

---

# *Clima organizacional na transferência de treinamento*

---

*Jacqueline Silveira de Sá Leitão*

A utilização sistemática de treinamento por organizações formais está relacionada com o advento da revolução industrial, quando as entidades de ensino foram convocadas a participar do crescimento industrial oferecendo conceitos mais integrados às demandas e necessidades reais de uma mão-de-obra carente de qualificação. Atualmente é cada vez mais veemente a atenção dada por profissionais de recursos humanos à prática de atividades de treinamento como forma de lidar com as dificuldades que surgem nos processos organizacionais em nível técnico ou relacional.

Mesmo assim, não são observados grandes avanços no alcance de taxonomias balizadoras do sucesso do treinamento, nem na superação de dificuldades enfrentadas para atingir seus objetivos. Parece que os especialistas da área tendem a utilizar o treinamento de maneira indiscriminada, tornando-o um fim em si mesmo.

Faz-se necessária a implementação de ações visando ao conhecimento das variáveis que influenciam o alcance dos objetivos do treinamento. Neste sentido, as pesquisas realizadas indicam a importância do contexto funcional do treinado.

A intenção neste estudo foi contribuir para a formação de estrutura taxonômica que vem sendo desenvolvida por estudiosos como Baldwin & Ford (1988), Lima, Borges-Andrade & Vieira (1989) e De Paula (1992), cujas pesquisas indicam o clima organizacional como um dos elementos do contexto funcional que apresenta grande relação com a transferência do treinamento.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

Em estudos realizados sobre treinamento (Hinrichs, 1970; Hamblin, 1978; Goldstein, 1980; Wexley, 1984) observa-se a existência, em sua definição, de ação destinada a fornecer oportunidades para que o treinado altere seu desempenho funcional visando à consecução dos objetivos organizacionais.

Para esta pesquisa considerou-se treinamento como um processo sistemático e intencional de alteração do comportamento dos membros

Recebido em agosto/94  
2ª versão em janeiro/96

---

*Jacqueline Silveira de Sá Leitão*, Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília, é Professora da área de Psicologia Organizacional na Universidade de Fortaleza e Pesquisadora em Desenvolvimento Humano na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).  
Fax: (061) 348-4442  
E-mail: bod@sede.embrapa.br

da organização objetivando sua contribuição para a efetividade organizacional. Esta conceituação abarca, ao mesmo tempo, definição objetiva e visão mais ampla que incorporam o fenômeno como um processo dentro da perspectiva da Teoria dos Sistemas.

Apesar de o treinamento constituir presença marcante no cenário das organizações, é possível observar, muitas vezes, ser considerado como um fim em si mesmo, cujo evento **por ele mesmo** supera os resultados a que se deveria propor. Observa-se, também, a tendência a adotar o treinamento como solução e não como um dos instrumentos que podem ser utilizados para o crescimento da organização. Concorde-se com Hinrichs (1970) quando afirma que “treinamento é uma área de atividade de pessoal onde os objetivos da organização e os do indivíduo, hoje, podem ser aproximados harmoniosamente”. É preciso, porém, ter cuidado para não cair no que foi, neste trabalho, denominado de **síndrome do treinamento**, significando a utilização indiscriminada desta intervenção, sem se levar em conta se existe de fato necessidade para tanto e sem se proceder à efetiva análise da sua validade.

Essa dificuldade tem como pano de fundo a ausência de investimentos na avaliação do treinamento. É sabido que a maioria dos profissionais da área de recursos humanos tem encontrado dificuldade para acompanhar e avaliar os trabalhos por eles desenvolvidos e/ou coordenados.

O sucesso do treinamento envolve duas fases: a aquisição e a manutenção do comportamento. A aquisição do comportamento pode ocorrer, inicialmente, por meio do treinamento; sua manutenção é definida como a permanência da habilidade ou do conhecimento adquirido. A avaliação está presente nos dois momentos, funcionando como regulador e indicador do sucesso de cada etapa.

A análise de algumas concepções de avaliação de treinamento já existentes (Stufflebeam, 1978; Hamblin, 1978; Goldstein, 1980) possibilita observar um fator comum entre elas: a avaliação ser considerada como uma etapa integrante do sistema de treinamento — e até organizacional — e não como um apêndice, isolado e funcionando como um fim em si mesmo. Atuando como um veículo para a retroalimentação do processo, a avaliação torna-se uma etapa decisiva para o efetivo alcance dos objetivos almejados.

Na literatura encontram-se alguns modelos propostos com o objetivo de oferecer uma orientação organizada quanto aos elementos importantes a serem avaliados num processo de treinamento (Kirkpatrick, 1977; Stufflebeam, 1978; Borges-Andrade, 1982; Dutra, 1984; Brethower & Rummer, 1977).

Dentro da mesma orientação teórica, Hamblin (1978) levanta a existência de uma corrente de causa e efeito que liga cinco níveis de efeitos do treinamento:

- **reações** — focaliza as opiniões e atitudes do treinado com relação a determinado programa de treinamento;
- **aprendizagem** — considera até que ponto os conceitos foram compreendidos e absorvidos;
- **comportamento no cargo** — diz respeito ao desempenho do treinado em situação de trabalho;
- **organização** — refere-se aos efeitos de mudanças comportamentais dos treinados no funcionamento de sua área de trabalho;
- **valor final** — diz respeito à relação custo-benefício do treinamento, isto é, à estimativa quanto ao retorno para a empresa como um todo dos investimentos feitos em treinamento.

