artigo

1. Introdução;
2. Pesquisas sobre necessidades de treinamento;
3. Definição do problema;
4. Metodologia;
5. Resultados;
6. Conclusões.

O avaliador como variável no levantamento das necessidades de treinamento

Este trabalho constitui parte da tese apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre em Psicologia Organizacional na Universidade de Brasília.

Paulo Roberto Nogueira
Diretor da Empresa de Consultoria Organizacional (EMCO/DF); consultor de pesquisas do Banco Central do Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Dois aspectos são considerados relevantes durante a etapa de levantamento das necessidades. O primeiro refere-se ao nível das necessidades; o segundo diz respeito à maneira como essas necessidades devem ser identificadas.

Os níveis de necessidades se classificam de acordo com as principais áreas organizacionais a que se podem aplicar o termo necessidades de treinamento: nível de organização ou sistema; nível de subsistema; nível individual. Necessidades a nível de organização compreendem as limitações, problemas ou dificuldades gerais que abrangem várias áreas ou zonas da organização. Necessidades a nível subsistêmico referem-se às limitações, problemas ou dificuldades verificados em determinado setor da empresa. Necessidades a nível de indivíduos dizem respeito a deficiências pessoais dos trabalhadores. Warren (1969) esclarece que maior parte das ações de treinamento, embora ocorram a nível individual, necessitam de interfaces entre indivíduos e subsistemas e algumas requerem interfaces em sistemas maiores da organização; esta última situação ocorre, por exemplo, quando capacidades gerenciais são consideradas para uma ação de treinamento.

A maneira como as necessidades devem ser identificadas, por sua vez, determinará a utilização de técnicas ou procedimentos específicos. Muitas técnicas e procedimentos têm sido utilizados na identificação das necessidades de treinamento. Já em 1960, a Comissão de Pesquisa da Sociedade Americana de Diretores de Treinamento apresentava uma lista composta de 11 técnicas para determinação das necessidades de treinamento (Proctor & Thornton, 1961), a saber: entrevista, observação direta, conferência de grupos, análise funcional, lista de verificação, testes ou exames de conhecimentos e habilidades, capacidade de execução, registro de pessoal, análise de relatórios de negócios e produção, planejamento organizacional de longo alcance, requisição gerencial.

Outras técnicas foram desenvolvidas nestes últimos anos e sua utilização tem sido recomendada, tais como análise de problemas, simulação, desempenho de papéis (Johnson, 1972); análise de desempenho, pesquisa de levantamento (Claycombe, Bird & Bennet, 1976); comitê de assessoramento, análise de trabalho, *survey*, entrevista de desligamento (Kirkpatrick, 1978).

Na prática, estas técnicas podem ou não ser combinadas, de acordo com o modelo ou plano geral a ser seguido. Segundo Herrera (1974), os modelos de levantamento das necessidades de treinamento tendem a ser basicamente de dois tipos:

a) os centralizados no analista e/ou na percepção que têm os indivíduos que ocupam níveis hierárquicos mais altos na organização;
b) os centralizados na participação dos níveis afetados, isto é, dos indivíduos que mantêm relacionamento imediato com os possíveis treinandos e dos próprios treinandos.

Na identificação das necessidades de treinamento a nível individual, a utilização de modelos centralizados no analista ou somente na percepção de indivíduos com altas posições hierárquicas tem sido criticada, visto que esta abordagem estabelece implicitamente que cabe aos superiores a estruturação do desenvolvimento de seus subordinados, quando, na verdade, é geralmente reconhecido que o desenvolvimento profissional é guiado pelo autodesenvolvimento e, portanto, os indivíduos devem estar envolvidos no estabelecimento de seus próprios planos de desenvolvimento. Em caso contrário, estes estariam submetidos a um programa preparado para eles, o qual pode não se relacionar com seus interesses ou metas a longo prazo. Além disso, problemas, erros e dificuldades inerentes às avaliações feitas somente pelos chefes têm sido amplamente documentados.

Assim, o pensamento atual é de que nenhuma posição ou indivíduo pode oferecer todas as informações necessárias para se determinar o real desempenho de uma pessoa, ou mesmo detectar todas as suas deficiências. Dessa forma, nos últimos anos tem havido muitas recomendações para o uso de avaliação por parte de sujeitos que ocupam diferentes posições hierárquicas e que desenvolvem diferentes papéis em relação ao avaliando, ao invés de confiar-se somente na avaliação do chefe. Realmente, outros tipos de avaliação (auto-avaliação, avaliação do subordinado, avaliação do colega, etc.) oferecem certas vantagens em potencial.

Embora sejam muitas as sugestões para uso de indivíduos de diferentes grupos e papéis, em relação ao avaliando, na identificação das necessidades de treinamento, são poucas, na verdade, as pesquisas realizadas nesta área. Além disso, alguns resultados dessas pesquisas têm-se mostrado contraditórios. Particularmente no Brasil, pouquíssimas pesquisas foram conduzidas.

Por conseguinte, o objetivo deste trabalho foi trazer alguns subsídios para o melhor entendimento desta tarefa tão complexa que é a de identificar necessidades de treinamento a nível individual.

2. PESQUISAS SOBRE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Kirchner (1965), estudando a relação entre as avaliações de supervisores e subordinados com respeito a 92 empregados técnicos, verificou que havia uma intercorrelação mais alta para todas as escalas de avaliação de superviso res. Os resultados também indicaram que os subordinados tendiam a se auto-avaliarem mais favoravelmente do que seus supervisores. Apenas em duas dimensões (habilidade criativa e relações humanas) houve concordância entre os dois tipos de avaliadores, existindo, porém, muito pouca concordância em outros fatores, tais como competência técnica, planejamento, controle e eficiência.

