

Título do Estudo: Crise da Transferência da formação para o local de trabalho? O papel de variáveis individuais, concepção da formação e do ambiente de trabalho na efectividade da transferência.

Nome do Autor: Almeida, H., Departamento de Psicologia (F.C.H.S.), Universidade do Algarve

Contacto da Autora: halmeida@ualg.pt

Após décadas de tentativas de resolução do problema de transferência da formação, poderia parecer que existe um maior sucesso na sua relação teórico-prática. No entanto, até mesmo depois de se terem produzido modelos teóricos, de variáveis que influenciam a transferência (Baldwin & Ford, 1988; Holton, Bates & Ruona, 2000, 2006, entre outros), continuamos a ler estimativas despondedoras de aplicação da formação ao trabalho. Com referência a modelos teóricos como o de Holton *et al.* (2000) e Naquin & Holton (2002), entre outros) pretende-se avaliar o efeito exercido por determinantes antecedentes— Validade do conteúdo, Oportunidade de aplicar a formação, Auto-eficácia e Motivação para transferir – na transferência da formação (variável de resultado). E, ainda, o efeito mediador das variáveis, Auto-eficácia e Motivação para transferir, na relação entre estes antecedentes (Validade do conteúdo e Oportunidade de aplicar a formação) e a variável critério (transferência da formação). Para o efeito utilizou-se uma amostra constituída por 28 Jardineiros que participaram em diversas acções de formação e a medida *Learning Transfer System*

Inventory – LTSI (desenvolvida por Holton *et al.*, 2000 e validada por Velada, 2007), dois Questionários de Avaliação da Satisfação da Acção de formação e do desempenho do formador e um Questionário para os supervisores. Os dados foram analisados através de equações de regressão lineares múltiplas com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão (16.0). Os resultados obtidos fornecem evidência empírica relativamente aos modelos teóricos de Baldwin e Ford (1988) e Holton (1996, 2006) sugerindo que a transferência da formação é influenciada pelas características dos formandos e por factores de ordem contextual.

Palavras-chave: Formação, transferência, aplicação, local de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados mundiais, as novas formas de organização de trabalho, as mudanças nas características demográficas da população activa e os problemas de literacia têm provocado novas exigências, não só aos indivíduos, mas também às organizações como um todo com vista a garantirem vantagem competitiva. Estas exigências requerem do desempenho das funções no trabalho a utilização permanente de novos conhecimentos e de competências cada vez mais complexas, pelo que a formação profissional assume um papel chave neste processo. A formação cumpre o duplo objectivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, para a melhoria do seu desempenho organizacional (Velada & Caetano, 2007). O reconhecimento da importância estratégica da formação profissional contribuiu para um forte investimento financeiro e um esforço considerável na formação dos colaboradores por parte das organizações. É por isso que, as empresas, despendem cada vez mais, uma grande quantidade de tempo e dinheiro em actividades formativas com o intuito de facilitar a aprendizagem e transferência das competências relacionadas com o desempenho da função dos seus colaboradores (cfr. Cascio, 2000; Noe, Hollenbeck; Gerhart & Wright, 2006).

O elevado investimento financeiro dos últimos anos em actividades formativas tem vindo a intensificar a pressão para que se demonstre de que forma a formação contribui, efectivamente, para o desenvolvimento das competências profissionais dos indivíduos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento das organizações (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Ao fazerem investimentos significativos na formação dos seus colaboradores, as organizações esperam, naturalmente, um retorno adequado, sob a forma, de desempenho, qualidade e de produtividade. Como consequência do investimento financeiro que as organizações fazem na formação é cada vez mais necessário fornecer alguma evidência de que o esforço de formação está a ser realizado (Cascio, 2000; Dowling & Welch, 2005), ou melhor, é cada vez mais relevante que as organizações consigam assegurar que

a formação resulta em melhoria do desempenho da função. A aprendizagem obtida na formação terá pouco valor para as organizações se não for transferida, de alguma forma, para o desempenho profissional (Yamhill & McLean, 2001). Para que isso aconteça é, todavia, necessário que os colaboradores transfiram e apliquem no local de trabalho aquilo que aprenderam na formação (Salas & Cannon-Bowers, 2001). A transferência da formação enquanto manutenção e aplicação das competências aprendidas exprime o grau em que a formação induziu mudanças comportamentais a longo prazo.