Segundo Hamblin (1978), esses cinco níveis compõem uma corrente; se essa corrente partir-se em determinado nível, o processo todo estará prejudicado e a consequência última será o não-alcance dos objetivos finais do treinamento.

Neste trabalho foi considerado o nível referente ao comportamento no cargo, segundo Hamblin (1978), ou que responde à questão “Os conceitos adquiridos são usados no trabalho?”, elaborada por Brethower & Rummer (1977), ou ainda ao que Kirkpatrick (1977) denomina “comportamento” e Borges-Andrade (1982) considera como “resultados a longo prazo” (subcomponente do **ambiente**).

Esse nível foi escolhido por estar diretamente relacionado com a Psicologia Organizacional e por se concordar com Hamblin, quando afirma que “podemos ter certeza da ocorrência de uma atitude na situação de treinamento, mas no ambiente de trabalho esta pode ser muito diferente”. Em outras palavras, os efeitos satisfatórios nos níveis de reação e de aprendizagem não representam garantia de efeitos desejáveis em nível de comportamento no cargo; eles só ocorrem quando o funcionário demonstra ter apreendido o conteúdo apresentado no treinamento aplicando-o no desempenho de suas funções.

A questão subjacente à avaliação de treinamento, portanto, é a busca de nivelamento entre os desempenhos reais e os desejáveis, que Mager & Pipe (1970) chamam de “discrepância de desempenho” e que se referem à aplicação, no ambiente de trabalho, do conhecimento adquirido no treinamento, ou seja, à transferência do treinamento.

Seguindo a direção de Lima, Borges-Andrade & Vieira (1989), De Paula (1992) propõe cinco grupos de variáveis influenciadoras da transferência de treinamento:

- **categoria indivíduo**, abarcando escolaridade, tempo de conclusão do nível escolar, interesse em aplicar o aprendido, quantidade do conteúdo dominado antes do curso e quantidade de conteúdo aprendido no curso;

- **categoria papel ocupacional**, incluindo tempo na organização, exercício da função de chefia e exercício de atividades técnicas, interesse pessoal pela tarefa, quantidade de tarefas, satisfação com a divisão de atividades, satisfação com o sistema de promoções etc.;
- **categoria treinamento**, abrangendo carga horária, tempo decorrido após o curso, instituição promotora do curso, objetivo principal do treinamento, existência de avaliação no curso, aplicabilidade do curso para o trabalho atual etc.;
- **categoria contexto funcional**, contendo continuidade da mesma chefia da época do treinamento, semelhança entre tarefas atuais e da época do curso, frequência das atividades relacionadas ao curso, crescimento na carreira como benefício conseqüente, existência de receptividade da chefia a sugestões ligadas ao curso, inexistência de conseqüências para a utilização ou não-utilização do aprendido etc.;
- **categoria organização**, composta por identificação da organização, classificação da área, cidade onde o indivíduo trabalha e região geográfica.

As pesquisas indicam a relevância de cada uma dessas variáveis nos programas de treinamento eficazes. Entretanto, a categoria que se refere ao contexto funcional e abarca o clima da organização tem sido indicada como variável de peso significativo na determinação da transferência de treinamento; por esse motivo, é nela que este estudo se concentra.

Nas definições de clima organizacional é possível destacar alguns elementos fundamentais. Primeiramente, está presente a referência à **percepção** como instrumento de detecção do clima, indicando a consideração deste como um construto **individual**, portanto permeado de toda a subjetividade inerente ao processo de percepção. Mas perceber o quê? Para responder a tal questão consideram-se os **atributos** — segundo elemento da definição —, que são aspectos característicos da instituição.

Assim, clima foi considerado neste estudo como a percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciada por dimensões individuais e organizacionais, que resulta na conceituação da organização.

É importante lembrar a complexidade em se medir fenômenos sociais por estarem diretamente relacionados com a difícil tarefa de encontrar a célula que mais perfeitamente representa tais fenômenos. Como medir, entre outros, o nível de solidariedade em uma empresa, se não através de algumas situações que operacionalizem tal **qualidade**? De outra forma, ter-se-ia de medir essa **qualidade** do ambiente, por exemplo, pelo número de vezes que um chefe se refere ao seu subordinado por seu nome ou a quantidade de sorrisos dada pelos empregados.

São muitos os cuidados a serem tomados ao se lidar com o clima organizacional e é evidente a carência de estrutura taxonômica que possibilite a organização dos atributos do ambiente de trabalho, o que proporcionaria a superação de muitas das dificuldades encontradas no estudo de clima de organizacional

Como já mencionado, as questões referentes à transferência de treinamento são relevantes quando enfatizam tanto a aprendizagem do treinado quanto a manutenção do comportamento, por meio dela adquirido, no ambiente de trabalho.

A relação entre aspectos do clima organizacional e da transferência de treinamento tem sido encontrada em diversos estudos (Komaki, Heinzmann & Lawson, 1980; Noe & Schmitt, 1986; Lima, Borges-Andrade & Vieira, 1989; Goldstein, 1991 etc.).

Apesar de os resultados dos estudos indicarem de forma relevante o sucesso de programas de treinamento, algumas considerações foram feitas no sentido de questionar a efetiva validade do que tem sido encontrado.

Baldwin & Ford (1988) apontam dois grandes problemas que ocorrem com a pesquisa sobre características do ambiente de trabalho e transferência de conhecimentos adquiridos em treinamento. A primeira questão diz respeito à natureza estática da pesquisa com relação à natureza dinâmica do processo de transferência e a segunda, por sua vez, refere-se ao problema do critério utilizado, isto é, os estudos das características ambientais têm usado auto-relatos sobre mudanças de comportamento como a melhor medida para avaliar a transferência. É possível observar que muitos dos programas de treinamento estudados se referiam a habilidades interpessoais (relações humanas), nas quais é mais difícil encontrar a relação efetiva entre o treinamento e a **quisição** dessas habilidades.

## METODOLOGIA

### Variáveis

As variáveis-critério da pesquisa referem-se à avaliação da transferência do treinamento e abrangem os três indicadores usados nos estudos de Lima, Borges-Andrade & Vieira (1989) e De Paula (1992):

- relato da melhoria da qualidade do trabalho;
- relato da utilização freqüente do aprendido;
- relato da diminuição do número de erros cometidos.

Além de terem sido usadas por esses pesquisadores, quando conseguiram oferecer dados satisfatórios referentes à avaliação da transferência de treinamento, a utilização dessas variáveis é também justificada devido ao fato de os treinamentos pesquisados abarcarem grande diver-

tidade de conteúdos. Este aspecto dificulta sobremaneira a operacionalização de variáveis que cubram variada gama de assuntos, levando à utilização de variáveis-critério globais, representativas dos resultados esperados de um treinamento.

As variáveis antecedentes são aquelas relativas a clima organizacional, baseadas no modelo de Moos (1986) sobre ambiente de trabalho, categorizadas em três dimensões: relacionamento, crescimento pessoal e mudanças/manutenção do sistema. Cada dimensão, ou domínio, é composta por três fatores, distribuídos em dez itens formulados como sentenças, pelas quais o sujeito deverá julgar a existência das situações por intermédio de uma escala de dois pontos, tipo **sim/não**.

Na dimensão relacionamento estão agrupadas as variáveis **envolvimento, coesão de pares e suporte do supervisor**; na dimensão crescimento pessoal ou orientação para objetivos estão **autonomia, orientação para a tarefa e pressão no trabalho**; na dimensão sistema de manutenção e mudança estão **clareza, controle, inovação e conforto físico**.

### Amostra e procedimentos de amostragem

Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa foi necessário assegurar diversidade de clima para conseguir-se a variabilidade necessária, o que levou ao envolvimento de quatro diferentes organizações: duas instituições bancárias públicas, de âmbito nacional (organizações A e B); uma de prestação de serviços de eletricidade, de economia mista (organização C); um grupo empresarial composto por empresas automobilísticas e seguradoras, todas privadas (organização D).

Nas quatro organizações pesquisadas, o contato viabilizador do estudo foi um dos membros da equipe responsável pela área de treinamento de pessoal.

Para compor a amostra foram adotados alguns critérios. Inicialmente, identificou-se os treinamentos ocorridos no período entre um ano, no máximo, e três meses, no mínimo, da data da realização da pesquisa. O período de um ano foi definido como o tempo máximo suficiente para que o treinado não se distanciasse da época do curso a tal ponto que interferências outras pudessem ser mais determinantes na transferência de treinamento, como mudança de função, de chefia e até de empresa, bem como outras cujo controle não haveria condições de se ter. O tempo mínimo de três meses foi adotado em virtude de a literatura consensualmente indicar tal período como o mínimo necessário para que o treinado possa aplicar o aprendido no curso, tendo em vista a adaptação dos conhecimentos adquiridos no treinamento para a prática do trabalho, além de outras variáveis como ausência de equipamen-

tos, máquinas, instrumentos necessários à transferência e até oportunidade para aplicação do que foi aprendido.

A seguir, restringiu-se a amostra a participantes de treinamentos nas áreas técnica e operacional. Por treinamentos técnicos entende-se aqueles destinados a preparar o funcionário para utilizar novas tecnologias específicas de uma área, como as informações sobre um novo programa de informática, a nova legislação trabalhista ou, ainda, uma forma alternativa de executar a conferência de determinados dados (incluindo atividades administrativas); por operacionais, os que abrangem o aperfeiçoamento de movimentos corporais necessários ao uso de equipamentos, máquinas ou veículos.

Portanto, foram eliminados treinamentos relativos a mudanças de comportamento referentes a relacionamentos interpessoais ou de grupo, em virtude da difícil medição de seus resultados e de serem influenciados por múltiplas variáveis que fogem ainda mais ao controle do pesquisador. Também não foram incluídos treinados sem vínculos empregatícios com a organização.