Em outro estudo, com trabalhadores de escritório, desenvolvido por Parker, Taylor, Barret & Martens (in: Thornton, 1968), foram obtidas três avaliações diferentes. A primeira era feita pelo supervisor imediato do empregado; a segunda era uma auto-avaliação do empregado; a terceira, uma estimativa do trabalhador sobre a avaliação do supervisor. Oito escalas foram incluídas em um formulário de avaliação. Uma análise da diferença entre a média das médias para as três avaliações mostrou que as auto-avaliações eram significativamente mais altas do que as avaliações dos supervisores. As avaliações estimativas ficaram entre as outras duas, mas não eram significativamente diferentes das auto-avaliações. As intercorrelações das avaliações pelos supervisores e os subordinados mostraram discordâncias altas. Além disso, as percepções dos subordinados sobre a relação entre traços pessoais e de trabalho diferiram marcadamente das percepções de seus supervisores.

Comparando as auto-avaliações de gerentes com as avaliações de seus superiores imediatos, em relação às deficiências do desempenho gerencial, Williams & Seiler (1973) constataram concordância em muitas dimensões do comportamento gerencial. Contudo, verificaram que os supervisores eram menos lenientes do que os auto-avaliadores.

Resultados contrários a esses verificados por Williams & Seiler foram obtidos por Henemann III (1974), em pesquisa sobre o desempenho gerencial. Comparando os resultados de 102 pares de gerentes-supervisores, obtidos através de um questionário que media nove fatores de comportamento gerencial (planejamento, investigação, coordenação, avaliação, supervisão, colocação de pessoal, negociação, representação, eficácia geral), Heneman III encontrou uma tendência das auto-avaliações dos gerentes serem menos lenientes e mais variáveis do que as avaliações de seus superiores. Verificou, ainda, que as correlações entre as avaliações mostraram-se fracas para a maioria dos fatores avaliados.

Com o objetivo de investigar como diferentes sujeitos previam o sucesso profissional futuro do avaliando, Kraut (1975) realizou estudo com dois grupos, sendo um composto por 153 supervisores de 1.º e 2.º níveis e outro formado por 83 gerentes. Todos estes sujeitos participavam de um programa de treinamento promovido pela companhia. Foi utilizado um questionário que media 10 fatores, numa escala de cinco pontos. Os fatores eram impacto, capacidade de progresso, originalidade, agressividade, cooperação, maturidade emocional, liderança, impressão geral, diplomacia, tato. Através desse questionário os sujeitos de cada grupo avaliavam seus colegas. Após essa avaliação, os sujeitos de cada grupo foram avaliados por membros da equipe de treinamento da companhia, familiarizados com o seu desempenho. Os resultados mostraram que entre os supervisores houve concordância em quase todos os fatores, com uma correlação média de $r = 0,71$, e que os gerentes também con-concordância em quase todos os fatores, com uma correlação média de $r = 0,71$, e que os gerentes também con-pessoal de treinamento e os supervisores foram fracas em todos os fatores, excluindo-se o fator originalidade, sendo igualmente fracas as correlações entre gerentes e o pessoal de treinamento em quase todos os fatores.

Calhaoon & Jerdee (1975) apresentam estudo, com amostra de 1521 supervisores, sendo 805 de 1.º nível e 716 do 2.º nível, através do qual procuraram determinar quão precisamente os dois níveis concordavam em suas percepções sobre as necessidades de treinamento. Cada um dos 805 supervisores de 1.º nível descreveu suas próprias necessidades de treinamento, enquanto cada um dos 716 supervisores de 2.º nível descreveu as necessidades de treinamento de seu subordinado. Ocorreu que, em 388 casos, as mesmas necessidades de 1.º nível foram descritas tanto por ele próprio como por seu superior. A todos os respondentes foi entregue um questionário contendo 56 itens, medindo vários fatores (tomada de decisão, solução de problemas, métodos de trabalho, atualização, motivação de subordinados, planejamento, conhecimento do trabalho, relacionamento interpessoal, organização e controle), numa escala de 7 pontos (1 = nenhuma necessidade; 7 = grande necessidade). As avaliações dos supervisores de 1.º nível e as avaliações por seus superiores de 2.º nível, computadas através dos 388 pares supervisor/superior para cada fator, indicaram surpreendentemente uma correlação fraca. As 56 correlações variaram de $r = -0,02$ a $r = 0,33$, com um valor médio de $r = 0,09$.

Em outro trabalho, Claycombe, Bird & Bennet (1976) efetuaram estudo no sentido de localizar aspectos negativos e positivos nas habilidades gerenciais e fornecer

uma base para desenvolver cursos de treinamento especializado para supervisores do Tennessee Departament of Public-Health. Utilizaram formulário através do qual os supervisores se auto-avaliaram e eram avaliados pelos subordinados em sete fatores diferentes (comunicação no trabalho, relacionamento com subordinados, competência técnica, reconhecimento de talento, delegação, cuidado e avaliação geral). Os resultados mostraram que, entre os subordinados, não houve diferença na percepção dos aspectos comportamentais dos supervisores e que subordinados e supervisores concordaram em suas avaliações sobre a necessidade de treinamento dos supervisores.

Mais recentemente, Holzbach (1978) pesquisou avaliações feitas por colegas, auto-avaliações e avaliações pelos superiores e verificou que as avaliações de colegas foram mais altamente correlacionadas com as avaliações de superiores do que as auto-avaliações. Constatou, ainda, que as auto-avaliações tendiam a ser mais lenientes do que as avaliações de colegas e superiores.

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A partir da literatura analisada, pode-se concluir que a maioria das pesquisas realizadas demonstra que a identificação das necessidades de treinamento diverge muito em função da posição ou papéis que os indivíduos desempenham na organização em relação ao avaliando.

Além disso, observa-se uma indefinição com referência a qual dos tipos de avaliadores é melhor na identificação das necessidades de treinamento.

Assim, o problema pode ser colocado na forma das seguintes questões: Que concordância ou discordância existiria entre as identificações das necessidades de treinamento de supervisores feitas por diferentes tipos de avaliadores? Quão acuradas são as auto-avaliações de supervisores em relação às reais necessidades de treinamento? Que relação existe entre as avaliações de indivíduos com diferentes cargos ou papéis e as dimensões do comportamento de supervisores?