Dada a importância da transferência da formação para julgar o sucesso da formação, têm sido realizados diversificados estudos (*e.g.* Bates, Holton, Seyler & Carvalho, 2000; Bates, Kauffeld, Holton, 2007; Brown, 2005, entre outros) que avaliam os factores determinantes que influenciam a transferência da formação. Os estudos empíricos a que tivemos oportunidade de aceder revelam a falta de clarividência relativamente a alguns dos preditores da transferência da formação relacionados com a concepção da formação, com as características individuais dos formandos e com o ambiente de trabalho. No entanto, alguns autores (*e.g.*, Kavanagh, 1998, entre outros) referem existirem falhas importantes na literatura relativamente a estudos de natureza empírica sobre a transferência da formação.

Neste sentido, e considerando as três dimensões que influenciam a transferência da formação sugeridas por Holton (1996, 2005) – concepção da formação, características individuais dos formandos e ambiente de trabalho –, o presente estudo pretende de alguma forma ser um contributo para um melhor conhecimento da Transferência da Formação através da análise empírica de como determinadas variáveis relacionadas com a concepção da formação, com as características individuais dos formandos e com o ambiente de trabalho influenciam a transferência de formação para o contexto real de trabalho.

Pretende-se, assim, justificar teoricamente as variáveis que integram o esboço de investigação que se segue (Ver figura 1) e colocar algumas hipóteses que se pretende testar empiricamente :

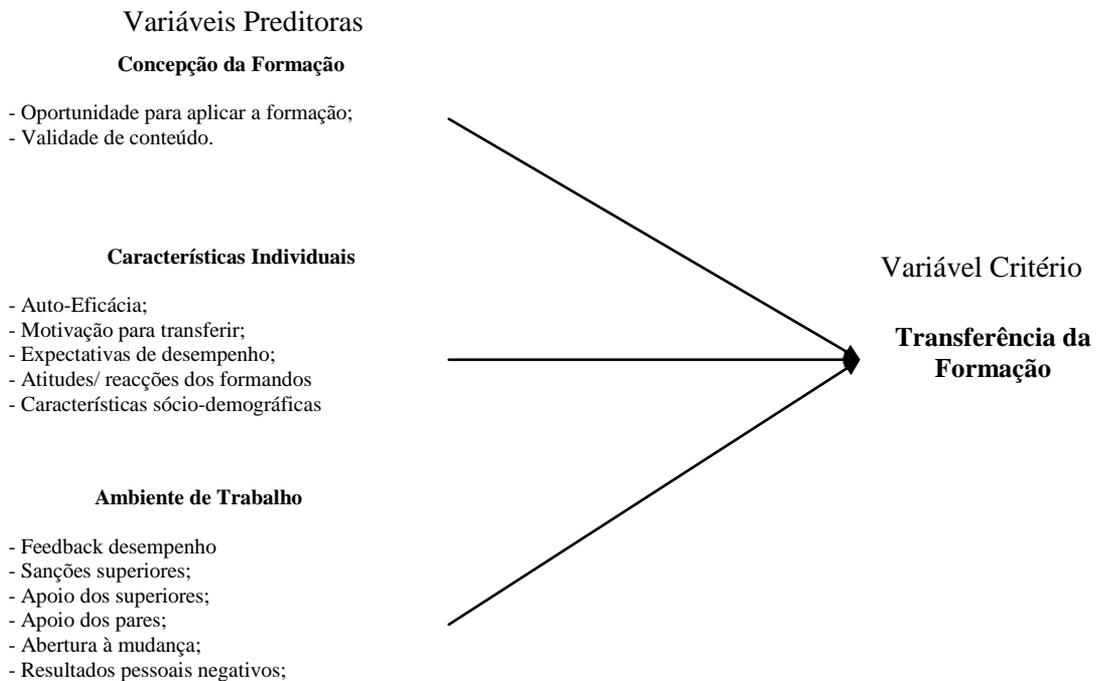


Figura 1. Esboço de investigação em estudo.

Pretende-se com este modelo testar o efeito exercido pelas variáveis antecedentes Concepção da formação – Oportunidade para aplicar a formação e validade de conteúdo –; Características individuais – Auto-eficácia, Motivação para Transferir, Expectativas de desempenho, Reacções Afectivas dos formandos, Características Sócio-demográficas – e do ambiente de trabalho – *Feedback* sobre o Desempenho, Sanções dos Superiores, Apoio Superiores, Apoio Pares, Abertura à Mudança e Resultados Pessoais Negativos –, na variável critério Transferência de Formação.

