam a cultura organizacional, mudança organizacional, ética, diversidade e inclusão.

3.2 Objetivos e Propósitos

A avaliação comportamental no ambiente de trabalho é fundamental para a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento das organizações. Exploraremos os princípios e métodos subjacentes a essa prática, destacando sua importância na promoção de ambientes de trabalho eficazes e produtivos.

De acordo com Dutra; Fleury & Ruas (2013) é essencial compreender que nenhum processo de avaliação de pessoal deve ser considerado isolado dos objetivos organizacionais. As avaliações não devem ser encaradas como um fim em si mesmas. Em outras palavras, os processos de avaliação de pessoal devem servir de base para orientar ações que visam redirecionar ou reforçar comportamentos que estejam alinhados com as metas da gestão de pessoas. Esses comportamentos estão diretamente relacionados a decisões que envolvem desenvolvimento, sucessão, recompensas e outras medidas importantes.

A autora Lucena (2012) destaca três elementos essenciais na qualificação profissional que, embora mensurados por processos distintos, estão profundamente interligados. Esses elementos são: **atitude**, **comportamento** e **desempenho**, e eles se entrelaçam e influenciam mutuamente.

A **atitude** representa as crenças pessoais e respostas emocionais às situações da vida. O **comportamento** é a manifestação externa dessa atitude, sendo a maneira pela qual uma pessoa reage às situações de forma observável. Já o **desempenho** refere-se à realização das tarefas e

responsabilidades de um indivíduo em seu cargo ou atribuições na organização, visando produzir resultados de qualidade e agregar valor aos clientes e à empresa. (Lucena, 2012).

Destarte, o objetivo principal de uma avaliação comportamental é compreender, analisar e avaliar o comportamento de indivíduos no contexto de trabalho. Isso pode incluir a identificação de suas competências, habilidades, atitudes, motivações, pontos fortes e áreas de desenvolvimento. Com base nessa compreensão, as organizações podem tomar decisões informadas em áreas como recrutamento, seleção, desenvolvimento de funcionários, gestão de desempenho e promoção, visando melhorar o desempenho, a satisfação e a eficácia dos colaboradores, além de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

De acordo com Lucena (2012), o avaliador deve possuir habilidades como conhecimento dos objetivos da organização e de suas unidades, capacidade de dimensionar metas, compreensão das tarefas e processos de trabalho, competência na definição de metas e de indicadores de resultados. Além disso, é fundamental ter habilidades de planejamento, negociação, estabelecimento de relações interpessoais positivas, diálogo, escuta ativa, liderança motivadora e comunicação clara.

Observa-se que um profissional encarregado da avaliação comportamental desempenha um papel fundamental na compreensão e gestão do comportamento dos colaboradores, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento pessoal, na eficácia organizacional e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

3.3 Importância na prática organizacional

A avaliação comportamental é crucial tanto para seleção quanto para desenvolvimento no trabalho. Nesta seção, apresentaremos sua relevância e eficácia comprovada em ambas as áreas.

El-Kouba et al., 2009 com citado em Castro, 2005 apresentam que os procedimentos de avaliação e validação dos programas de treinamento e desenvolvimento representam uma ferramenta estratégica para a alta administração da empresa em sua tomada de decisões. A organização deve buscar não apenas a retenção de seus profissionais mais competentes, mas também a preservação do conhecimento que esses colaboradores adquiriram ao longo de suas vastas experiências comportamentais e conceituais. Além de avaliar a eficácia do programa em si, o sistema de avaliação estimula a melhoria contínua, ao fornecer insights para aprimorar progressivamente todas as etapas dos programas de treinamento e desenvolvimento.

DIFERENTES ASPECTOS, PRÁTICAS E MODELOS DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO TRABALHO

O autor Leonardo (2022) destaca que o sucesso nas empresas depende da melhoria das relações, sugerindo uma mudança necessária na abordagem organizacional em direção à individualização, semelhante à metodologia moderna do marketing um a um. Ele salienta que essa transformação não acontece automaticamente, mas requer a participação das pessoas e ajustes no sistema de gerenciamento. Apesar de o setor de recursos humanos lidar com aspectos relacionados às pessoas, como recrutamento e treinamento, muitas vezes ele não adota uma abordagem individualizada, mantendo práticas mais tradicionais, que não incluem a coleta detalhada de informações sobre expectativas e satisfação das pessoas.

El-Kouba et al. (2009) ressaltam que, ao implementar estratégias e iniciativas que fomentem o trabalho em equipe, motivem os colaboradores e aprimorem as relações interpessoais no ambiente de trabalho, as empresas demonstram um compromisso claro em equilibrar eficiência, resultados positivos e qualidade de vida. Isso, por sua vez, promove o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, tornando-se efetivas tanto na seleção quanto no desenvolvimento de pessoas. Os programas estabelecidos por essas organizações, que incorporam esses princípios, têm como meta principal nutrir competências comportamentais, direcionando não apenas indivíduos e grupos, mas também a própria organização em direção ao progresso e à realização de seus objetivos.