No caso de o sujeito ter se submetido a mais de um treinamento dentro das especificações mencionadas, optou-se por aquele em que participou mais recentemente. Esta escolha foi feita por se considerar que, para o treinado, seria mais fácil recordar um curso freqüentado há menor tempo e, assim, estar menos sujeito à interferência de outras variáveis além do clima organizacional.

Foram descartados os cursos com carga horária abaixo de 16 horas, por ter sido este tempo considerado como o mínimo necessário para que gama consistente de conhecimentos e habilidades possa ser trabalhada. Portanto, foram eliminados seminários, congressos e encontros. A amostra total foi composta por 413 funcionários das quatro organizações.

### Análise dos dados

Para a análise dos dados coletados durante a realização da pesquisa foi utilizado o pacote estatístico *SPSS for Windows*, pelo qual foram determinados média e desvio padrão para descrever as variáveis envolvidas e correlação canônica para verificar as relações entre as respostas de clima organizacional e as de transferência de treinamento.

### RESULTADOS

A seguir serão apresentados os dados descritivos das variáveis determinadas como de identificação: objetivo de ensino do treinamento, motivo para participar do treinamento, escolaridade e função do treinado.

Com relação ao **objetivo** do treinamento, a maioria (89%) relatou ter participado de programas que objetivavam oferecer "informações, regras ou técnicas de aná-

lise e resolução de problemas". No que diz respeito ao **motivo** que levou o funcionário a participar do treinamento, 60% buscaram aperfeiçoamento do desempenho.

Quanto à **frequência** com que lidavam com as atividades relacionadas aos conteúdos vistos no treinamento, a média concentrou-se em responder que "freqüentemente" utilizava no trabalho o conteúdo do treinamento. Com referência à **aplicabilidade/utilização no trabalho** do que foi ensinado no treinamento, a média dos sujeitos respondeu que os conteúdos aprendidos eram "bastante" aplicáveis em seu trabalho atual, com percentuais de 41% e 38%, respectivamente, nas opções "bastante" e "totalmente" aplicáveis. Quanto à **escolaridade**, 41% tinham o nível superior completo e 24% incompleto; 23% o segundo grau completo. Com relação às **atividades** que desempenhavam, 52% atuavam em atividades especializadas, ligadas diretamente à função e ao objetivo de sua área de trabalho, ou seja, em atividade técnica.

Na seqüência será relatado o comportamento, na amostra total, das variáveis antecedentes e das variáveis-critério.

Foi calculada a média para cada uma das dez variáveis que formam o clima organizacional com o objetivo de verificar como se comportaram, nesta pesquisa, em comparação com os estudos realizados por Moos (1986),

Günther & Puente (em andamento), Seixas (1993) e Puente (1993). Os resultados e a comparação podem ser observados no quadro 1.

A média de respostas obtidas neste estudo foi maior em **orientação para a tarefa** e menor em **inovação**. Tais dados aproximam-se dos encontrados em dois dos estudos referidos.

Nas variáveis-critério utilizadas, relativas à transferência de treinamento, 91% dos sujeitos concordaram que "quando precisam, sempre **utilizam** os conhecimentos e habilidades ensinados no curso"; 87%, "por causa do treinamento, seu **desempenho melhorou** em qualidade, no que se refere ao que foi ensinado no treinamento"; e 72%, "devido ao treinamento, atualmente estavam cometendo

**menor número de erros** nas atividades de trabalho relacionadas ao que aprenderam".

Correlações canônicas foram realizadas, permitindo estabelecer relações entre conjuntos em que existia mais de uma variável-critério e mais de uma antecedente. Foi utilizada a correlação mínima de 0,40 para fins de interpretação de todas as correlações canônicas realizadas. Correlações significativas foram encontradas apenas em uma das organizações pesquisadas, cujos resultados podem ser visualizados no quadro 2.

*A questão subjacente à avaliação de treinamento é a busca de nivelamento entre os desempenhos reais e os desejáveis.*

**Quadro 1**

**Quadro Comparativo de Médias das Variáveis de Clima Organizacional Obtidas em Diversos Estudos**

Variáveis Antecedentes	Médias das Variáveis de Clima Organizacional				
	Moos (1986)	Günther & Puente (em andamento)	Seixas (1993)	Puente (1993)	Desta Pesquisa
Autonomia	5,95	4,77	5,70	4,23	5,53
Clareza	5,60	4,05	5,01	4,07	5,68
Coesão de pares	5,70	4,13	5,11	3,88	5,07
Controle	4,88	3,92	4,98	3,90	4,95
Envolvimento	5,95	4,77	5,70	4,23	6,07
Conforto físico	4,49	3,20	4,46	3,50	5,21
Inovação	4,42	3,14	4,42	2,56	4,31
Orientação para a tarefa	5,90	5,67	6,76	4,95	6,52
Pressão no trabalho	4,40	5,09	5,93	3,50	4,76
Suporte do supervisor	5,68	4,06	4,65	4,17	5,00

Quadro 2

**Organização D — Correlação Canônica, Coeficientes, Redundância e Porcentagens de Variância do Clima Organizacional e da Transferência de Treinamento**

Análises Canônicas	Análise 1		Análise 2		Análise 3	
	Correlações	Coeficientes	Correlações	Coeficientes	Correlações	Coeficientes
<b>Variáveis Antecedentes</b>						
• Autonomia	0,03	-0,06	0,48	0,96	-0,25	-0,08
• Clareza	-0,48	0,41	-0,26	-0,90	-0,41	-0,15
• Coesão de pares	-0,53	-0,40	-0,08	-0,31	-0,44	-0,40
• Controle	-0,76	-0,85	0,10	1,03	-0,01	0,03
• Envolvimento	-0,392	-0,16	0,00	0,69	-0,38	0,21
• Conforto físico	-0,42	-0,26	-0,29	-0,61	-0,23	-0,19
• Inovação	-0,015	0,42	0,09	0,00	-0,60	-0,38
• Orientação	-0,35	-0,25	0,05	-0,21	-0,15	0,05
• Pressão	-0,32	-0,11	-0,07	-0,28	0,74	0,73
• Suporte do supervisor	-0,18	-0,37	-0,21	0,04	-0,48	0,04
<b>Porcentagem de variância</b>	16,70	15%	4,60	21%	18,55	39%
<b>Redundância</b>	11,05		1,71		3,98	
<b>Variáveis-Critério</b>						
• Utilização (t)	-0,67	-0,97	0,00	0,94	-0,74	-0,46
• Qualidade (t)	-0,68	0,93	-0,73	-2,13	-0,07	-0,86
• Diminuição de erros (t)	-0,72	-1,3	-0,50	1,13	0,47	1,24
<b>Porcentagem de variância</b>	31,49	47%	9,82	41%	5,60	46%
<b>Redundância</b>	47,60		26,38		26,03	
<b>Correlação canônica</b>	0,81		0,61		0,46	

**Nota:** Na organização D foram realizadas três análises, uma vez que o grupo menor (o das variáveis-critério) tinha três variáveis. Faz-se necessário esclarecer que nessa organização não houve coleta das percepções dos chefes dos treinados. Visando manter os mesmos padrões na realização dos procedimentos estatísticos, todas as correlações canônicas (nas quatro empresas e na amostra em geral) foram efetuadas com e sem as variáveis-critério na visão do chefe. Os resultados encontrados não foram divergentes dos das correlações canônicas realizadas incluindo todas as variáveis-critério. Portanto, o fato de não ter sido possível, na organização D, a realização das correlações incluindo as percepções dos chefes não trouxe prejuízo para a pesquisa. No quadro 2, t = visão do treinado.

Observa-se que as três análises \* procedidas tiveram correlações acima do padrão estipulado (0,40). Na primeira, a correlação canônica foi de 0,81, com variância de 66% e nível de significância  $p = 0,00$ . Do grupo de variáveis antecedentes, as maiores correlações ocorreram nas variáveis **controle** (negativa), **coesão de pares** (negativa) e **clareza** (negativa). No conjunto das variáveis-critério, todas tiveram correlações (negativas) relevantes.

Tais resultados indicam que os sujeitos, ao considerarem seu ambiente de trabalho como um local em que se utilizam normas e regras para manter o controle dos empregados (controle), em que os funcionários são amigos (coesão de pares) e as regras e políticas claras (clareza), tendem a avaliar que utilizaram, no trabalho, o aprendizado no treinamento; que a qualidade de seu trabalho melhorou por causa do treinamento; e que o número de erros em atividades relacionadas aos conteúdos vistos no treinamento diminuiu.

Na segunda análise o nível de significância esteve em  $p = 0,00$ , a variância foi de 37% e a correlação canônica 0,61. Das variáveis antecedentes, a que obteve correlação mais alta foi **autonomia** (positiva); das variáveis critério, **qualidade** (negativa) e **diminuição de erros** (negativa). Estes resultados podem indicar que, ao julgarem que na empresa na qual trabalham os funcionários são encorajados a ser auto-suficientes e a tomar suas próprias decisões (autonomia), os sujeitos tendem a avaliar que a qualidade do seu trabalho não melhorou e que seu número de erros não diminuiu por causa do treinamento.

Na terceira, o nível de significância foi  $p = 0,00$ , a variância de 22% e a correlação canônica de 0,46. Das variáveis antecedentes, os fatores de correlação maior foram **pressão** (positiva) e **inovação** (negativa). Já quanto às variáveis-critério, as de maior correlação foram **utilização** (negativa) e **diminuição do número de erros** (positiva). Os resultados indicam que ao considerarem a existência de pressão e urgência na realização das tarefas, e não havendo espaço para variedade, mudanças e novos métodos, os sujeitos tendem a avaliar que não utilizam, no trabalho, o que aprenderam no treinamento, apesar de relatarem a diminuição do número de erros em atividades relacionadas aos conteúdos do treinamento.

\* Para a realização das correlações canônicas substituiu-se os **valores ausentes** apresentados em cada variável pela média da variável. Para verificar se tal procedimento não alteraria os resultados, foram realizadas duas correlações canônicas entre as variáveis-critério (nas quais ocorreram os **valores ausentes**) e a de **escolaridade** (totalmente sem **valores ausentes**): uma, com os **valores ausentes** substituídos por médias; outra, sem substituição. Os resultados não apresentaram diferenças entre as correlações com ou sem **valores ausentes**.

## DISCUSSÃO

No que diz respeito à escolha das variáveis de clima organizacional por parte dos sujeitos, consideraram haver em suas organizações preocupação com planejamento, eficiência e resultados do trabalho (orientação para a tarefa), envolvimento dos funcionários com seu trabalho (envolvimento) e consciência do que é esperado deles em seu trabalho, quando as regras e políticas são claras (clareza). Verifica-se nos estudos de Moos (1986), Günther & Puente (em andamento), Seixas (1993) e Puente (1993) que os fatores **orientação para a tarefa** e **envolvimento** também estão entre os três mais percebidos pelos sujeitos; o fator **inovação** foi o menos apontado por esses estudos realizados no Brasil. Tais dados podem indicar certa semelhança no clima dessas organizações, assegurando a viabilidade de tê-las sob comparação.

Com relação às variáveis-critério, observa-se que a **utilização freqüente do aprendizado** foi a variável de transferência de treinamento que mais se destacou, com 91% de freqüência; **melhoria da qualidade do desempenho** obteve 87% na auto-avaliação e **diminuição do número de erros**, 72%, resultados coincidentes com os encontrados por De Paula (1992). Levanta-se a hipótese de tais dados estarem relacionados com a predominância de sujeitos treinados objetivando **aperfeiçoar o desempenho** (60% dos casos), o que explicaria a menor incidência na **diminuição do número de erros**: não havia o que corrigir, mas sim aperfeiçoar.

Para avaliar até que ponto os resultados de transferência encontrados neste trabalho foram satisfatórios, torna-se necessário estabelecer análises comparativas com estudos realizados, preferencialmente no Brasil e com os mesmos indicadores. Nestes parâmetros encontram-se os trabalhos de Lima, Borges-Andrade & Vieira (1989), ao estudarem uma organização de pesquisa, e de De Paula (1992), pesquisando duas organizações, uma instituição financeira federal e outra da administração direta do governo do Distrito Federal.

Com referência aos três indicadores, em conjunto, essas pesquisas encontraram que houve transferência de treinamento sobre o desempenho de 45%, 73,3% e 64,3% dos sujeitos treinados, respectivamente, nas três organizações estudadas. As freqüências encontradas nas quatro organizações estudadas por esta pesquisa, de 83,3%, 87%, 82% e 83,6%, respectivamente, parecem indicar, se comparadas com os resultados encontrados nos estudos citados, ter havido transferência satisfatória.

As correlações canônicas apontaram a existência de correlações significativas apenas na organização **D**: 0,81 na primeira análise, 0,61 na segunda e 0,46 na terceira.

Em termos práticos, os dados indicaram que a existência de controle dos funcionários pelos chefes, por meio de normas e regras, de amizade entre os funcionários e de clareza quanto às regras e políticas da empresa está altamente relacionada com a ocorrência da transferência de treinamento.

Quando se verifica maior autonomia dos funcionários na organização, a possibilidade de melhoria da qualidade do desempenho é reduzida, assim como a de diminuição do número de erros por causa do treinamento. Finalmente, quando a organização não oferece espaço para inovar e apresenta pressão elevada, a utilização do que foi aprendido no treinamento diminui, mas o número de erros em atividades relacionadas ao treinamento é reduzido.

Esses resultados indicam que a transferência do treinamento está relacionada à existência de acompanhamento sistemático e direcionado para o desempenho, à cobrança de aplicação de normas e políticas da empresa e à limitação dos treinados em tomar suas próprias decisões. Contudo, a utilização do treinamento está relacionada com a existência de abertura para inovar, ou seja, de espaço para aplicar o aprendido, desde que não seja cobrada urgência de resultados.

Considerando esses dados, pode parecer contraditória a existência de diminuição do número de erros por causa do treinamento, em detrimento da utilização do que foi aprendido. Assim, quando não existe espaço para o sujeito inovar, ele tem limitações para utilizar os conhecimentos aprendidos no treinamento. Entretanto, em atividades que já vinha desempenhando, pode introduzir pequenas modificações que dependam apenas dele, não necessitem de autorização ou participação de outros e que podem propiciar a correção de erros anteriormente cometidos.

Antes de se fazer qualquer inferência, é necessário que se analise o porquê das correlações significantes terem ocorrido apenas em uma das organizações estudadas. O que a difere das demais e da amostra como um todo?

Considerando os dados aqui apresentados como quatro estudos de casos comparáveis, vale a pena analisar algumas importantes diferenças encontradas. Houve diferenças significativas entre a organização **D** e as demais empresas estudadas. Na organização **D** ocorreu a predominância da variável **controle**, a mais indicada entre as dez variáveis de clima organizacional. Nas outras três organizações ela apareceu com frequência entre mediana e inferior.

Outra característica diferenciadora da organização **D** é ser a única empresa privada, o que lhe confere aspectos bem peculiares. Com relação ao investimento em treinamento, em geral existe por parte da empresa privada postura muito mais diretiva quanto à cobrança de resulta-

dos do treinamento, em virtude dos custos de tempo e financeiro investidos (contudo, tal fato não foi objeto de mensuração neste estudo).

Essas duas características são complementares e poderiam ser variáveis mediadoras das correlações encontradas entre as variáveis-critério e as antecedentes na organização **D**, bem como o fato de contar com maior número de treinados atuando na sua área gerencial. Ao atuarem em cargos de chefia, esses sujeitos teriam mais autonomia para aplicar, no trabalho, o que aprenderam no treinamento. Esses resultados coincidem com os encontrados por Lima, Borges-Andrade & Vieira (1989), segundo os quais os treinados que ocupavam cargos de chefia apontaram como maior a ocorrência de transferência de treinamento.

Tendo em vista o que as pesquisas sobre transferência de treinamento têm verificado, encontra-se a existência de relações significativas entre o suporte do supervisor e a transferência de treinamento (Friedlander & Greenberg, 1971; Baumgartel & Jeanpierre, 1972; Huczynsk & Lewis, 1977; Kaufman, 1978; Komaki, Heinzmann & Lawson, 1980; De Paula, 1992; Goldstein, 1991). Este estudo corrobora as conclusões apresentadas nas referidas pesquisas, uma vez que o elemento apontado com maior força na relação com a transferência foi a variável **controle**, definida como "extensão com que os gerentes usam regras e pressões para manter os empregados sob controle". Portanto, percebe-se, mais uma vez, o papel do chefe ressaltado. Não se propõe, aqui, analisar se a postura do chefe é **democrática** ou **autoritária**, mas salientar a sua fundamental importância na transferência do treinamento.

Verificou-se, também, correlação significativa entre a variável relativa à extensão com que os empregados são amigos e se ajudam mutuamente (coesão de pares) e transferência de treinamento, resultado que apresenta consonância com os estudos de Lima, Borges-Andrade & Vieira (1989) e De Paula (1992) ao verificarem que, juntamente com o suporte do supervisor, o apoio dos colegas tem grande relação com a transferência dos conteúdos aprendidos no treinamento para o ambiente de trabalho.

## CONCLUSÕES

Os resultados encontrados em uma das organizações estudadas identificaram a relevância do acompanhamento do chefe, de maneira mais sistemática, com normas e regras claras e cobradas, o que parece altamente relacionado à ocorrência da transferência do treinamento. Outra característica da organização a ser considerada, quando se pretende criar ambiente favorável à transferência de treinamento, refere-se ao apoio dos colegas ao treinado.

Diante de tais resultados, conclui-se não ser o clima organizacional, com todos os seus componentes, o elemento mais importante para a transferência de treinamento, mas algumas características do ambiente de trabalho significativas e que dizem respeito ao que Goldstein (1991) chamou de **clima de transferência**. Portanto, nesta pesquisa, reconhece-se a necessidade de serem exaustivamente estudadas tais características para possibilitar a delimitação, com maior segurança, dos fatores do ambiente de trabalho que propiciam a ocorrência da transferência **positiva**, segundo Goldstein (1991).

Ressalta-se que estudos sobre transferência realizados no Brasil (Lima, Borges-Andrade & Vieira, 1989; De Paula, 1992) têm trabalhado com variáveis relativas às condições ambientais que o treinado encontra ao retornar do treinamento, mas não relacionadas ao clima como um todo. Assim, estaria sendo pesquisado o clima de transferência e não o clima organizacional como aqui realizado.

Ao verificar-se a necessidade de serem utilizados mecanismos que ofereçam maior controle das inúmeras variáveis envolvidas nos processos organizacionais, ingressa-se em questões metodológicas. Continuar-se-á enfrentando dificuldade relativa ao uso da percepção como meio de obter dados a serem analisados. As pesquisas desenvolvidas na área social, de forma geral, enfrentam o problema da subjetividade que emerge ao serem utilizados relatos como instrumentos de coleta de dados. Sugere-se

a realização de estudos **semi-experimentais**, com grupos-controle e métodos de observação, além dos relatos de colegas, chefes e treinados.

Outra questão metodológica diz respeito a **quando** os dados devem ser coletados. A consideração de se estar lidando com processos e, portanto, com aspectos nos quais está presente o dinamismo das mudanças, aponta a relevância de futuros estudos, que objetivem analisar a relação entre transferência de treinamento e clima organizacional, procederem à coleta de dados em diferentes períodos no tempo, ou seja, estudos longitudinais. Tal metodologia propiciará maior controle quanto às mudanças às quais o treinado é submetido, variável fundamental na análise do processo de transferência de treinamento.

Fica evidenciada, mais uma vez, a importância de serem criados mecanismos de acompanhamento pós-treinamento, incluindo a participação dos chefes enquanto facilitadores e, portanto, peças fundamentais no clima de transferência. Concorda-se com Goldstein (1991) quando sugere trabalhar com os chefes, visando a que dêem oportunidade para a manutenção, no ambiente de trabalho, do comportamento aprendido no treinamento.