Com base neste quadro geral foram estabelecidos os seguintes objetivos do presente trabalho:

a) identificar a influência da posição hierárquica ocupada pelos indivíduos na organização, em relação ao avaliando, sobre a identificação de suas necessidades de treinamento;
b) verificar se as necessidades de treinamento identificadas pelo próprio indivíduo são diferentes daquelas identificadas por outros indivíduos;
c) verificar se determinados fatores do comportamento do supervisor de 1.º nível são avaliados diferentemente pelos indivíduos, de acordo com a sua posição hierárquica na organização;
d) apurar se as necessidades de treinamento do supervisor de 1.º nível são mais bem identificadas pelo próprio, por seu superior ou por seu subordinado.

Duas hipóteses gerais guiaram este trabalho:

1. Indivíduos ocupando diferentes posições hierárquicas ou exercendo diferentes papéis em relação ao avaliando identificarão diversamente as necessidades de treinamento deste.
2. Diferentes avaliadores identificarão mais acuradamente as necessidades de treinamento dependendo do aspecto ou do fator (dimensão) do comportamento do avaliando.

Assim, o objeto do estudo foram as necessidades de treinamento de supervisores e o atributo deste objeto foi a identificação dessas necessidades segundo as percepções de diversos indivíduos ocupando posições hierárquicas diferentes na organização.

Para efeito desta pesquisa, a expressão *necessidades de treinamento* foi definida como sendo os aspectos do comportamento do indivíduo no trabalho (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o impedem de desempenhar uma tarefa de modo desejado, e que são passíveis de serem desenvolvidos ou aprimorados através de ações de treinamento.

Onde:

- *conhecimentos* – são informações de natureza técnica ou administrativa, necessárias ao indivíduo para o desempenho de tarefas que lhe são atribuídas na organização;
- *habilidades* – são comportamentos motores ou verbais do indivíduo que favorecem a realização eficaz das tarefas que lhe são atribuídas na organização;
- *atitudes* – predisposição do indivíduo que se manifesta através de suas manifestações verbais ou não, assumindo caráter de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação a um objeto, pessoa ou fato.

A identificação dessas necessidades de treinamento, por sua vez, foi representada pela avaliação verbalizada que o sujeito emite sobre os aspectos de comportamento que devem ser desenvolvidos ou aprimorados através de ações de treinamento, em relação a outro indivíduo ou a si próprio.

4. METODOLOGIA

4.1 *Variáveis*

Este estudo teve por objetivo verificar a influência da posição hierárquica ocupada pelo indivíduo na organização, em relação à identificação das necessidades de treinamento do supervisor de 1.º nível (assistente). Pretendeu-se, ainda, analisar as vantagens da avaliação feita por indivíduos de níveis diferentes, bem como a correlação existente entre essas diversas avaliações.

Para efeito desta pesquisa, considerou-se como variável independente a posição hierárquica do avaliador, conforme a classificação apresentada no delineamento da pesquisa, discriminado a seguir. As variáveis dependentes foram as necessidades de treinamento do avaliando, representado por supervisores de 1.º nível.

A tabela 1 apresenta as variáveis consideradas no presente estudo.

Tabela 1
Variáveis do estudo

Variáveis	Independente (VI):	Avaliador
	Níveis da VI	Supervisor de 2.º nível Supervisor de 1.º nível Subordinado do supervisor de 1.º nível Média dos três avaliadores Grupo-critério
	Dependente (VD):	Necessidades de treinamento
	Dimensões da VD (fatores)	Tomada de decisão Controle Supervisão Planejamento Criatividade Conhecimento do trabalho Relacionamento com superiores Relacionamento com subordinados Liderança

4.2 *Sujeitos e delineamento*

Os sujeitos desta pesquisa foram os 96 funcionários de uma organização autárquica federal, com sede em Brasília (DF), cujas características já foram detalhadas em outro trabalho (Nogueira, 1980).

Os 96 sujeitos foram distribuídos em três grupos, de acordo com a função que ocupam na organização, isto é, 32 coordenadores, 32 assistentes e 32 subordinados dos assistentes. Dessa forma, cada assistente, além de ser avaliado por si, em termos de necessidades de treinamento, foi avaliado por seu coordenador e por seu subordinado, daí resultando a composição de 32 tríades de avaliadores.

Além disso, foram constituídos dois outros grupos, sendo um constituído pelo total dos indivíduos (Grupo-total) e o outro, o Grupo-critério, constituído por 10 tríades, aleatoriamente selecionadas.

O Grupo-critério foi introduzido como padrão da adequação das avaliações (avaliação-critério), visto que não existe uma norma objetiva que estabeleça qual das avaliações dos três grupos de sujeitos é a mais correta. Como um dos objetivos desta pesquisa era verificar a adequação ou a precisão das avaliações, impunha-se o estabelecimento de um parâmetro em relação ao qual se pudesse estimar a exatidão das respostas dos diferentes avaliadores. A razão pela qual este grupo foi considerado como padrão encontra-se apresentada no item 4.3.

O Grupo-total foi introduzido em resposta à suposição do autor de que possivelmente a combinação dos três grupos de avaliadores pudesse produzir respostas mais consistentes com o Grupo-critério, do que cada um dos três grupos individualmente.

O delineamento da pesquisa foi do tipo de grupo de controle e de caráter "quase-experimental" (Campbell & Stanley, 1970), esquematicamente assim representado:

Grupo	Seleção	Pré-teste	Tratamento	Pós-teste
1	NR	–	Coordenador	A_1
2	NR	–	Assistente	A_2
3	NR	–	Subordinado	A_3
4	NR	–	Grupo-total	A_4
5	NR	–	Grupo-critério	A_5

Onde:

Grupo 1 = coordenadores que identificaram as necessidades de treinamento de seus assistentes;

Grupo 2 = assistentes que se auto-avaliaram quanto às necessidades de treinamento;

Grupo 3 = indivíduos subordinados que identificaram as necessidades de treinamento de seus assistentes;

Grupo 4 = médias das avaliações dos três grupos anteriores;

Grupo 5 = reuniões de grupos comportando elementos ocupantes das posições hierárquicas dos Grupos 1, 2 e 3, que discutiram suas avaliações para chegarem a um consenso;

NR = não-randômica;
A_1 a A_5 = avaliações dos diferentes grupos.

4.3 *Instrumentos e procedimentos*

O instrumento final para esta pesquisa foi denominado Escala de Identificação das Necessidades de Treinamento (Nogueira, 1980). Ele é constituído de 44 itens distribuídos em nove fatores. Os fatores são os seguintes:

Fator 1 – Tomada de decisão;
Fator 2 – Controle;
Fator 3 – Supervisão;
Fator 4 – Planejamento;
Fator 5 – Criatividade;
Fator 6 – Conhecimento do trabalho;
Fator 7 – Relacionamento com superiores;
Fator 8 – Relacionamento com subordinados;
Fator 9 – Liderança.

Através desse instrumento os indivíduos são solicitados a identificar as necessidades de treinamento do avaliando, numa escala de cinco pontos (1 = nenhuma necessidade; 5 = muita necessidade).

O instrumento é apresentado com uma folha de instruções, cujas informações dispensam esclarecimentos adicionais sobre o seu preenchimento. Os itens são apresentados em ordem aleatória, a fim de não ensejar ao respondente qualquer vinculação com outro item do mesmo fator.

Após a aplicação individual do instrumento aos 96 sujeitos, foi constituído o Grupo-critério. A avaliação deste grupo foi considerada o critério de melhor medida

das necessidades de treinamento do assistente por ser esta avaliação obtida a partir da discussão entre os indivíduos diretamente envolvidos com o trabalho do assistente. Esta discussão, que envolveu análise e crítica das diferentes dimensões do comportamento do assistente, procurou estabelecer o consenso das percepções dos três níveis hierárquicos, supostamente eliminando dessa forma os vieses de percepção próprios de cada nível.

O Grupo-critério foi constituído segundo os procedimentos a seguir.

– Dentre as 32 tríades que compuseram a amostra descrita anteriormente, foram selecionadas 10, por sorteio. A tarefa de cada tríade foi apresentar uma avaliação que melhor refletisse as reais necessidades de treinamento do assistente, obtida através de discussão e consenso.

Após a seleção das 10 tríades que constituiriam o Grupo-critério, foi mantido contato com a respectiva divisão a que estavam vinculados os funcionários, no sentido de que os liberasse para participarem de uma reunião.

Dessa forma, a fim de que os sujeitos envolvidos pudessem cumprir sua tarefa, foi feita uma reunião com cada tríade, durante a qual foram entregues folhas de instruções, um exemplar do instrumento em branco, e as três avaliações individuais feitas em outra etapa da pesquisa. Estas avaliações individuais foram descaracterizadas, antes de serem entregues, de forma a dificultar a identificação do avaliador pela tríade. As folhas de instruções continham basicamente as mesmas informações da do instrumento piloto, tendo sido apenas sua redação adaptada para o Grupo-critério. O instrumento, por sua vez, continha a mesma apresentação dos itens. Optou-se por entregar a cada tríade as três avaliações individuais, não identificadas, para que pudessem servir como ponto de discussão entre os sujeitos durante a reunião. Esta medida foi adotada pelas seguintes razões:

a) a divulgação dos resultados das avaliações individuais poderia ajudar a reduzir o efeito do *status* funcional dentro da tríade;

b) a tríade iniciaria de uma base mais sólida, como ponto de partida para suas discussões;

c) cada sujeito poderia ser mais encorajado a defender suas opiniões, impelindo os demais a lhe apresentar argumentos válidos ou fatos aceitáveis, no caso de discordâncias, durante as discussões;

d) sem o conhecimento das demais avaliações, os sujeitos poderiam ficar com receio de apontar falhas no desempenho da pessoa que estaria presente (ele já as teria indicado, mas de forma anônima).

As reuniões com as tríades foram realizadas em sala de aula do centro de treinamento da organização, em Brasília, em dias consecutivos, tendo cada tríade participado de uma sessão, com duração média de quatro horas cada.

Quanto à condução das reuniões, inicialmente pediu-se aos sujeitos que se acomodassem nas carteiras dispostas em círculo, após o que eram dadas as seguintes instruções verbais:

"Nós agradecemos mais uma vez a colaboração de vocês nesta pesquisa. A etapa que vamos desenvolver hoje é a última de nosso trabalho. Durante esta etapa, a tarefa de vocês será a de avaliar o desempenho do (a) . . . . . como assistente, em termos de suas necessidades de treinamento. Para tanto, gostaríamos de que vocês ficassem bem à vontade e abertos para esta avaliação. Vocês agora vão receber a folha de instruções. Leiam-na e observem bem o significado dos números na escala. Após a leitura, o grupo receberá um exemplar do questionário, em branco, que deverá ser preenchido, após a discussão de cada item.

Vocês receberão, ainda, as três avaliações individuais, ou seja, a avaliação feita por cada um de vocês naquela outra etapa da pesquisa. Estas avaliações poderão servir como ponto de discussão, se assim vocês decidirem. Notem que estas avaliações foram descaracterizadas, de modo a dificultar a identificação do indivíduo que havia emitido a avaliação.

Lembramos que a avaliação desta tríade deverá ser obtida por consenso, não se admitindo critérios como média, votação, etc.

Se vocês nada tiverem a opor, permanecerei na sala para esclarecer alguma dúvida que porventura ocorra durante a sessão.

Depois de receber o material, vocês podem iniciar os trabalhos."

Embora tenha sido adotado o procedimento no sentido de as tríades poderem contar com as avaliações individuais, a maioria as verificou de modo superficial no início dá sessão e, de vez em quando, durante o desenrolar dos trabalhos, um ou outro elemento a elas recorrida. Houve, inclusive, três tríades que se manifestaram verbalmente, admitindo que não queriam tomar conhecimento daquelas avaliações, preferindo, pois, deixá-las de lado.

Quanto à presença do pesquisador na sala, todas as tríades concordaram com a sua permanência, tendo sido, de modo geral, contudo, muito pouco solicitado.

Durante as reuniões, houve muitas discussões entre os sujeitos, notando-se um clima favorável ao desenvolvimento dos trabalhos, fato que demonstrou a seriedade com que as tríades executaram suas tarefas.

5. RESULTADOS

As identificações das necessidades de treinamento do assistente foram analisadas em termos de concordância (índice de acordo) e discordância (grau de diferenciação), entre os diferentes grupos de avaliadores.

Inicialmente, as análises feitas entre os grupos de avaliadores mostrarão apenas se há concordância ou discordância entre suas avaliações, sem com isso poder-se dizer qual é a mais acurada.

As análises dos quatro grupos (coordenadores, assistentes, subordinados e Grupo-total) com relação ao Grupo-critério terão um sentido não só de mostrar a discrepância de cada um deles com o Grupo-critério, mas também indicará explicitamente qual delas é a avaliação mais acurada, visto que o Grupo-critério é o grupo-padrão, cuja avaliação é, por princípio, a mais válida. Dessa forma, o grupo que mais se aproxima do Grupo-critério será realmente o grupo que mais acuradamente identifica as necessidades de treinamento do assistente.

5.1 *Apresentação dos resultados*

De modo geral, os grupos de avaliadores identificaram diferentemente as necessidades de treinamento do assistente (ver tabela 2).

Observe-se que no que se refere ao fator 1 (tomada de decisão) o maior valor médio é encontrado no grupo de auto-avaliadores (assistentes) e o mais baixo no Grupo-critério e entre os subordinados, sendo, porém, bastante pequenas as diferenças entre todos os grupos.

Tabela 2

Média e desvio-padrão dos escores por fator e por grupo de avaliadores

Avaliador		Fatores (necessidades de treinamento)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Assistente	M	4,09	3,65	4,23	3,09	4,06	3,87	4,46	3,98	3,80
	DP	0,51	0,72	0,56	0,96	0,71	1,07	1,16	0,99	0,55
Coordenador	M	4,06	3,43	4,04	3,22	3,94	4,21	4,52	4,01	3,88
	DP	0,80	1,08	0,67	1,05	0,86	0,86	0,85	0,86	0,69
Subordinado	M	3,92	3,31	3,61	2,96	3,55	3,76	4,25	3,74	3,41
	DP	0,74	0,92	0,65	1,01	0,99	1,02	1,10	1,18	0,85
Grupo-total	M	4,02	3,42	3,96	3,09	3,85	3,95	3,91	3,91	3,70
	DP	0,43	0,70	0,38	0,62	0,48	0,63	1,10	0,67	0,43
Grupo-critério	M	3,92	3,98	4,29	3,18	3,93	4,20	4,60	4,60	3,87
	DP	0,25	0,42	0,43	0,91	0,37	0,37	0,56	0,30	0,46

No fator 2 (controle) o Grupo-critério é o que dá o maior escore, enquanto os Subordinados ficam com o menor valor, sendo igualmente poucas as diferenças entre os grupos.

No fator 3 (supervisão) já se verifica uma diferença maior entre as médias dos grupos, sendo, porém, igualmente o Grupo-critério responsável pelo maior valor, enquanto o grupo de subordinados fica com o menor escore.

Interessante observar que nos fatores 4, 6, 7 e 9 (planejamento, conhecimento do trabalho, relacionamento com superiores e liderança, respectivamente) o grupo de coordenadores dá o maior escore, enquanto os subordinados apresentam o menor valor.

Nos fatores 5 e 8 os subordinados dão os menores escores, enquanto que o Grupo-critério e os outros dois grupos de avaliadores dão escores altos e similares.

Observe-se, finalmente, que o Grupo-critério, talvez pelo método de os sujeitos desse grupo darem suas respostas e chegarem a um consenso, apresenta um desvio-padrão bem pequeno em todos os fatores, demonstrando haver pouca variabilidade entre as tríades, ou seja, concordam muito mais entre si do que os avaliadores dos outros grupos.

5.2 *Análise dos dados*

A análise das correlações entre os grupos (ver tabela 3) indica que praticamente não existe concordância entre os tipos de avaliadores em relação às necessidades de treinamento do assistente.

De fato, no que se refere aos três principais grupos de avaliadores (coordenadores, assistentes e subordinados) os dados mostram que, de modo geral, não existe relação entre suas avaliações.

Os coordenadores, por exemplo, não concordam em nenhum dos fatores com os subordinados e concordam com os assistentes (auto-avaliações) em apenas três das nove dimensões, como é o caso dos fatores 2 (controle), 4 (planejamento) e 9 (liderança), nos quais ambos os grupos parecem distribuir os sujeitos da mesma maneira.

Entre as avaliações dos assistentes e as dos subordinados existe concordância apenas no fator 1 (tomada de decisão) havendo discordância em todos os demais fatores.

Por outro lado, a correlação de cada um desses grupos com o Grupo-total não poderia realmente ser baixa, visto que o seu escore, que é a média, é uma medida mista, para a qual os três grupos (coordenadores, assistentes e subordinados) contribuíram na proporção de um terço cada um. Este dado, portanto, não parece ser muito relevante no caso, servindo apenas para verificar se a soma desses três grupos que a constituem teria algo a ver com o Grupo-critério.

Com relação ao Grupo-critério, as correlações verificadas na tabela 3 têm um sentido diferente daquele de dizer simplesmente se os grupos concordam ou não, visto que a concordância significa uma boa identificação das necessidades de treinamento do assistente, enquanto a

Tabela 3

Coeficientes de correlação simples entre as avaliações dos grupos por fator

Fator	Avaliador									
	Coordenador (32)				Assistente (32)			Subordinado (32)		Grupo-critério (10)
	Assistente (32)	Subordinado (32)	Grupo-total (32)	Grupo-critério (10)	Subordinado (32)	Grupo-total (32)	Grupo-critério (10)	Grupo-total (32)	Grupo-critério (10)	Grupo-total (32)
1	0,03	0,01	0,62***	0,06	0,32*	0,59***	0,27	0,69***	0,48	0,49
2	0,38**	0,25	0,74***	−0,10	0,05	0,61***	0,46	0,69***	0,57*	0,67**
3	0,10	0,03	0,66***	0,08	0,02	0,56***	0,34	0,60***	0,29	0,40
4	0,31*	−0,15	0,64***	0,27	0,04	0,72***	0,29	0,48***	0,71**	0,82***
5	−0,04	−0,15	0,47***	0,16	0,11	0,54***	0,29	0,62***	−0,06	0,24
6	0,04	0,21	0,59***	0,39	0,11	0,64***	0,05	0,69***	0,20	0,41
7	0,30	0,01	0,62***	0,69**	0,29	0,64***	−0,45	0,35*	0,14	0,29
8	0,28	0,25	0,71***	−0,03	−0,04	0,60***	−0,20	0,68***	0,63**	0,38
9	0,30*	−0,04	0,64***	0,58*	−0,07	0,56***	0,57*	0,61***	0,52	0,78***

* : $p < 0,10$.
** : $p < 0,05$.
*** : $p < 0,01$.
Obs.: o número entre parênteses representa o número de casos.

discordância com o Grupo-critério significa uma identificação não muito adequada.

Verifica-se, por conseguinte, que os assistentes, ao identificarem suas próprias necessidades de treinamento, concordam com o Grupo-critério apenas no fator 9 (liderança); nos outros fatores não existe uma relação entre a auto-avaliação e o Grupo-critério, significando com isso que a avaliação dos assistentes sobre suas necessidades de treinamento não é muito adequada, em relação aos demais fatores.

No que se refere aos coordenadores os resultados indicaram que eles são bons avaliadores apenas para os fatores 7 (relacionamento com superiores) e 9 (liderança).

Os subordinados dos assistentes, por sua vez, por estranho que pareça, são melhores avaliadores em três fatores diferentes dos dois anteriores, que são os fatores 2 (controle), 4 (planejamento) e 8 (relacionamento com subordinados).

O Grupo-total com relação ao Grupo-critério nada apresenta de novo. O resultado do Grupo-total é uma boa identificação das necessidades representadas pelos fatores 2, 4 e 9, mas, no caso desses fatores, já se dispõem de outros tipos de avaliação, ou seja, em relação aos fatores 2 e 4 uma boa identificação é possibilitada pelos subordinados, enquanto no fator 9 pode-se obter tanto a avaliação do coordenador, como do próprio assistente. A utilização do Grupo-total, por conseguinte, em nada contribui para a melhoria da identificação das necessidades de treinamento para supervisor de 1.º nível (assistente).

Verifica-se, portanto, que cinco dos nove fatores podem ser avaliados acuradamente por um dos três grupos principais de avaliadores. Assim, os fatores 2, 4 e 8 são necessidades que podem ser identificadas pelo coordenador, ao passo que o fator 9 pode ser identificado tanto pelo coordenador como pelo próprio assistente, através da auto-avaliação.

Segundo os dados do presente estudo, a auto-avaliação não é muito útil em termos de contribuir para melhoria da qualidade da identificação das necessidades do supervisor de 1.º nível.

Conclui-se, portanto, que a avaliação dos coordenadores é boa apenas em dois fatores, enquanto os subordinados avaliam bem três fatores. Logo, cinco fatores podem ser avaliados adequadamente através de questionários, ficando indefinidos, por conseguinte, quatro fatores (tomada de decisão, supervisão, criatividade e conhecimento do trabalho), que se referem aos fatores 1, 3, 5 e 6, respectivamente. Contudo, no caso específico do fator 1, na ausência de outro procedimento, poder-se-ia utilizar a avaliação dos subordinados, visto que a correlação se aproxima muito da significância. Os fatores 3, 5 e 6, todavia, são necessidades que, segundo os dados desta pesquisa, não podem ser identificadas adequadamente pelo chefe, pelo próprio assistente ou por seu subordinado, caso em que se poderia utilizar o método de Grupo-critério.

Além disso, procurou-se analisar se os grupos concordavam entre si não só em termos de distribuição dos sujeitos, mas em termos da intensidade dos escores que eles aplicam aos avaliandos. Nesse sentido, foram calculadas as diferenças entre as médias, cujos resultados são representados na tabela 4.

Verifica-se, através desses dados, que a auto-avaliação (assistentes), com relação ao Grupo-critério, não difere substancialmente em nenhum dos fatores.

Os coordenadores diferem apenas no fator 8 com o Grupo-critério, sendo que eles dão menor valor nesse fator do que o Grupo-critério.

Quanto aos subordinados, eles diferem do Grupo-critério nos fatores 2, 6, 7 e 8, ressaltando-se que no caso dos fatores 2 e 8 eles são os melhores avaliadores em

Tabela 4

Diferença entre as médias, utilizando o Teste T de Wilcoxon

Pares	Fatores									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A-C	−0,009	−0,907	−1,234	0,327	−1,075	−1,627	−0,682	0,337	0,299	0,561
A-S	−1,617	−1,225	−3,469**	−0,533	−2,263*	−0,542	−1,851	−0,767	−1,889	−1,589
A-T	−1,309	−1,215	−3,113**	−0,636	−2,160*	−0,299	−1,094	−0,711	−1,889	−0,823
A-G	−1,784	−1,478	−0,561	−0,357	−1,376	0,153	−0,204	−1,070	−1,274	0,357
C-S	−0,851	−0,785	−2,122*	−1,169	−1,253	−2,319*	−2,487*	−1,225	−1,655	−2,141*
C-T	−0,617	−0,280	−0,860	−1,066	−0,430	−2,365*	−2,085*	−1,599	−1,739	−1,543
C-G	0,204	−0,968	−1,325	−1,019	−0,255	−0,815	−0,255	−2,089*	−0,306	0,051
S-T	−0,972	−1,019	−2,945**	−0,897	−1,430	−1,262	0,879	0,363	−1,412	−2,010*
S-G	−0,662	−1,784*	−1,937	0,459	−1,784	−2,089*	−2,089*	−2,191*	−1,784	−2,497*
T-G	−0,764	−2,446*	−2,039*	−0,357	−1,070	−2,395*	−1,682	−2,650**	−1,121	−2,344*

* : $p < 0,05$ ($z \geq 1,96$).

** : $p < 0,01$ ($z \geq 2,57$).

A = assistente; C = coordenador; G = grupo-critério; S = subordinado; T = grupo-total.

termos de distribuição. Contudo, dão escores bem menores do que o Grupo-critério, embora distribuindo os sujeitos da mesma maneira. Assim, os subordinados avaliam bem, mas de modo um tanto crítico e rigoroso, nos fatores 2 e 8. Já no fator 4, os subordinados não só distribuem bem os sujeitos, como também dão quase o mesmo valor do Grupo-critério. Especificamente, isto pode significar que, no caso de se utilizar subordinados para a identificação dos fatores 2 e 8, as necessidades de treinamento do supervisor de 1.º nível podem surgir de modo mais evidente.

No caso dos coordenadores, no que se refere aos fatores 7 e 9, eles são bons avaliadores não só em termos de distribuição dos sujeitos, mas também dando o mesmo valor que o Grupo-critério possivelmente daria.

6. CONCLUSÕES

Os resultados da presente pesquisa mostram claramente que os grupos de avaliadores diferiram grandemente em suas avaliações sobre as necessidades de treinamento do assistente, confirmando duas hipóteses do trabalho.

Com efeito, verificou-se que o grupo de coordenadores não concorda em nenhum dos fatores com o grupo de subordinados. Os assistentes, ao identificarem suas próprias necessidades de treinamento, concordam com os subordinados em apenas um dos nove fatores.

Ademais, esses mesmos grupos mostraram pouca concordância com relação ao Grupo-critério. Por exemplo, verificou-se que os assistentes concordam com o Grupo-critério apenas no fator 9 (liderança), não existindo mais nenhuma relação entre os dois grupos de avaliadores nos demais fatores. Correlacionando-se as avaliações dos coordenadores com as avaliações do Grupo-critério, observa-se que os coordenadores são bons avaliadores, em relação às necessidades de treinamento do assistente, somente para os fatores 7 (relacionamento com superior) e 9 (liderança). Comparando-se as avaliações dos subordinados dos assistentes com as avaliações do Grupo-critério, pode-se verificar que os subordinados identificam bem as necessidades de treinamento dos assistentes apenas no que se refere às dimensões controle (fator 2), planejamento (fator 4) e relacionamento com subordinados (fator 8), existindo uma pequena concordância no fator 1 (tomada de decisão).

Estes resultados confirmaram em grande parte a terceira hipótese do trabalho. De fato, no caso dos superiores a hipótese se mostrou verdadeira em dois dos quatro fatores, ou seja, os fatores 7 e 9 (relacionamento com superiores e liderança), não se confirmando, porém, com referência aos fatores tomada de decisão e criatividade. Com relação aos subordinados, dos quatro fatores previstos em que seriam os avaliadores mais indicados para identificar as necessidades de treinamento dos assistentes, apenas na dimensão supervisão (fator 3) esta previsão não se verificou. Finalmente, com referência ao próprio assistente (auto-avaliação), a hipótese foi verdadeira somente para o fator 9 (liderança) e não para o fator 6 (conhecimento do trabalho).

Os dados deste estudo parecem confirmar as colocações de Heneman III (1974), Kraut (1975) e Schneier (1977), no sentido de que nenhuma posição ou indivíduo isoladamente pode identificar todas as necessidades de treinamento de um avaliando ou mesmo detectar todas as suas deficiências em situação de trabalho.

Contudo, como ressalta Schneier (1977), o fato de os grupos discordarem em suas avaliações não deve ser visto como uma marca de inconfiabilidade dos dados, mas como um indicador potencialmente válido de quais aspectos do comportamento do avaliando estão sendo percebidos e relatados pelos diferentes grupos de avaliadores. De fato, algumas dimensões do comportamento do avaliando podem ser mais adequadamente identificadas de acordo com a posição ou papel que o avaliador ocupa na organização. Fator como relacionamento com o supervisor, por exemplo, certamente será melhor avaliado pelos próprios subordinados, com quem o supervi-

sor se relaciona. Uma razão apresentada para isso é o fato de o contato entre eles ser muito próximo e constante. Além disso, o supervisor tende a relacionar-se mais naturalmente com seus subordinados do que com seu superior (Claycombe, Bird & Bennet, 1976).

Assim, em função de suas posições e papéis, os indivíduos tenderão a perceber mais acentuadamente alguns aspectos do comportamento do avaliando do que outros. Este fato se deve à influência de algumas variáveis, tais como expectativas, necessidades, tipo e número de contatos, etc.

Estes resultados, se confirmados em outros trabalhos, deverão exercer um impacto considerável sobre os procedimentos que vêm sendo sistematicamente adotados por muitas organizações brasileiras, no sentido de que uma única pessoa, ou seja, o superior, é o responsável pela identificação das necessidades de treinamento de seus subordinados (Carvalho, 1977).