Observamos que as avaliações comportamentais são cruciais para a seleção e desenvolvimento de talentos, impactando decisões-chave para o sucesso organizacional, como contratações, promoções e treinamento. A competência dos profissionais de RH é fundamental para garantir sua eficácia, requerendo planejamento e interpretação cuidadosa. Além de identificar talentos e promover o crescimento profissional, essas avaliações têm o potencial de melhorar a produtividade e a saúde do ambiente de trabalho.

Todavia, destacamos que a prática organizacional de avaliação comportamental vai além do indivíduo, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo através do engajamento de toda a equipe. Isso fortalece laços de confiança e comunicação, aumentando a motivação dos colaboradores e permitindo decisões mais estratégicas para melhorar o desempenho global da organização. Dessa forma, essa prática é essencial para o sucesso e crescimento contínuo de todos na organização.

3.4 Ferramentas e instrumentos

DIFERENTES ASPECTOS, PRÁTICAS E MODELOS DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO TRABALHO

Nesta seção, discutiremos as principais ferramentas de avaliação comportamental no ambiente de trabalho e sua importância nas decisões da organização. Cada ferramenta tem um propósito específico, e a escolha adequada é fundamental para melhorar o ambiente de trabalho e impulsionar a produtividade.

Malheiros e Rocha (2014) destacam que existem várias formas e ferramentas de avaliar o desempenho nas organizações, com muitas empresas criando seus próprios modelos ou adaptando métodos amplamente reconhecidos. Algumas das principais abordagens incluem escalas de classificação, escolha e distribuição forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação de pares, autoavaliação, relatório de desempenho, avaliação por resultados, avaliação por objetivos, padrões de desempenho e uso de frases descritivas. Essas opções permitem que as organizações escolham a metodologia mais adequada às suas necessidades específicas de avaliação de desempenho.

McClelland (1973) enfatiza a importância de identificar conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam as diferenças no desempenho dos indivíduos. Esses elementos podem servir como critérios para avaliação, apoiando decisões relacionadas à seleção e treinamento de profissionais. Uma abordagem inicial para avaliar competências poderia consistir na lista e descrição dos comportamentos, habilidades e atitudes necessários, cuja manifestação sustentaria um desempenho diferenciado.

Dutra, Fleury e Ruas (2013) destacam um instrumento de avaliação para o acompanhamento de metas e objetivos. Esse mecanismo tem evoluído ao longo do tempo, incorporando melhorias no processo de aplicação, nas dimensões observadas e nas medidas adotadas. As organizações podem estabelecer metas para as pessoas, alinhando-as com suas necessidades principais. Ao utilizar estruturas de referência, como o *Balanced Scorecard*, indicam uma abordagem abrangente, não limitando a ação das pessoas a resultados de curto prazo.

Dutra, Fleury e Ruas (2013) também mencionam ferramentas de avaliações direcionadas ao desenvolvimento profissional, que têm como objetivo identificar áreas de melhoria e estabelecer planos personalizados para o crescimento dos colaboradores. Essa abordagem não só fomenta o engajamento e a retenção de talentos, mas também contribui para o avanço da equipe e da organização como um todo.

As ferramentas de avaliações focadas na análise do perfil e potencial buscam identificar traços e características que, se trabalhados adequadamente, podem facilitar a integração do profissional na empresa. Isso é realizado principalmente por meio de testes psicológicos que

revelam aptidões e possíveis predisposições para o desenvolvimento de competências específicas. Essas avaliações têm aplicações diversas, incluindo orientação vocacional, suporte a processos de seleção, planejamento de desenvolvimento e sucessão, e formação de equipes de trabalho. (Dutra, Fleury e Ruas, 2013).

Por fim, Ferreira (2015) destaca a Avaliação 360 graus, uma ferramenta abrangente que coleta feedback de diversas fontes, incluindo superiores, colegas, subordinados e até mesmo clientes, dependendo da função. Esse método envolve uma ampla participação de todos os que cercam o colaborador, proporcionando uma visão completa de seu comportamento e desempenho. Devido ao envolvimento de várias pessoas, é recomendável o uso de um sistema de software para facilitar a operacionalização desse tipo de avaliação.

3.5 Avaliação comportamental como ferramenta de seleção desenvolvimento pessoal

Nesta seção, destacaremos a importância e as diversas aplicações da avaliação comportamental no ambiente corporativo, concentrando-nos em sua utilidade como ferramenta valiosa tanto para a seleção de talentos como para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

El-Kouba et al. (2009) destacam que o setor de desenvolvimento de recursos humanos é uma adição relativamente recente nas organizações. Durante a maior parte do século XX, o treinamento e desenvolvimento eram considerados atividades complementares de ensino profissional, preparando os trabalhadores para funções específicas. A inclusão desse departamento nas empresas surgiu da percepção de que a educação formal era insuficiente para atender às demandas do mercado de trabalho, tanto em termos de qualidade quanto de quantidade.