Destaca-se, ainda, a postura dos colegas do treinado no clima de transferência, atuando como apoio às mudanças que podem ser por ele propostas como consequência do treinamento. ♦

## RESUMO

Neste trabalho analisa-se as relações existentes entre variáveis de clima organizacional e variáveis de transferência de treinamento. Constituíram a amostra 413 funcionários de quatro organizações — uma privada, duas públicas e uma de economia mista — que haviam participado de treinamentos técnicos ou operacionais. Os treinados responderam a um questionário, composto por duas partes. A primeira, referente ao clima organizacional, com 90 itens agrupados nos fatores: autonomia, clareza, coesão de pares, conforto físico, controle, envolvimento, inovação, orientação para a tarefa, pressão no trabalho, suporte do supervisor. A segunda, relativa à transferência de treinamento, agrupou as variáveis: relato da utilização freqüente do aprendido, relato da melhoria da qualidade do trabalho por causa do treinamento e relato da diminuição do número de erros cometidos. Com a utilização de correlação canônica, os resultados indicaram a existência de correlação significativa apenas em uma das organizações estudadas, na qual as variáveis controle, coesão de pares e clareza estiveram relacionadas com as três variáveis de transferência de treinamento.

**Palavras-chave:** transferência de treinamento, clima organizacional, controle, coesão de pares.

## ABSTRACT

The goal of this paper is to verify the relationships between variables of the organizational environment and of the training transfer. The sample was made of 413 employees from four organizations — one private, two publics and the other one with aspects from both types of organizations (private and public) — who had joined technical or administrative training classes. The trained workers answered a questionnaire made of two sections. The first concerning the organizational environment with 90 items grouped by the following factors: autonomy, clarity, peer cohesion, physical comfort, control, involvement, innovation, task orientation,

work pressure and supervisor's support. The second was related to the training transfer and grouped by the following variables: report on the frequent use of the new knowledge, report on work quality improvement and report on error reduction, as a consequence of the training. A canonical correlation was used to measure the results and these indicated the existence of significant correlation in only one of the studied organizations, in which the variables control, peer cohesion and clarity were related to the three training transfer variables.

**Uniterms:** training transfer, organizational environment, control, peer cohesion.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALDWIN, T. & FORD, J.K. Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, p.63-105, 1988.
- BAUMGARTEL, H. & JEANPIERRE, F. Apply new knowledge in the bach-homo setting: a study of Indian manager's adaptive efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, v.8, n.6, p.674-694, 1972.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, ano XI, n.46, p.1-11, 1982.
- BRETHOWER, K.S. & RUMMER, S.A. Evaluating training. *Improving Human Performance Quarterly*, v.50, n.3-4, p.103-120, 1977.
- DE PAULA, S.M.A. *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinados de duas organizações*. Brasília, 1992. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília.
- DUTRA, M.L.S. Avaliação de treinamento. *Tecnologia Educacional*, n.57, p.14-26, 1984.
- FRIEDLANDER, F. & GREENBERG, S. Effect of job attitudes, training and organization climate on performance of the hard-core unemployed. *Journal of Applied Psychology*, v.35, n.4, p.287-295, 1971.
- GOLDSTEIN, I.L. Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, n.31, p.229-272, 1980.
- \_\_\_\_\_. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M.D. & HOUGH, L.M. (eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, California, Consulting Psychologists, 2. ed. 1991. p. 507-619.
- GÜNTHER, H.M. & PUENTE, K.E.P. Validação da tradução do instrumento de ambiente de trabalho. *Instituto de Psicologia*, Brasília, Universidade de Brasília [em andamento].
- HAMBLIN, A.C. *Avaliação e controle de treinamento*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- HINRICHS, J.R. Personnel training. In: DUNNETTE, M.D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally, 1970.
- HUCZYNSKI, A.A. & LEWIS, J.W. An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, n.17, p.227-240, 1977.
- KAUFMAN, H.G. Continuing education and job performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, v.63, n.2, p.248-251, 1978.
- KIRKPATRICK, D.L. Evaluating training programs evidence versus proof. *Training and Development Journal*, v.31, n.11, p.9-12, 1977.
- KOMAKI, J.; HEINZMANN, A.T.; LAWSON, L. Effect of training and feedback: component analysis of a behavioral safety program. *Journal of Applied Psychology*, v.65, n.3, p.261-270, 1980.
- LIMA, S.M.V.; BORGES-ANDRADE, J.E.; VIEIRA, S.B.A. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração*, v.24, n.2, p.36-46, abr./jun. 1989.
- MAGER, R.F. & PIPE, P. *Analyzing performance problems*. Belmont C.A., Fearon Publishers, 1970.
- MOOS, R.H. Work as a human context In: PALLAK, M.S. & PERLOFF, R.O. *Psychology and work: productivity, change and employment*. Washington D.C., American Psychology Association. 1986, p.9-52.
- NOE, R.A. & SCHMITT, N. The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, n.39, p.497-523, 1986.
- PUENTE, K.E.P. *Avaliação pós-ocupacional do instituto central de ciências da Universidade de Brasília, utilizando a escala de ambiente de trabalho de Moos*. Brasília, 1993. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília.
- SEIXAS, J.C. *Avaliação da qualidade do ambiente de trabalho de um banco público*. Brasília, 1993. Dissertação (Mestrado) — Universidade de Brasília.
- STUFFLEBEAM, D. Alternativas em avaliação educacional: um guia de auto-ensino para educadores. In: SCRIVEN, M. & STUFFLEBEAM, D. (ed.). *Avaliação educacional II: perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis — RJ, Vozes, 1978.
- WEXLEY, K.N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, n.35, p.519-551, 1984.