Influências da Concepção da formação

De acordo com a literatura existem diversos factores relacionados com a Concepção da Formação influenciadores da Transferência da Formação. As Oportunidades para Aplicar a Formação constituem um dos factores particularmente relevantes na Transferência da Formação (Ford, Quinones, Seigo & Sorra, 1992) que tem sido descurado na literatura empírica que se debruça sobre Formação Profissional, uma vez que, muitos estudos neste domínio têm partido da crença de que todos os formandos encontram semelhantes oportunidades de aplicar a formação no trabalho. As Oportunidades para Aplicar a Formação traduzem a existência, ou não, no local de trabalho, dos recursos necessários e de tarefas relevantes que possibilitam a aplicação da formação (Holton & Baldwin, 2000), Numa tentativa de testar esta crença, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: As Oportunidades para aplicar a Formação estão positiva e significativamente relacionadas com a Transferência da Formação;

Apesar de teoricamente alguns autores afirmarem a relevância da Validade de Conteúdo na Transferência da Formação (e.g., Baldwin & Ford, 1988; Garavaglia, 1993), são poucos, aqueles que empiricamente mostram a relação entre estas duas variáveis. A Validade de Conteúdo descreve o julgamento que os formandos fazem de que o conteúdo da formação reflecte os requisitos da função normalmente correlacionado com os conhecimentos e competências desenvolvidos na formação, bem como meios, equipamentos e auxiliares que sejam semelhantes aos utilizados e necessários no desempenho das funções. Desta forma, elaborou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A percepção dos formandos sobre a Validade de Conteúdo está positiva e significativamente relacionada com a Transferência da Formação;

Influência das Características Individuais na Transferência da Formação

Além da concepção da formação existem diversas Características Individuais dos formandos que também podem influenciar o processo de Transferência da Formação. A Auto-eficácia de desempenho é uma das características individuais mais referidas como sendo fortemente relacionada com a Transferência da Formação (e.g., Colquitt, LePine & Noe, 2000; Ford *et al.*, 1998; Holladay & Quinones, 2003), indicando que os formandos com níveis mais elevados de auto-eficácia estão mais predispostos a transferir a formação para o local de trabalho. A auto-eficácia de desempenho é a crença geral de um indivíduo de que é capaz de mudar o seu desempenho quando assim o desejar (Holton *et al.*, 2000). Deste modo, quando um formando se sente confiante na sua capacidade de desempenho, mais facilmente irá aplicar a formação para o trabalho, conduzindo à formulação da seguinte hipótese:

Hipótese 3: A Auto-eficácia de Desempenho está positiva e significativamente relacionada com a Transferência da Formação;

Diversos estudos têm analisado a relação entre as Reacções dos formandos e a Transferência da Formação (e.g., Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver & Shotland, 1997; Faerman & Ban, 1993; Mathieu, Tannenbaum, & Salas (1992); Ruona, Leimbach, Holton, & Bates, 2002). As Reacções dos formandos foram definidas originariamente (Kirkpatrick, 1959) como as opiniões emotivas dos formandos sobre diversos aspectos da formação, tais como o conteúdo, os materiais e o formador (reacções afectivas). A literatura dominante (e.g., Ruona *et al.*, 2002) sugere que apesar das medidas de reacções ainda serem muito pouco utilizadas na prática organizacional podem ser importantes preditores da capacidade e motivação dos formandos.

Espera-se, deste modo, que os formandos que reagem positivamente à formação transfiram o conteúdo formativo. Pelo que se desenvolveu a seguinte hipótese:

Hipótese 4: As Reacções Afectivas em relação ao formador e à acção estão positiva e significativamente relacionadas com a Transferência da Formação;

Segundo Holton (2006), as Expectativas de Desempenho consistem no sentimento intrínseco do indivíduo de que o esforço empreendido para a transferência das aprendizagens provoca alterações no desempenho das funções. Os indivíduos acreditam que utilizar competências e conhecimentos aprendidos na formação, melhora o seu desempenho e acreditam que o esforço de transferência afecta a sua produtividade e eficácia. Neste sentido, formulou-se a hipótese:

Hipótese 5: As Expectativas de Desempenho estão positiva e significativamente relacionadas com a Transferência da Formação;

A Motivação para a transferência exprime o desejo dos formandos de aplicarem, no seu contexto de trabalho, aquilo que aprenderam na formação (Noe, 1986). A aprendizagem de novos conhecimentos, técnicas ou comportamentos durante a formação é uma condição necessária para se poder efectuar a transferência, mas não é uma condição suficiente. É, antes de mais, indispensável que os formandos queiram transferir aquilo que aprenderam (Yamhill & McLean, 2001). Neste sentido, pretende-se testar a seguinte hipótese:

Hipótese 6: A Motivação para transferir está positiva e significativamente relacionada com a Transferência da Formação;

Os autores hipotetizaram que a aprendizagem estaria positiva e significativamente associada ao nível educacional dos formandos uma vez que esta variável pode servir como um indicador da experiência

anterior dos formandos, da sua motivação para aprender e da sua capacidade mental, esta última fortemente relacionada com a aprendizagem (*cfr.*, Tannenbaum, Mathieu, Salas & Cannon-Bowers, 1991). Diversos estudos (*e.g.*, Gist, Rosen & Schwoerer, 1988; Martocchio & Webster, 1992) confirmam a relação negativa entre a idade e a aprendizagem. Por sua vez, os autores não fizeram qualquer previsão quanto à influência da Antiguidade na aprendizagem pois ainda não é claro se a antiguidade é benéfica na aquisição de novos conteúdos. No entanto, pretende-se testar essa hipótese:

Hipótese 7: As variáveis sócio-demográficas Escolaridade, Antiguidade (de forma positiva) e a Idade (de forma negativa) estão significativamente relacionadas com a Transferência da Formação;

Influência do Ambiente de Trabalho na transferência da Formação

A influência das variáveis relacionadas com o ambiente de trabalho na transferência da formação tem sido menos investigada comparativamente com os outros dois determinantes, concepção da formação e características individuais (*cfr.*, Alvarez, Salas, & Garofano, 2004). No entanto, alguns estudos têm demonstrado a importância de factores ambientais como sejam o *Feedback* de Desempenho, o Suporte dos Pares, o Suporte do Supervisor, as Sanções (ao contrário), a Abertura à Mudança, entre outros, no processo de Transferência da Formação (*cfr.* Kavanagh & Brink, 2002, Tracey & Tews, 2005, entre outros). O *Feedback* de desempenho é um dos factores que a literatura tem vindo a sugerir (Hawley, 2005; Brinkerhoff & Montesino, 1995) que ajuda a manter, melhorar ou alterar os comportamentos aprendidos. O *Feedback* de desempenho refere-se à devolução de informação por parte dos vários membros da organização sobre a forma como o funcionário está a executar a função desempenhada (Holton *et al.*, 2000). Trata-se de um mecanismo

que ajuda os indivíduos a determinar se os seus comportamentos são os mais adequados para o alcance dos objectivos propostos. Desta forma, formulou-se a hipótese:

Hipótese 8: O *Feedback* sobre o Desempenho da função dos formandos depois da formação está positiva e significativamente relacionado com a Transferência da Formação.

O suporte do superiores e pares descreve o grau em que os superiores apoiam e reforçam a utilização da formação no local de trabalho (Holton *et al.*, 2000). A literatura dominante sugere que os formandos transferem mais a formação para o local de trabalho quando percebem que os seus superiores e pares apoiam a respectiva aplicação (*e.g.*, Bates, Holton, Seyler & Carvalho, 2000; Colquitt *et al.*, 2000; Tracey & Tews, 2005, entre outros). Deste modo, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 9: O Apoio dos Superiores e dos Pares estão positiva e significativamente relacionado com a Transferência da Formação.

Por outro lado, as Sanções dos Superiores descrevem o grau em que o indivíduo percepção acções e respostas negativas da sua chefia ou gestão como resultado da aplicação da formação no trabalho. Este tipo de comportamento tem vindo a ser relacionado de forma negativa com a Transferência da Formação, no sentido em que quanto maior for a oposição demonstrada pela chefia à aplicação da formação, menor será a probabilidade dos formandos utilizarem essa formação no trabalho (Bates *et al.*, 2000; Fleishman, 1955). Desta forma, pretende-se testar a seguinte hipótese:

Hipótese 10: As Sanções dos Superiores estão negativa e significativamente relacionadas com a Transferência da Formação;