Em ambientes de rápida transformação, as qualificações dos profissionais rapidamente se tornam obsoletas, tornando o desenvolvimento de pessoas crucial para a competitividade das organizações. O treinamento deve ser focado em soluções criativas e contínuas, tendo em vista sua importância estratégica. Além disso, programas específicos de desenvolvimento comportamental para gestores responsáveis por equipes e estratégias foram desenvolvidos para lidar com os impactos das mudanças (El-Kouba et al., 2009).

Malheiros e Rocha (2014) reforçam que a gestão do desempenho nas organizações envolve a avaliação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças dos colaboradores, sendo efetiva tanto na seleção quanto no desenvolvimento de pessoas. Cada ação definida está

relacionada a metas específicas e tem o propósito de acompanhar o desempenho individual em relação a essas metas, contribuindo para a gestão eficaz do desempenho da empresa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa deste artigo baseou-se em uma abordagem abrangente para obter e analisar informações relevantes sobre o tema da avaliação comportamental no trabalho.

A coleta de dados começou com um levantamento bibliográfico em várias bases de dados acadêmicas e de pesquisa, incluindo *Scielo* e livros. As palavras-chave utilizadas na pesquisa incluíram "avaliação comportamental no trabalho", "avaliação de desempenho", "competências comportamentais", entre outras relacionadas ao tópico.

A pesquisa abrangeu artigos acadêmicos, livros, relatórios técnicos e estudos empíricos publicados em inglês e português, com um foco principal em trabalhos publicados nos últimos 15 anos, embora algumas fontes relevantes mais antigas também tenham sido consideradas para fornecer uma base histórica para o tema. A seleção criteriosa dessas fontes permitiu a obtenção de uma visão abrangente e atualizada dos diferentes aspectos, práticas e modelos de avaliação comportamental no ambiente de trabalho. A análise dessas fontes, juntamente com a revisão da literatura existente, formou a base da pesquisa e das conclusões apresentadas neste *paper*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Observa-se que a avaliação comportamental desempenha um papel crítico na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento das organizações. Para alinhar-se com as demandas e desafios contemporâneos do ambiente de trabalho, as organizações estão adotando modelos e práticas modernas de avaliação comportamental.

Entre essas abordagens eficazes, destacam-se a utilização de avaliações 360 graus, que envolvem feedback de várias fontes, incluindo superiores, colegas e subordinados, proporcionando uma visão completa do desempenho do indivíduo. Além disso, as organizações estão cada vez mais recorrendo a análises de big data e inteligência artificial para avaliar o comportamento e as competências dos funcionários de maneira mais objetiva e em tempo real. Esses modelos modernos e práticas inovadoras não apenas permitem uma compreensão mais profunda do comportamento dos colaboradores, mas também capacitam as organizações a tomar decisões mais informadas e estratégicas para melhorar o desempenho, a satisfação dos

funcionários e alcançar metas organizacionais de forma eficaz no cenário atual de negócios em constante evolução.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, destacamos que a melhoria da avaliação comportamental nas organizações pode ser alcançada por meio da integração de práticas contemporâneas e modelos eficazes. Isso implica adotar abordagens de avaliação mais alinhadas com as necessidades do ambiente de trabalho em constante evolução e da força de trabalho diversificada. Além disso, ressaltamos a importância da seleção de pessoas, pois a escolha de indivíduos adequados desde o início também desempenha um papel fundamental na eficácia da avaliação comportamental. Incorporar feedback regular, utilizar métodos inovadores de avaliação, como a avaliação 360 graus, e personalizar os planos de desenvolvimento dos funcionários são alguns exemplos de práticas contemporâneas que podem aprimorar significativamente o desempenho dos colaboradores.

Além disso, a promoção de um ambiente de trabalho que valorize o *feedback* construtivo e o desenvolvimento pessoal pode aumentar a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, contribuir para a realização dos objetivos organizacionais. Destarte, a melhoria da avaliação comportamental requer uma abordagem adaptativa e atualizada para atender às demandas em constante mudança das organizações e de seus colaboradores.

6 REFERÊNCIAS

- Dutra, J. S., Fleury, M.T. L., & Ruas, R. (2013). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas.
- El-Kouba, A., Roglio, K. D. D., Del Corso, J. M., & Silva, W. V. da . (2009). Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. *Revista De Administração De Empresas*, 49(3), 295–308. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300005> Acessado em 16/09/2023.
- Ferreira, P. I. (2015). Série MBA Gestão de Pessoas - Gestão por Competências. Rio de Janeiro: LTC.
- Leonardo, J.M.A. (2002). A Guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção* v. 12 n. 2. Disponível em:

DIFERENTES ASPECTOS, PRÁTICAS E MODELOS DE AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL DO TRABALHO

<https://www.scielo.br/j/prod/a/RXfxjh8nK9YjyRP4NjqQmbD/?format=pdf&lang=pt>

Acessado em 17/09/2023.

Lucena, M.D.D. S. (2012). Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Malheiros, B. T., & Rocha, A.R. C. (2014). Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho. Rio de Janeiro: LTC.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psycho-logist: Washington.

Newstrom, J. W. (2011). Comportamento organizacional. 12 ed. Porto Alegre: AMG.

Robbins, S.P. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall.