

---

# Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília

---

Pedro Marcos Roma de Castro  
Jairo Eduardo Borges-Andrade

## RESUMO

No presente texto, relata-se uma experiência cujo objetivo foi diagnosticar necessidades de treinamento, com base em competências esperadas no papel ocupacional, e inova-se buscando atender tanto a demandas globais presentes na organização quanto a demandas específicas ou localizadas. A amostra foi constituída por 302 Assistentes Administrativos da Universidade de Brasília. Utilizou-se pesquisa documental e bibliográfica, bem como aplicação *in loco* do instrumento de mensuração e análise estatística dos dados. Os resultados alcançados mostraram que, embora com limitações, o método parece ser adequado, fornecendo bons subsídios para tomada de decisão e ações na área de Treinamento e Desenvolvimento.

**Palavras-chave:** levantamento de necessidades de treinamento, sistemas instrucionais, capacitação profissional, diagnóstico para treinamento e desenvolvimento.

## 1. APRESENTAÇÃO

A experiência aqui relatada compreende os trabalhos desenvolvidos na Universidade de Brasília (UnB) em parceria entre o Programa de Treinamento e Capacitação Funcional da Secretaria de Recursos Humanos (PROCAP/SRH) e o Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST) do Instituto de Psicologia, destinados à construção de instrumental de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), à aplicação dos questionários construídos e à análise dos resultados.

O objetivo geral foi o de desenvolver e construir tecnologia acerca da averiguação de necessidades de treinamento do cargo de Assistente Administrativo e disponibilizar o seu uso para subsidiar as ações e políticas do PROCAP/SRH da UnB.

Para atingir o intento, buscou-se base sólida na literatura e, ao mesmo tempo, nesse percurso, ergueu-se uma intervenção inovadora e criativa. A presente experiência muda focos, inova no sentido do LNT passar a abranger cenários

Recebida em 17/setembro/2002  
Aprovada em 07/novembro/2003

---

Pedro Marcos Roma de Castro, Psicólogo e Bacharel em Psicologia pela Universidade de Brasília, é Mestrando em Administração Geral no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil) e Analista em Ciência e Tecnologia Pleno da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. E-mail: pedro.castro@capes.gov.br  
Endereço:  
CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
Ministério da Educação — Esplanada dos Ministérios  
Anexo II — DCPC — Sala 230  
Caixa Postal 365  
70359-970 — Brasília — DF

Jairo Eduardo Borges-Andrade, Doutor em Sistemas Instrucionais pela *Florida State University*, Tallahassee, Estados Unidos, é Professor Titular do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil). E-mail: jeborges@linkexpress.com.br

outros além das demandas globais e manifesta solução criativa ao incorporar a interatividade eletrônica como uma alternativa possível para se alcançarem resultados mais amplos.

Em termos organizacionais, o PROCAP é vinculado e subordinado à Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da UnB. O Regimento Interno reza que o Programa de Treinamento e Capacitação Funcional se estabeleceu na Universidade tendo por princípios básicos: “a melhoria da qualidade de vida, a **qualificação profissional**, a adequação do perfil do servidor aos diversos ambientes organizacionais, a valorização dos RH, a valorização da participação do servidor nos programas da Instituição e o **processo contínuo de treinamento** como agente motivador da participação”<sup>(1)</sup>.

Nesse sentido, o PROCAP possui, entre outros objetivos mais amplos, objetivos específicos como: a permanente atualização e a capacitação dos servidores e a divulgação dos resultados dos eventos na área; o resgate de experiências significativas na área de treinamento que possam, efetivamente, contribuir com o esforço para a melhoria da qualidade; projetos LNT (**Levantamento de Necessidades de Treinamento**), para investigar as reais necessidades de treinamento na Universidade de Brasília, enfatizando a potencialidade, a capacidade e as expectativas dos servidores no exercício da função.

Tendo em vista que a realização de Levantamento de Necessidades é por princípio uma das missões do PROCAP, surgiu, então, a lacuna que impulsionou a busca do Instituto de Psicologia, propriamente do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, para viabilizar a efetivação do presente trabalho.

No primeiro contato com o Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, o PROCAP apresentou suas demandas e necessidades mais imediatas. Ao término da reunião, ficou decidida uma estratégia bifurcada: haveria uma frente que trabalharia em prol da avaliação de necessidades dos funcionários encarregados da Higienização e Limpeza do Hospital Universitário de Brasília (HUB); e uma frente que trabalharia a demanda da avaliação de necessidades de treinamento dos Assistentes Administrativos. É nessa segunda perspectiva que surge e se consolida este trabalho.

## 2. O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

As rápidas mudanças tecnológicas, a instabilidade, a globalização... fazem parte do cenário internacional e demandam mão-de-obra qualificada e polivalente. Os treinamentos agem enquanto peça importante na construção desse novo perfil, e estão cada vez mais valorizados. O campo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ganha destaque, dentre outros aspectos, dada a sua relevância para o conhecimento, o crescimento e a inovação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), para a aprendizagem nas organizações (SENGE, 1999), para os avanços tecnológicos aliados a diversidade e mobilidade nos locais de

trabalho (SCHNEIDER, 1999) e para o foco no conhecimento enquanto diferencial competitivo (DRUCKER, 1993).

O foco de T&D é a aprendizagem no nível dos indivíduos, assumindo que uma mudança nesse poderia produzir uma mudança no nível da organização, por meio de um fenômeno denominado **emersão** na abordagem multinível. Tal fenômeno teria sua base em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), ou simplesmente **competências**, inerentes aos indivíduos, mas que, por troca, interação social e amplificação, teriam propriedades que se manifestariam nos níveis superiores de equipe, organização ou redes de organizações (KOZLOWSKI e KLEIN, 2000). De acordo com essa abordagem, o que muitos autores denominam conhecimento, aprendizagem ou competências organizacionais seriam constructos coletivos que representariam a influência agregada dos indivíduos.

Se por um lado a conjuntura atual impulsiona a valorização dos programas de treinamento, por outro configura um peso maior à análise do valor final do treinamento e à relação custo-benefício, funcionando como mola propulsora da busca de procedimentos de aferição dos resultados do treinamento e de seus efeitos sobre o sistema organizacional.

Não à toa, aspectos antes praticamente renegados vêm ganhando força no cenário organizacional. Pode-se, por exemplo, citar a questão da avaliação de treinamento (notadamente do **impacto do treinamento**) e do levantamento prévio de **necessidades de treinamento**.

O que vem a ser um levantamento prévio de necessidades de treinamento?

A área de T&D constitui uma das principais ferramentas da gestão de recursos humanos com vistas à busca de eficiência e eficácia organizacionais. O treinamento é uma atividade planejada voltada para a mudança de desempenho e o aprimoramento de atividades exigidas em uma tarefa/trabalho (DONADIO, 1996), configurando-se enquanto investimento (BOOG, 1980; SOUZA, 2002) e esforço organizacional na direção de favorecer oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes (BASTOS, 1991; BORGES-ANDRADE, 2002; BORGES-ANDRADE e ABBAD, 1996; SOUZA, 2002).