Nesse sentido, Gellerman (1977), ao discutir a eficácia dos programas de treinamento na modificação de comportamentos, ressalta a importância do papel do supervisor de 1.º nível. Para ele, a razão da taxa de mortalidade de muitos programas de treinamento ser tão grande deve-se ao fato de que, em muitas organizações, os supervisores de 1.º nível não serem atraídos para os propósitos do treinamento. Por serem os indivíduos que têm mais oportunidades de contatos diretos e freqüentes com os treinandos, os supervisores deveriam ser mantenedores das mudanças iniciadas no treinamento. Gellerman (1977, p. 5) afirma que "qualquer organização cujos supervisores não se consideram como agentes ou extensores do departamento de treinamento, com responsabilidades específicas e continuadas para apoio do que foi ensinado, está provavelmente fadada a um lucro relativamente abaixo para o seu investimento com ações de treinamento.

De acordo com Leidecker & Hall (1974), isto ocorre porque muitas vezes o pessoal de treinamento vê seu departamento como um fim em si mesmo, considerando que suas responsabilidades terminam quando o programa termina. O que os participantes fazem após o programa, como eles aplicam o que aprenderam e a permanência da mudança desejada, não são considerados de alta prioridade como objetivos. Assim, segundo eles, grande culpa recai sobre o departamento de treinamento, que deveria contar mais com os supervisores como extensores de seu departamento.

Ressalte-se, finalmente, que utilizando-se diferentes tipos de avaliadores no levantamento de necessidades de treinamento (auto-avaliação, chefe, colegas e subordinados); além de possibilitar a percepção dos três níveis hierárquicos, poderia promover um maior envolvimento de parte dos avaliadores e avaliandos, visto estarem de certo modo comprometidos com futuras ações que se basearam em suas avaliações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calhaoon, Richard P. & Jerdee, Thomas H. First level supervisory training needs and organizational development. *Public Personnel Management, 4*(3): 196-200, 1975.

Campbell, Donald T. & Stanley, J. C. *Diseños experimentales e cuasi experimentales en la investigación social.* Buenos Aires, Amorrortu, 1970.

Carvalho, M. S. M. V. Desenvolvimento de recursos humanos e treinamento: estudo de um caso, a Petrobrás. Tese de mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1977.

Claycombe, W. W.; Bird, J. M. J. & Bennet, M. L. An evaluation of supervisory skills to determine training needs. *Personnel Journal, 55* (3): 116-20, 1976.

Gellerman, Saul W. Training and behavior change. *Training and Development Journal, 31*(2): 3-5, 1977.

Heneman, H. G., III. Comparisons of self-and superior ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology, 59*, 638-42, 1974.

Herrera, Manuel A. Planeamiento del diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento. *Pedagogía para el Adiestramiento, 4*(16): 32-47, 1974.

Holzbach, Robert L. Rater bias in performance ratings: superior, self, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology, 63*(5): 579-88, 1978.

Johnson, Richard B. Determining training needs. In: Craig, Robert L. & Bittel, Lester R. *Training and development handbook.* New York, McGraw-Hill, 1972. cap. 2, p. 16-33.

Kirchner, W. K. Relationships between supervisory and subordinate ratings for technical personnel. *Journal of Industrial Psychology, 3*(3): 57-60, 1965.

Kirkpatrick, Donald L. Determining supervisory training needs and setting objectives. *Training and Development Journal, 32*(5): 16-9, 1978.

Kraut, Allen L. Prediction of managerial success by peer and training-staff ratings. *Journal of Applied Psychology, 60*(1): 14-9, 1975.

Leidecker, Joel K. & Hall, James L. The impact of management development programs on attitude formation. *Personnel Journal, 53*(7): 507-12, 1974.

Nogueira, Paulo R. Treinamento: estarão os objetivos sendo atingidos? *Psicologia em Curso, 1*(2), jun. 1980.

_____. Necessidades de treinamento: construção e validação de um instrumento (a ser publicado). 1981.

Proctor, John H. & Thornton, Willian M. *Training: a handbook for line managers.* New York, American Management Association, 1961.

Schneier, Graig E. Multiple rater groups and performance appraisal. *Public Personnel Management*, 6 (1): 13-20, 1977.

Thornton, George C. The relationship between supervisory-and self-appraisals of executive performance. *Personnel Psychology*, *21*: 441-55, 1968.

Warren, Malcolm W. *Training for results: a system approach to the development of human resources in industry*. Massachusetts, Addisson-Wesley, 1969.

Williams, W. E. & Seiler, D. A. Relationship between measures of effort and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *57*: 49-54, 1973.

A DOSE CERTA



O melhor remédio contra as dores de cabeça da administração.

Conheça os livros de Administração da Fundação Getulio Vargas, para ter sempre à mão a dose certa de conhecimento prático e teórico sobre qualquer decisão administrativa.

Estudos do futuro – introdução à antecipação tecnológica e social Henrique Rattner – 206 p. – Cr$1.450,00

Um litígio administrativo – Clovis Zobaran Monteiro – 52 p. – Cr$150,00

Seminário sobre organização e administração de serviços industriais do Estado (Reunião de Rangum – vol. 1) – 77 p. – Cr$125,00

Seminário sobre organização e administração de serviços industriais do Estado (Reunião de Rangum – vol 2) – 62 p. – Cr$125,00

Taylor e Fayol – Benedicto Silva 239 p. – Cr$750,00

Administração e Gerência – do artesanato à automação – Cesar Cantanhede – 153 p. – Cr$840,00

Administração geral e relações industriais na pequena empresa brasileira – Laerte Leite Cordeiro, Ary R. Carvalho e Luiz Carlos Bresser Pereira – 108 p. – Cr$400,00

O aumento do preço do aço na C.S.N. – estudo de um caso – Frank P. Sherwood – 48 p. – Cr$125,00

Comportamento administrativo – estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas – Herbert A. Simon – 277 p. – Cr$1.300,00

Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico – Gercina Alves de Oliveira – 220 p – Cr$1.200,00

A era do administrador profissional – Benedicto Silva – 94 p. – Cr$150,00