Ao analisar os conceitos atuais de treinamento, Carvalho (1999) pondera que, mesmo diante do avanço conceitual e da sofisticação da função organizacional, para atingir seus objetivos o processo básico do sistema de treinamento continua o mesmo: ter clareza do que vai ser ensinado, oferecer situações de ensino, diagnosticar necessidades e verificar resultados.

Pode-se visualizar o processo de treinamento desmembrado em quatro fases: a do LNT, a do planejamento, a da execução e a da avaliação. O LNT seria, então, um estudo prévio, uma etapa de diagnóstico, que serve para se dimensionar e definir problemas. O estudo das necessidades é o momento para se analisar, *a priori*, o que deve ser treinado, para quem e para que o treinamento servirá, enfim, para trazer à tona e tornar mais claros os possíveis caminhos de capacitação nos quais a organização deva investir.

Magalhães e Borges-Andrade (2001) apontam que o objetivo central de avaliar necessidades é mostrar caminhos e estratégias, diagnosticando o que seja relevante treinar em um contexto organizacional. Entretanto, o Levantamento de Necessidades de Treinamento não se esgota nesse aspecto do diagnóstico; acaba, também, por atingir outras finalidades, como, por exemplo, tornar os participantes co-responsáveis pelo processo e envolvidos politicamente com seus resultados. Segundo Borges-Andrade (1985), a organização pode utilizar-se do LNT como instrumento para discutir seus segmentos internos, seus papéis e o que deve ser mudado na mesma.

A fase de planejamento engloba a elaboração e a operacionalização dos objetivos. Fazem parte dessa etapa, por exemplo: escolha dos métodos didáticos, definição de recursos, determinação do conteúdo, carga horária, local do treinamento, apreciação da relação do custo-benefício etc. A fase da execução é a implementação efetiva do que foi programado (seria o treinamento propriamente dito). A última fase, a da avaliação, seria a fase em que se abre espaço para verificar se os objetivos finais foram alcançados. A Avaliação de Treinamento seria, portanto, um processo que **checaria e daria validade** ao programa institucional.

Dentro desse contexto global do T&D, o levantamento de necessidades de treinamento, enquanto atividade primeira, é sobretudo uma atividade importante para as organizações. Enquanto checagem prévia, ela permite verificar de antemão os campos prioritários para serem investidos com o treinamento. O LNT pode:

- fornecer subsídios para a tomada de decisões sobre o programa de treinamento;
- contribuir para o avanço científico acerca do treinamento e de sua eficácia;
- aumentar a visibilidade e a credibilidade do sistema de treinamento.

A literatura científica sobre avaliações de necessidades de treinamento demonstra existir três abordagens distintas. Uma delas, denominada Organizacional, conforme Giraldes (1980), possui como unidade de análise a organização e os parâmetros principais giram em torno das **metas** e dos problemas organizacionais. Uma segunda abordagem, citada originalmente por Borges-Andrade (1982), não centra esforços no estudo da organização e sim no papel ocupacional do trabalhador, tendo assim como nível de análise as **tarefas desenvolvidas**. Uma terceira abordagem é citada por Burton e Merrill (1977) como sendo **clássica**; nessa perspectiva, as unidades de análise seriam o indivíduo e os treinamentos que se desejam realizar em uma organização. A abordagem clássica, embora muito aplicada pela prática gerencial, cria uma lacuna ainda não resolvida, como pontua Kaufman (1976), pois nessa se assume que é possível encontrar soluções sem antes identificar problemas.

Tais abordagens e categorias de análise nos níveis organizacional, de tarefas e pessoal receberam nova menção reali-

zada por Goldstein (1991), a qual se mantém atualizada e é usada por Salas e Cannon-Bowers (2001), enquanto principal quadro de referência útil para a compreensão das diferentes posturas perante a averiguação de necessidades de treinamento.

O método para aferição de necessidades de treinamento presente neste trabalho, relativo ao segundo nível de análise, baseou-se notadamente no artigo de Borges-Andrade e Lima (1983) que expõe um método de avaliação de necessidades de treinamento sob o enfoque do papel ocupacional. Contudo, o método proposto sofreu algumas adaptações, como será descrito a seguir.

### 3. MÉTODO

O método aplicado baseou-se no seguinte processo:

- contato com chefias dos setores para solicitar a indicação de pessoas que conheçam profundamente a sistemática das tarefas do cargo;
- junto a essas pessoas, coleta dos CHAs ou competências necessárias à execução da função profissional (técnica de levantamento via incidentes críticos);
- utilização dos dados coletados para identificar amplas descrições de competências esperadas da clientela-alvo;
- análise de conteúdo/categorização;
- construção dos itens em termos de descrições de competências passíveis de serem observadas;
- realização de validação semântica e de conteúdo;
- montagem final do instrumento de coleta de dados (vide exemplo no quadro 1);
- aplicação do instrumento construído;
- análise dos dados coletados;
- elaboração de relatório de LNT.

Veja-se cada uma das fases do processo. A construção do instrumento de avaliação exigia como pré-requisito uma descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para o bom desempenho no papel ocupacional. Essa descrição não foi obtida por consultas restritas ao campo teórico ou documental, como consultas ao plano de carreira, descrição de cargos, e/ou outros documentos pertinentes a arquivos dos Recursos Humanos. Esses materiais foram considerados de forma conjunta, aliados aos CHAs descritos pelo grupo de funcionários do setor.

O contato com as chefias dos setores enquanto passo inicial do processo, na maioria das vezes foi curto e visou, basicamente, esclarecer sobre o tipo de trabalho a ser desenvolvido, seus propósitos e suas metas. Concomitantemente, solicitava-se que a chefia indicasse funcionários do setor (como a sua pessoa, inclusive) que conhecessem bem as atividades desenvolvidas e as habilidades necessárias para um bom desempenho no trabalho. Esclarecia-se que os critérios para indicação do funcionário para a amostra deveriam girar em torno de

**Quadro 1**

**Exemplo do Questionário Utilizado para Avaliar as Necessidades**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA — UnB  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA — DEPTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E DO TRABALHO  
PROGRAMA DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO FUNCIONAL — PROCAP/SRH**

**Levantamento de Necessidades de Treinamento**

Nome: << previamente preenchido >>

Matrícula: <<previamente preenchido>>      Referência: <<previamente preenchido >>

Lotação: << previamente preenchido >>

Cargo: << previamente preenchido >>      Efet. Exerc.: << previamente preenchido >>

Este instrumento foi elaborado com o objetivo de conhecer as necessidades de treinamento para o bom desempenho de um assistente administrativo em suas atribuições. As informações serão utilizadas pelo PROCAP para melhorar o treinamento dos assistentes em Administração. Elas serão mantidas em sigilo e só serão analisadas de forma agregada.

Abaixo está uma lista de habilidades e conhecimentos necessários para o bom desempenho das atribuições de um assistente administrativo. Você, enquanto assistente, deverá avaliar cada uma das habilidades conforme se apliquem ao seu caso.

Primeiro você deverá julgar a importância das habilidades e conhecimentos para o desempenho da sua função. Para isso, escreva o número da sua resposta na coluna "Importância", usando como código a seguinte escala:

0 = sem importância    1 = pouco importante    2 = importância média    3 = importante    4 = muito importante

Na coluna "Domínio" você irá julgar o quanto você já domina a habilidade, usando a escala abaixo:

0 = não domino    1 = possuo pouco domínio    2 = possuo domínio médio    3 = domino quase totalmente    4 = domino completamente

**Habilidades e Conhecimentos**

	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>
1 — Redigir documentos, correspondências, relatórios e atas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 — Digitar documentos, correspondências, relatórios e atas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 — Controlar a frequência de servidores. (...)	(...)	(...)
4 a 48 — Na seqüência estavam listados os demais itens de CH (ver tabela 3).		
49 — Conhecer o funcionamento do Windows 98.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Espaço para você incluir outros conhecimentos/habilidades para os quais julga possuir necessidades de treinamento:

Abaixo está uma lista de atitudes necessárias para o bom desempenho das atribuições de um assistente administrativo. Você deve avaliar cada uma delas usando duas escalas de julgamento.

Primeiro você deverá julgar a "Importância" das atitudes. Para isso, utilize o mesmo procedimento anterior.

Na coluna "Domínio" você vai julgar o quanto você possui desenvolvida a atitude. Use a escala abaixo:

0 = não tem muito desenvolvida    1 = tem pouco desenvolvida    2 = tem medianamente desenvolvida    3 = tem muito desenvolvida  
4 = tem desenvolvida totalmente

**Atitudes**

	<b>Importância</b>	<b>Domínio</b>
1 — Ter boa interação com colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 — Controlar o material de consumo, zelando pelo seu bom uso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 — Ter paciência ao realizar atendimento ao público. (...)	(...)	(...)
4 a 14 — Na seqüência eram apresentados todos os demais itens de atitudes descritos na íntegra na tabela 4.		
15 — Ser maleável e político nas negociações de trabalho ( <b>jogo de cintura</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Escreva outras atitudes para as quais você julga possuir necessidades de treinamento:

questões como: bom desempenho nas tarefas, conhecimento da tarefa, tempo de serviço no papel ocupacional etc. Enfim, pessoas que provavelmente tivessem conhecimento sobre o papel esperado na função de Assistente Administrativo.

Uma vez indicados os servidores e formada uma pequena amostra de funcionários, foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas com ocupantes do cargo usando a técnica dos incidentes críticos. A adaptação principal dessa experiência em relação ao trabalho de Borges-Andrade e Lima (1983) foi a substituição da técnica da “tempestade de idéias” proposta pelos autores para a aplicação em grupo. Essa técnica cedeu lugar, na etapa da coleta das competências necessárias à execução da função profissional, a entrevistas individuais semi-estruturadas nos moldes da técnica dos incidentes críticos.

Os dados sobre os CHAs coletados nas entrevistas com a técnica dos incidentes críticos serviram de alicerce para identificar as amplas descrições de comportamento esperadas da clientela-alvo e sua posterior categorização por meio da técnica da análise de conteúdo.

Além desse conteúdo advindo das entrevistas semi-estruturadas, realizou-se um levantamento documental, com consultas ao plano de carreira, à descrição de cargos e a outros documentos eletrônicos pertencentes aos arquivos dos Recursos Humanos.

Houve, igualmente, a revisão e a leitura de trabalhos anteriores sobre Levantamento de Necessidades de Treinamento. Alguns dos itens constitutivos do questionário tiveram como fonte esses trabalhos; notadamente se destaca, nesse âmbito, o trabalho de Miranda (1995), por tratar-se de um estudo anterior de LNT realizado pelo e para o PROCAP e com o mesmo público-alvo: os Assistentes Administrativos.

Após a realização das entrevistas, efetuou-se a análise de conteúdo que tinha como objetivo congregiar os conteúdos comuns, eliminando-se repetições, habilidades muito elementares e categorizar as diversas respostas dadas pelos atores ocupacionais em **itens**. Os itens construídos foram, então, confrontados com as habilidades, os conhecimentos e as atitudes descritos no trabalho de Miranda (1995). A fonte dupla — dados empíricos e teóricos — constituiu-se como a **principal base** para a construção do instrumento de avaliação de necessidades de treinamento.

Uma vez construídos os prováveis itens do instrumento de coleta de dados, verificava-se se eles, de forma geral, satisfaziam do ponto de vista das técnicas psicométricas de construção de itens integrantes de escalas (PASQUALI, 1996; 1997). Notadamente, dentre os critérios relevantes listados pelo autor, garantiu-se que eles atingiam em especial os critérios da clareza e da simplicidade.

O critério da clareza diz respeito ao item ser inteligível e compreensível até para o estrato mais baixo da população-alvo. A simplicidade é relacionada com a expressão de uma idéia única. Itens que introduzam explicações de termos podem tornar-se confusos, aumentando a magnitude do erro de aferição

de uma escala. Apesar do pesquisador poder interferir, previamente, nesse processo ao formular/alterar formas da frase etc., vale aqui frisar que boa parte desses critérios são alcançados por intermédio da análise semântica.

Na direção do aumento de qualidade, os itens construídos relativos aos CHAs necessários ao bom desempenho de um Assistente Administrativo passaram, então, pelo processo de análise semântica, com os seguintes objetivos:

- verificar a compreensão dos itens pelo público-alvo;
- observar se havia ambigüidade nos itens ou se os mesmos apresentavam uma única idéia com palavras claras e de fácil compreensão;
- modificar itens quando for necessário ampliar a clareza; reformular, substituir ou eliminar itens quando verificada a existência de termos ambíguos;
- verificar a representatividade dos itens propostos (ver modelo da *enquête*, utilizada para a análise semântica, exposta no quadro 2).

## Quadro 2

### Modelo da Enquête Utilizada para a Análise Semântica

Instruções:

Estamos construindo uma escala para Levantamento de Necessidades de Treinamento dos Assistentes Administrativos funcionários da Universidade de Brasília.

A primeira parte relaciona habilidades necessárias ao Assistente Administrativo, a segunda cita conhecimentos e atitudes para o bom desempenho das funções do Assistente.

Nesta análise de juizes o seu papel será julgar os itens propostos quanto a sua clareza, e quanto a questões da linguagem utilizada em sua formulação.

No caso de se verificar a existência de itens ambíguos, com problemas na concisão, clareza etc., eles provavelmente serão reformulados, substituídos ou eliminados.

Desde já agradecemos a sua participação.

Como resultado da análise semântica, pequenas adaptações foram realizadas e a partir delas foi construída a versão final da escala de LNT que se configurou com 15 itens que instigavam acerca de atitudes e 49 itens relativos a conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho das atribuições do cargo de Assistente Administrativo.

O instrumento final de coleta de dados continha três campos: um com informações sobre as características pessoais, um reservado para as instruções de preenchimento e outro com os itens e espaços para o pesquisado responder às escalas de aferição. Os itens constitutivos do instrumento foram expressos em termos de competências passíveis de serem mensuradas. Ao responder ao questionário, o servidor utilizava-se, simultaneamente, de duas escalas: uma de IMPORTÂNCIA e outra

de DOMÍNIO (vide questionário ilustrativo exposto no quadro 1). Com os dados de lotação dos servidores em mãos, a aplicação dos questionários se moldou privilegiando a ida *in loco* do aplicador ao local efetivo de trabalho.

A meta era realizar uma avaliação de necessidades de **forma censitária**, abarcando todos os 330 Assistentes Administrativos do quadro da Universidade, mas muitos não compuseram a amostra por motivos adversos, como férias, desligamento voluntário por meio do Plano de Demissão Voluntária (PDV), licença médica e outras licenças diversas.

Desses 330 Assistentes Administrativos previstos, 24 não trabalhavam mais nas dependências da UnB por terem sido transferidos e estarem lotados em outros órgãos públicos. Somem-se, ainda, três que já haviam se aposentado e um que havia pedido demissão pelo PDV. Não se considerando esses casos, configurou-se, então, um universo de 302 Assistentes Administrativos efetivos. Dos Assistentes Administrativos efetivos, 79% participaram do levantamento.

A participação dos Assistentes Administrativos foi bastante significativa; mesmo considerando todas as várias situações adversas, ainda se obteve participação próxima aos 80%. Apenas três pessoas (1% dos Assistentes efetivos) se recusaram a participar.

Também é preciso ressaltar que, no geral, as pessoas apresentaram “simpatia” em relação à pesquisa, acreditando que ela podia gerar melhorias com os resultados e abrir novas oportunidades para a realização de treinamentos. De forma geral, a maioria dos funcionários da UnB sentiu-se lisonjeada por participar do LNT, alguns chegaram a externar possuir grande expectativa com os possíveis resultados e elogiavam explicitamente a iniciativa tomada.

Acreditamos que a percentagem elevada de pessoas que efetivamente participaram deu-se muito em decorrência da forma como a aplicação foi conduzida, merecendo destaque que a aplicação privilegiou a visita ao local de trabalho do servidor, com a ida *in loco* do aplicador e o contato direto entre pesquisado e pesquisador.

Dentro dessa perspectiva de aplicação, considerou-se locais de difícil acesso os setores externos ao *campus* universitário e com distâncias que dificultassem a locomoção do aplicador. No total, seis servidores não foram consultados por esse motivo. Todos os onze servidores não consultados e classificados como “não estando presente” — 4% dos servidores efetivos — foram assim categorizados após serem procurados, no mínimo, em três visitas do aplicador ao local de trabalho e nos horários das sucessivas visitas não terem sido encontrados.

A distribuição dos participantes e suas respectivas lotações demonstrou que quase metade (45%) dos servidores encontravam-se no Instituto Central de Ciências (ICC) e no prédio da Reitoria. A biblioteca possuía 15% e os demais estavam espalhados por diversos setores da UnB, como: Faculdade de Tecnologia, Faculdade de Saúde, Hospital Universitário, Editora, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Centro de Estu-

dos Avançados Multidisciplinares, Faculdade de Educação Física, dentre outros. A distribuição dos Assistentes Administrativos de acordo com o ano de ingresso na Universidade de Brasília indicou uma distribuição bi-modal, com dois picos — um 1979 e outro em 1994 —, havendo dois grupos bastante distintos em termos de tempo de serviço.

#### 4. RESULTADOS: DADOS SOBRE PRIORIDADES DE TREINAMENTO

Com relação aos dados expostos e ao método empregado para serem obtidos, devem ser destacados alguns pressupostos que podem, evidentemente, sugerir as limitações do estudo:

- Entende-se que os indivíduos que trabalham são capazes de identificar e julgar as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessários à atuação em determinado papel ocupacional.
- Quando a principal fonte de coleta de dados se baseia em julgamentos individuais e subjetivos, existe uma margem de erro embutida em sua mensuração (ABBAD, 1994). Possíveis erros de avaliação seriam, por exemplo, o da leniência, o da severidade e o da tendência central<sup>(2)</sup>. A leniência pode ser mais comum em julgamentos de auto-avaliação de competências relativas a atitudes do que nos referentes a habilidades e conhecimentos.
- As prioridades de treinamento expostas nas páginas seguintes podem ser ponderadas por questões do tipo: quantidade de pessoas que apresentam o problema e comparação do custo do treinamento *versus* o custo e as conseqüências de ignorar-se a necessidade.
- As necessidades identificadas estão baseadas nas expectativas relativas ao papel ocupacional existentes no tempo presente. Se o papel muda, por exemplo, em virtude de alterações no mercado de trabalho, de inovação tecnológica ou de mudanças em metas, estrutura ou processos organizacionais, tais necessidades podem igualmente ser alteradas num tempo futuro. Uma possibilidade de desenvolvimento de técnicas prospectivas de identificação de necessidades foi demonstrada por Guimarães *et al.* (2001).

As tabelas 1 e 2 demonstram os dados relativos à média da importância e do domínio de alguns dos itens. Os itens considerados mais importantes (número de ordem) formam o *ranking* ordenado pela média de importância atribuída às competências na execução das tarefas. Quanto mais alta a média apresentada, maior o **grau da importância percebida** para o item no contexto do trabalho dos Assistentes Administrativos.

Os dados do Número de Ordem expostos nas tabelas 1 e 2 seriam, em primeira instância, os dados relativos às necessidades de treinamento, baseados exclusivamente em expectativas de papel ocupacional. Contudo, segundo Borges-Andrade e Lima (1983), essa forma representaria um grosso modo de mensuração da avaliação de necessidades. O *ranking* ou ordenamento das necessi-

**Tabela 1**  
**Habilidades e Conhecimentos — Ranking da Importância**

Habilidades / Conhecimentos	Importância			Domínio	
	Número de Ordem	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Ter conhecimento da língua portuguesa padrão.	01	3,616	0,834	2,420	0,862
Recepcionar e atender ao público, prestando-lhe informações.	02	3,567	1,044	3,441	0,920
Ter noções de relações humanas.	03	3,517	0,855	2,679	0,982
Conhecer o funcionamento do Windows 98.	04	3,378	1,083	2,357	1,178
Saber como enviar e receber <i>e-mails</i> .	05	3,318	1,062	2,536	1,397
Informar as pessoas que busquem o setor por equívoco, encaminhando-as ao local de interesse.	06	3,314	1,125	3,259	1,081
Saber como buscar informações de interesse na Internet.	07	3,311	0,996	2,316	1,237
Conhecer a estrutura organizacional da Fundação UnB (FUB).	08	3,291	1,110	2,190	1,140
Saber as normas de redação oficial.	09	3,284	1,171	2,267	1,076
Conhecer os trâmites e caminhos administrativos da UnB (procedimentos).	10	3,284	1,163	2,229	1,202

**Tabela 2**  
**Atitudes — Ranking da Importância**

Atitudes	Importância			Domínio	
	Número de Ordem	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Ser gentil, tratando o público com cordialidade.	01	3,840	0,389	3,643	0,554
Ser organizado, deixando os documentos do setor em ordem.	02	3,802	0,477	3,485	0,674
Ter atenção na execução dos trabalhos.	03	3,798	0,412	3,619	0,552
Ser comprometido com o trabalho.	04	3,794	0,415	3,684	0,534
Estar disposto a colaborar com colegas na execução das tarefas.	05	3,794	0,463	3,605	0,598

dades apenas em torno da importância pode não gerar resultados satisfatórios e suficientes para a tomada de decisão; faz-se necessária a investigação do conhecimento que cada um possui, pois uma avaliação que se restringisse a um ordenamento escalar de importância seria incompleta.

É fundamental, então, levar-se em conta, simultaneamente, os resultados de importância e os de domínio para, assim, ter-se parâmetros que melhor representem os interesses relativos ao que se espera das pessoas no trabalho. Essa idéia também está presente em estudos empíricos posteriores, como os de Menezes, Rivera e Borges-Andrade (1988), Borges-Andrade *et al.* (1989) e, mais recentemente, o de Magalhães e Borges-Andrade (2001).

Apesar de em primeira instância parecer que as habilidades mais importantes seriam as que deveriam ser treinadas, isso nem sempre é real, uma vez que, mesmo sendo habilidades **importantes**, elas podem já estar sendo desempenhadas de maneira satisfatória. O confronto entre os resultados de importância e os de domínio faz-se, então, necessário para se ter parâmetros mais confiáveis.

Como foi esse confronto? O confronto ou simplesmente a análise simultânea das duas escalas ocorreu e foi sintetizada por meio do cálculo de um índice de prioridade de treinamento, por respondente e por item, chamado aqui de IPT. O IPT advém da seguinte construção:

$$IPT = Imp(4 - Dom)$$

Em que:

*IPT* = Índice de Prioridade de Treinamento

*Imp* = Importância da competência num intervalo de 0 a 4

*Dom* = Domínio da competência num intervalo de 0 a 4

Por meio da aplicação da fórmula, o IPT varia num intervalo entre **0 a 16** e quanto maior o IPT apresentado maior será a necessidade de treinamento. Com base no IPT, foi possível mapear os pontos a serem alvos de treinamento e com esse mapeamento ficaram mais nítidas as prioridades e como, quando e onde investir (tabelas 3 e 4).

Tabela 3

## Índice de Prioridade de Treinamento (IPT) Distribuído por Habilidades e Conhecimentos Esperados dos Assistentes Administrativos

Habilidades / Conhecimentos	Mapeamento de Prioridades	
	Média do IPT	Desvio Padrão
01 - Redigir documentos, correspondências, relatórios e atas.	3,987	3,278
02 - Digitar documentos, correspondências, relatórios e atas.	2,234	3,109
03 - Controlar a frequência de servidores.	1,851	3,363
04 - Auxiliar no controle da escala de férias do pessoal da unidade.	1,787	3,266
05 - Auxiliar no controle de tombamento do patrimônio.	2,513	3,454
06 - Ler o Diário Oficial da União.	2,443	3,909
07 - Utilizar tabelas, trabalhando dados em planilhas do programa Excel.	<b>6,081</b>	4,985
08 - Utilizar e expor dados em tabelas no programa Word.	<b>4,072</b>	4,187
09 - Inserir gráficos ou figuras em textos/documentos do Word.	<b>4,462</b>	4,465
10 - Auxiliar a chefia no levantamento e na distribuição dos serviços administrativos da unidade.	2,483	3,137
11 - Auxiliar no agendamento de compromissos da chefia ou de funcionários do setor.	1,932	2,876
12 - Organizar e consultar o arquivo do setor.	2,424	3,269
13 - Identificar necessidades em controle semestral ou anual do arquivo, selecionando o que vai para uma espécie de "arquivo morto".	2,919	3,587
14 - Recepcionar e atender ao público, prestando-lhe as informações solicitadas.	1,566	2,631
15 - Informar as pessoas que busquem o setor por equívoco, encaminhando-as ao local de interesse.	1,733	2,577
16 - Revisar o texto antes de sua impressão final.	2,530	3,245
17 - Fazer <i>backup</i> , transferindo e armazenando as informações contidas no computador em disquetes ou CD-ROM.	<b>4,234</b>	4,845
18 - Controlar a entrada e a saída de documentos no setor.	2,360	3,579
19 - Atualizar e providenciar a reposição de material de consumo.	1,868	2,975
20 - Participar de reuniões do setor.	2,287	3,300
21 - Estabelecer e manter contatos internos/externos para discutir assuntos do setor.	2,430	3,022
22 - Orientar a execução dos trabalhos do setor.	2,186	2,771
23 - Acompanhar a tramitação de processos pertinentes ao setor (registro de onde e em que fase o processo se encontra).	2,289	3,355
24 - Despachar documentos.	1,856	3,031
25 - Preencher formulários diversos.	1,597	2,426
26 - Controlar o afastamento de servidores técnico-administrativos e docentes.	2,314	3,804
27 - Analisar processos de interesse geral ou específico do setor.	2,765	3,474
28 - Buscar informações de interesse na Internet.	3,906	4,474
29 - Conhecer os sistemas de informática da FUB (SIACAD, SIADM).	<b>4,638</b>	4,490
30 - Saber as normas de redação oficial.	<b>5,258</b>	3,752
31 - Ter conhecimento da língua portuguesa padrão (normas gramaticais).	<b>5,581</b>	3,176
32 - Ter conhecimentos de língua inglesa.	<b>7,830</b>	4,853
33 - Ter conhecimentos de língua francesa.	<b>5,009</b>	5,241
34 - Ter conhecimentos de língua espanhola.	<b>5,813</b>	5,349
35 - Ter conhecimentos de língua alemã.	3,277	4,911
36 - Ter noções de taquigrafia.	4,000	5,370
37 - Conhecer os trâmites e caminhos administrativos da FUB (procedimentos).	<b>5,082</b>	3,914
38 - Conhecer a estrutura organizacional da FUB.	<b>5,231</b>	3,608
39 - Ter conhecimento da legislação interna da FUB.	<b>5,753</b>	3,558
40 - Conhecer técnicas de arquivamento.	<b>4,898</b>	3,785
41 - Ter noções de relações humanas.	<b>4,282</b>	3,325
42 - Ter noções de matemática.	3,769	3,042
43 - Ter noções de contabilidade.	<b>4,519</b>	4,078
44 - Conhecer o Regime Jurídico Único (Lei 8.112).	<b>5,931</b>	3,951
45 - Manter-se esclarecido e atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes a administração geral e específica.	<b>6,106</b>	4,156
46 - Saber como buscar informações de interesse na Internet.	<b>5,197</b>	4,282
47 - Saber como enviar e receber <i>e-mails</i> .	<b>4,358</b>	4,699
48 - Saber manejar e trabalhar com banco de dados (Excel ou Access).	<b>7,328</b>	4,927
49 - Conhecer o funcionamento do Windows 98.	<b>5,166</b>	4,196

**Tabela 4**

**Índice de Prioridade de Treinamento (IPT) das Atitudes Esperadas dos Assistentes Administrativos**

Atitudes	Mapeamento das Atitudes	
	Média do IPT	Desvio Padrão
01 - Ter boa interação com colegas de trabalho.	2,436	2,477
02 - Controlar o material de consumo, zelando pelo seu bom uso.	1,885	2,282
03 - Ter paciência ao realizar atendimento ao público.	2,030	2,568
04 - Buscar cumprir os prazos estabelecidos.	1,991	2,309
05 - Estar disposto a colaborar com colegas na execução das tarefas.	1,366	1,992
06 - Ser pontual.	2,368	2,674
07 - Buscar atualização profissional.	4,444	3,616
08 - Ser comprometido com o trabalho.	1,111	1,898
09 - Ser organizado, deixando os documentos do setor em ordem.	1,829	2,299
10 - Ter atenção na execução dos trabalhos.	1,373	1,985
11 - Ter iniciativa.	1,774	2,445
12 - Ser gentil, tratando o público com cordialidade.	1,289	1,964
13 - Ter senso crítico em relação aos próprios erros e acertos.	2,217	2,570
14 - Ser criativo, fazendo ajustes de acordo com os imprevistos de trabalho.	2,464	2,519
15 - Ser maleável e político nas negociações de trabalho ("jogo de cintura").	2,885	2,822

Tendo como base os dados que alimentaram as tabelas 3 e 4, sugere-se um mapeamento estratégico de investimento que permita dividir e classificar as prioridades em dois grandes panoramas, tendo em vista que:

- **Panorama A** — existem áreas que apresentam valor alto de IPT e representam prioridade **generalizada** para os Assistentes Administrativos (média do IPT em negrito nas tabelas 3 e 4).
- **Panorama B** — existem áreas que apresentam valor baixo ou mediano do IPT, mas sob uma análise mais aprofundada pode levar a diferentes perfis na determinação de necessidades, refletindo-se na identificação de subgrupos **específicos** de treinandos em potencial.

Serão tecidas, então, considerações sobre cada um dos panoramas, A e B, no binômio geral *versus* específico e sobre a necessidade de uma ação que atue nos dois caminhos para produzir um resultado mais expressivo no que tange ao treinamento e ao trabalho dos Assistentes Administrativos, respeitando-se, ao mesmo tempo, as colocações feitas na literatura recente sobre gestão do conhecimento e aprendizagem nas organizações, além de considerar aspectos de natureza ética.

No caso do Panorama A, como foi dito, existem áreas que apresentam valor alto de IPT e representam prioridade generalizada para os Assistentes Administrativos. Quais seriam essas áreas? Considerando-se os dados da tabela 4, nenhuma das atitudes se encaixaria nessa situação. No entanto, de acordo com os dados da tabela 3, há a possibilidade da

divisão das habilidades e dos conhecimentos em três grupos quanto à prioridade de treinamento (quadro 3).

Tradicionalmente, os dados expostos no quadro 3 seriam suficientes em uma intervenção pós LNT. Sem dúvida, o mapeamento das prioridades gerais aponta dados relevantes e permite à organização planejar treinamentos; no entanto, apesar da relevância e da utilidade expressiva desses dados, eles não abarcam toda a amplitude do LNT. Como já mencionado, existem áreas que apresentam valor baixo ou mediano do IPT, mas que podem ser significativas vez que recaem na constatação de diferentes perfis e na identificação de subgrupos **específicos** de treinamento.

Os dados do quadro 3 satisfazem plenamente ao Panorama A, mas quanto ao Panorama B? O que fazer nesse caso? A situação é complexa, a literatura da área de diagnóstico de necessidades não menciona respostas satisfatórias para essa problemática: deveriam e poderiam ser identificados subgrupos de treinandos com demandas específicas para serem atendidas de forma diferenciada? Será que se poderia falar de subgrupos, de **demandas não-gerais** sem, necessariamente, implicar a quebra de sigilo e do pressuposto básico da garantia do anonimato dos participantes pesquisados? Como realizar o intento sem ferir a ética profissional?

**5. ESCRREVENDO UMA NOVA PÁGINA COM O AUXÍLIO DA INTERATIVIDADE ELETRÔNICA**

“Habilidades com desvios padrão igual ou superior a 0,75, tanto para importância como para domínio, podem não ter suas

## Quadro 3

## Conhecimentos e Habilidades Qualificados Quanto à Prioridade Geral de Treinamento

Itens com Prioridade	Itens com Prioridade Intermediária	Itens com Elevada Prioridade
08 - Utilizar e expor dados em tabelas no programa Word.	30 - Saber as normas de redação oficial.	07 - Utilizar tabelas, trabalhando dados em planilhas do programa Excel.
09 - Inserir gráficos ou figuras em textos/documentos do Word.	31 - Ter conhecimentos da língua portuguesa padrão (normas gramaticais).	32 - Ter conhecimentos de língua inglesa.
17 - Fazer <i>backup</i> , transferindo e armazenando as informações contidas no computador em disquetes ou CD-ROM.	33 - Ter conhecimentos de língua francesa.	44 - Conhecer o Regime Jurídico Único (Lei 8.112).
29 - Conhecer os sistemas de informática da FUB (SIACAD, SIADM).	34 - Ter conhecimentos de língua espanhola.	45 - Manter-se esclarecido e atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes a administração geral e específica.
40 - Conhecer técnicas de arquivamento.	37 - Conhecer os trâmites e caminhos administrativos da FUB (procedimentos).	48 - Saber manejar e trabalhar com banco de dados (Excel ou Access).
41 - Ter noções de relações humanas.	38 - Conhecer a estrutura organizacional da FUB.	
43 - Ter noções de contabilidade.	39 - Ter conhecimento da legislação interna da FUB.	
47 - Saber como enviar e receber e-mails.	46 - Saber buscar informações de interesse na Internet.	
	49 - Conhecer o funcionamento do Windows 98.	

médias consideradas para fins de julgamento da discrepância, uma vez que este resultado implica em uma grande dispersão de opiniões por parte do grupo de respondentes” (BORGES-ANDRADE e LIMA, 1983, p.12).

Eliminando-se da análise itens com grandes dispersões, na prática o que havia era a implicação direta de se eliminar justamente os **desviantes**, as **demandas específicas**, enfim, a heterogeneidade do grupo e especificamente o que foi caracterizado, aqui, como sendo um panorama diferenciado: o Panorama B ou o reconhecimento da diversidade nas organizações. A questão aqui era apreender ou continuar a não apreender o panorama. Aceitá-lo como desafio ou negligenciá-lo. Optou-se pela alternativa mais desafiadora e cheia de incógnitas. Reconheceu-se a situação.

Avançou-se para a situação denominada de Panorama B, pois a realidade mostra que a situação é verídica, os Assistentes Administrativos possuíam atividades bastante diversificadas em virtude do local de trabalho. Nesse universo tão diverso, era de se esperar que existissem também necessidades diferenciadas. Os dados revelam essa diversidade, no momento em que alguns itens, apesar de não apresentarem necessidade generalizada de treinamento, não deixam de ser relevantes, pois representam necessidades de treinamento de subgrupos, alguns deles, inclusive, com número expressivo de pessoas.

Por vezes, as soluções encontradas para problemas complexos apresentam respostas e alternativas extremamente simples. Encontrou-se uma alternativa de solução com a incorporação criativa da interatividade eletrônica. A alternativa encontrada mostrou-se de alta praticidade e utilidade, destacando-se, ainda, pelo simples manuseio e entendimento por parte dos usuários.

Para resolver essa questão foi preciso mudar o foco de análise para o nível do desempenho individual. Nesse âmbito, para auxiliar os trabalhos de análise por parte do PROCAP/SRH,

disponibilizou-se um banco de dados compatível e no formato Excel (extensão .xls), em que é possível verificar os resultados do IPT caso a caso, e se ter melhores parâmetros para a tomada de decisão, para a abertura ou não de **turmas específicas** de treinamento.

Esse banco disponibilizado para o uso do PROCAP/SRH contém todas as respostas dos pesquisados em termos individuais relativas ao índice de prioridade de treinamento e, também, a lotação categorizada — Reitoria, Biblioteca, Instituto Central de Ciências Hospital Universitário etc. (ficando garantido o anonimato dos respondentes), além do setor específico onde se encontrava lotado o Assistente Administrativo.

O arquivo em Excel colocado à disposição para uso do PROCAP possuía um formato em que, por meio de **cliques** do **mouse** em opções de **filtros** previamente personalizados, se tinha acesso de forma rápida à identificação de **setores-alvo**, ou seja, aos setores em que se encontravam grupos de funcionários, diga-se, com necessidades específicas. A estratégia desenvolvida permitiu, então, **identificar** onde se encontravam esses indivíduos, cruzando-se os dados de lotação e do IPT individual disponibilizados, e desenvolver atividades de treinamentos mais voltadas para essas unidades organizacionais. Contudo, sem identificar os indivíduos/funcionários.

No caso dos treinamentos **amplos** ou direcionados para todos os ocupantes do papel ocupacional na organização, os dados do quadro 3 seriam suficientes, como aponta a literatura anteriormente mencionada. O arquivo Excel inovou e entrou em cena especialmente no que tange aos demais cursos **não-amplos**, abertos com caráter mais específico e com menor demanda. Com a identificação de **setores-alvo**, coletados por meio da interatividade eletrônica, o PROCAP pôde, por exemplo, entre outros caminhos, enviar comunicados diretamente aos setores-alvo, aumentando, assim, a probabilidade de participa-

ção e o aumento de inscritos nos cursos/treinamentos de menor demanda/necessidade.

O **resumo** dos dados disponibilizados no **arquivo Excel** consta no quadro 4. Para efeito desse quadro, foram incluídas necessidades de treinamento relativas a competências com valor de IPT maior ou igual a 8, estando expresso o número de pessoas que obtiveram esses escores e estando presentes, evidentemente, apenas os itens relativos às competências não incluídas no quadro 3 que trata das necessidades não-específicas.

Algumas informações constantes no quadro 4 que advêm do arquivo interativo chamam a atenção. Para ilustrar, nota-se que o item 36 — “ter noções de taquigrafia” — não representa uma demanda global dos Assistentes Administrativos e não aparece na lista de prioridades, mas um grande grupo (68 pessoas) apresenta necessidade de capacitação nesse quesito, demanda certamente relevante, mas que não apareceria para a organização numa pauta restrita à demanda global por causa do seu alto desvio padrão.

Este estudo, além de ser o maior e mais abrangente trabalho de Levantamento de Necessidades de Treinamento realizado até então pela Universidade de Brasília, foi também um estudo desenvolvido em parceria e que privilegiou o vínculo acadêmico e o suporte científico aos trabalhos de diagnóstico das necessidades de capacitação profissional, oferecendo subsídios para se ter melhor compreensão da clientela e dos rele-

vantes trabalhos que precisam ser realizados na UnB em aspectos que dizem respeito ao treinamento dos Assistentes Administrativos e suas reais necessidades no trabalho.

O fato de nenhum dos itens relacionados a atitudes aparecer diagnosticado como elemento com necessidade de treinamento caminha em acordo com a posição de Goldstein (1991), que não inclui atitudes e restringe seus textos sobre avaliação de necessidades a habilidades e conhecimentos; entretanto, pode também demonstrar uma possível limitação do método, especialmente a um viés inerente à auto-avaliação por parte dos Assistentes Administrativos no que tange ao quesito atitude, uma vez que “as avaliações podem diferir quanto à intensidade, dependendo de quem as julga”, segundo Magalhães e Borges-Andrade (2001, p.44).

Os ocupantes dos papéis ocupacionais podem ter visões diferentes das suas necessidades, quando essas são comparadas com as visões de seus supervisores, pares ou clientes, diferenças salientadas por Magalhães e Borges-Andrade (2001) e que uma hetero-avaliação, além da auto-avaliação realizada, poderia ter equacionado melhor a questão. Além disso, vale ressaltar que as necessidades identificadas podem “caducar” rapidamente, considerando as mudanças pelas quais passa o mundo do trabalho e das organizações (GUIMARÃES *et al.*, 2001).

A essa questão soma-se, também, a possibilidade de interferências inerentes à questão do instrumental de mensuração

#### Quadro 4

#### Resumo dos Dados Disponíveis em Arquivo Eletrônico

Habilidades e Conhecimentos					
Item	Número de Pessoas	Item	Número de Pessoas	Item	Número de Pessoas
01	53	13	38	23	29
02	25	14	11	24	19
03	24	15	12	25	12
04	21	16	27	26	29
05	30	18	27	27	26
06	36	19	20	28	56
10	17	20	21	35	50
11	14	21	22	36	68
12	27	22	17	42	33
Atitudes					
Item	Número de Pessoas	Item	Número de Pessoas	Item	Número de Pessoas
01	15	06	20	11	11
02	06	07	59	12	03
03	16	08	03	13	19
04	10	09	08	14	17
05	04	10	04	15	04

**Nota:** Resumo dos dados disponibilizados em arquivo eletrônico relativos às necessidades de treinamento específicas de subgrupos (os números dos itens são os mesmos das tabelas 3 e 4).

utilizado, registra-se que seriam relevantes futuras pesquisas para a validação por meio de análises psicométricas, verificação da precisão da escala e aspectos relacionados com a escala de avaliação de LNT e os itens propostos quanto a Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs).

Nota-se que há grande divergência entre habilidades e conhecimentos qualificados como prioritários no quadro 3 e habilidades e conhecimentos percebidos como mais importantes — tabela 1. Isso dá suporte à argumentação de que o ordenamento de necessidades apenas decorrente da importância percebida pode não gerar indicadores satisfatórios para a tomada de decisão em Treinamento e Desenvolvimento (BORGES-ANDRADE e LIMA, 1983).

A mudança de foco ocorrida ao se salientar as necessidades específicas, mesmo inédita em estudos empíricos, encontra-se em acordo com o foco de análise no nível individual, conforme a definição de Kozlowski e Klein (2000) e com a abordagem de avaliação de necessidades de treinamento que Goldstein (1991) denomina de pessoal.

A utilização estratégica da interatividade eletrônica é uma inovação que abre espaço para a possibilidade de levantamento de necessidades nas duas faces do binômio geral *versus* específico e, por conseguinte, de implementação de ações que atuem nos dois caminhos. Trata-se, provavelmente, de um campo a ser expandido, sua validade preditiva ainda não foi estudada, mas, pelo que parece, vem na direção de ampliar opções que visem a alternativas diversificadas para a oferta de treinamentos e de aumentar a probabilidade de se produzirem resultados mais expressivos para as organizações.

Com os mapas gerais e específicos de necessidades elaborados, fica muito mais nítido como, quando e onde investir em treinamento. Diante dos resultados apresentados, o Índice de Prioridade de Treinamento (IPT), apesar de não ser o único, mostrou-se ser um bom norteador para a tomada de decisões dos Recursos Humanos, com aplicabilidade prática do conhecimento científico na gestão de programas de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e na realidade de vida e do trabalho. ◆

## NOTAS

- (1) *Regimento Interno*, não publicado, da Universidade de Brasília, Brasília, DF. Os negritos são dos autores do presente texto.
- (2) Um exemplo caricatural de leniência seria a atribuição da pontuação máxima a todos os itens avaliados

no questionário. O erro da severidade configuraria-se quase que em oposição à leniência, e o da tendência central consistir-se-ia nas respostas do pesquisado apresentarem poucas variações e girando em torno de uma média.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G.S. Sistemas de avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v.10, n.3, p.355-374, 1994.
- BASTOS, A.V.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), São Paulo, v.26, n.4, p.87-102, out./nov./dez. 1991.
- BOOG, G. *Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?* São Paulo: McGraw-Hill, 1980. 125p.
- BORGES-ANDRADE, J.E. *Avaliação de necessidades de treinamento em administração da pesquisa: uma proposta metodológica*. In: SIMPÓSIO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 7. 1982. *Anais...* São Paulo, PACTO/IA/FEA/USP, 1982.
- \_\_\_\_\_. O enfoque instrucional no treinamento. *Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, v.II, n.37/38, 1985.
- \_\_\_\_\_. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, Natal, RN, v.7, n. especial, p.31-43, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), São Paulo, v.31 n.2, p.112-125, abr./maio/jun. 1996.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; LIMA, S.M.V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, Rio de Janeiro, v.12, n.54, p.5-14, 1983.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; LIMA, S.M.V.; SOARES, C.R.V.; PAULA, S.M.A. Treinamento de gerentes de pesquisa: necessidades e impacto. *Cadernos de Difusão de Tecnologia*, Brasília, v.6, n.1, p.117-139, 1989.
- BURTON, J.K.; MERRILL, P.F. Needs assessment: goals, needs and priorities. In: BRIGGS, Leslie J. (Ed.). *Instructional design — principles and applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publications, 1977.
- CARVALHO, L.C.F. T&D estratégicos. In: BOOG, G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. Editado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1999.
- DONADIO, M. *Treinamento e desenvolvimento total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 288p.
- DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993. 186 p.
- GIRALDES, A. Levantamento de necessidades de treinamento. In: BOOG, G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. Editado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, L.M. (Org.). *Handbook of industrial and*

*organizational psychology*. 2.ed. Palo Alto: Consulting Psychologists, 1991. p.507-619.

GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.S.; VARGAS, M.R.M. Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, Manchester, United Kingdom, v.31, n.3, p.249-255, July 2001.

KAUFMAN, R.A. *Identifying and solving problems: a system approach*. La Jolla, California: University Associates, 1976.

KOZLOWSKI, S.W.J.; KLEIN, K.J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal and emergent processes. In: KLEIN, K.J.; KOZLOWSKI, S.W.J. *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2000. p.3-90.

MAGALHÃES, M.L.; BORGES-ANDRADE, J.E. Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, Natal, RN, v.6, n.1 p.33-50, jan./jun. 2001.

MENEZES, L.A.; RIVERA, R.C.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. *Cadernos de Difusão de Tecnologia*, Brasília, v.5, n.1, p.109-118, 1988.

MIRANDA, Onofre R. *Levantamento de necessidades de treinamento*. Trabalho apresentado ao PROCAP pelo autor enquanto estagiário do curso de Administração. Relatório não

publicado, pertencente aos arquivos do PROCAP/ SRH, Brasília, DF, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimentos na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PASQUALI, L. *Medidas escalares: teoria e métodos de medida em ciências do comportamento*. Brasília: MEC/INEP, 1996. Cap.4.

\_\_\_\_\_. Instrumentalização no estudo das organizações: a utilização de escalas psicométricas. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p.75-82.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, v.52, p.471-499, Feb. 2001.

SCHNEIDER, B. Is the sky really falling? A view of the future. In: KRAUT, I.; KORMAN, A.K. (Org.). *Evolving practices in human resource management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. p.328-357.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 1999. 441 p.

SOUZA, V.C. *Impacto da qualificação docente nos resultados de uma universidade: o caso da UFBA*. 2002. 153f. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

### Identifying professional training needs: the case of administrative assistants at the University of Brasilia

The present text reports an experience whose objective was to diagnose training needs, based on competencies expected in an occupational role, and it innovates trying to attend both global and targeted demands at the organization. The sample has included 302 administrative assistants at the University of Brasilia. Documental and bibliographical research has been done, as well as data collection based on a measurement instrument followed by statistical analysis. The obtained results have shown that, despite some limitations, the method seems to be appropriate towards supplying good subsidies for decision and action making in the Training & Development area.

**Uniterms:** survey of training needs, instructional systems, professional training, diagnosis for training, development.

### Identificación de las necesidades de capacitación profesional: el caso de los asistentes administrativos de la Universidad de Brasilia

En el presente texto, se relata una experiencia cuyo objetivo fue diagnosticar las necesidades de entrenamiento, con base en las competencias esperadas en el papel ocupacional, y se innova al tratar de atender tanto a las demandas globales presentes en la organización como a las demandas específicas o localizadas. Se recogieron datos de una muestra compuesta por 302 Asistentes Administrativos de la Universidad de Brasilia. Se utilizó investigación documental y bibliográfica, así como aplicación in loco del instrumento de medición y análisis estadístico de los datos. Los resultados alcanzados mostraron que, a pesar de las limitaciones, el método parece ser adecuado, ofreciendo subsidios valiosos para que decisiones y acciones en el área de Entrenamiento y Desarrollo puedan ser tomadas.

**Palabras clave:** levantamiento de necesidades de entrenamiento, sistemas instruccionales, capacitación profesional, diagnóstico para entrenamiento y desarrollo.