Os empregados ponderam se houve ou não apoio por parte dos superiores, podendo identificar resultados pessoais positivos caso venham a aplicar as aprendizagens aprendidas (e.g. aumento da produtividade, satisfação pessoal, respeito dos colegas, aumento salarial ou prêmios, perspectivas de carreira, entre outros) ou resultados individuais negativos (ex. repreensões, sanções, penalizações, entre outros) (Holton, 2006). Segundo Wexley e Latham (2002), quanto mais os formandos souberem que a aplicação da formação na sua organização lhes trará resultados positivos, ou quanto mais souberem que a não aplicação da formação terá como consequência a obtenção de resultados negativos, maior será a probabilidade de transferirem a formação. Desta forma criou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 11: Os Resultados Pessoais Negativos estão negativa e significativamente relacionados com a Transferência da Formação;

A Resistência/Abertura à mudança constitui outra variável contextual importante e considerada por Holton (2006) no seu modelo. Traduz-se num conjunto de comportamentos por parte dos intervenientes do contexto, que consistem em resistir ou encorajar o uso de competências ou conhecimentos que poderão ser positivos para o indivíduo e para a organização. A Resistência/abertura à mudança, que implica o favorecimento ou inibição da adopção de novos comportamentos, tem influência na transferência das aprendizagens (Ford *et al.*, 1992). Neste sentido, pretende-se testar a hipótese:

Hipótese 12: A Abertura à Mudança está positiva e significativamente relacionada com a Transferência da Formação.

2. MÉTODO

2.1. Caracterização da Amostra

O presente estudo de natureza longitudinal contou com 28 técnicos de Jardinagem que trabalham na mesma Companhia do sector de Hotelaria, participantes em três acções de formação, nomeadamente, Sistemas de Rega e Drenagem, Manutenção de Relvados em Jardins e Máquinas de Cortar Relva. O sexo dominante é o masculino (96%), facto que pode ser explicado pela própria história da profissão de Jardinagem, com um leque variado de idades (mais de 46 anos de idade (39,3%), entre os 25 e 34 anos (35,7%), entre os 35 e 45 anos (14,3%) e inferiores a 25 anos (10,7%). São maioritariamente solteiros (49%) e casados (29%) com habilitações literárias predominantemente, compreendidas entre os 4 anos de escolaridade (36%), e os 9 anos de escolaridade (39%). Nenhum dos participantes possui o ensino secundário ou formação superior. A antiguidade na empresa é “superior a 10 anos” (31%), seguida de “entre 3 e 4 anos” (18%) e de “entre 5 e 6 anos” (18%). Na sua maioria já tinham frequentado uma ou duas acções de formação (75%) sendo que apenas 21% frequentou mais do que duas acções e apenas 4% nunca tinha frequentado nenhuma acção. Quanto à iniciativa da frequência na acção de formação, 96% participou por iniciativa da empresa e apenas 4% por iniciativa pessoal.

2.2. Descrição dos Instrumentos de recolha de dados

As medidas adoptadas na presente investigação foram as seguintes: Questionário de Satisfação dos participantes quanto ao Desempenho do Formador, Questionário de Satisfação dos participantes relativamente à Acção de Formação, Questionário para os participantes avaliarem a transferência da formação *Learning Transfer System inventory* (LTSI) e um Questionário para o Superior Directo avaliar se houve transferência da formação dos participantes que eram seus subordinados.

❖ *Questionário de Avaliação da satisfação da acção*

Para estudar a satisfação dos formandos relativamente a aspectos da acção de formação adoptamos o instrumento utilizado pelo IEFP para avaliar as acções de formações. Na avaliação das expectativas, opiniões e reacções a quente dos formandos relativamente à acção de formação, o questionário contempla os domínios seguintes: (1) conteúdos da acção (2) instalações onde decorre a formação; (3) equipamentos; (4) documentação; (5) matérias-primas; (6) apoio do responsável pela acção; (7) duração da formação; (8) expectativas e resultados; (9) apreciação global da acção, com a indicação em resposta aberta de aspectos negativos e aspectos positivos da formação. Os participantes respondem a cada um dos domínios numa escala de *likert* de quatro níveis: MP – Muito pouco; P – Pouco; S – Suficiente e M – Muito.

❖ *Questionário de Avaliação da satisfação da prestação do formador*

O segundo questionário, tal como o primeiro é uma medida normalmente utilizada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional. Reporta-se à opinião do formando relativamente a diversos aspectos do desempenho do formador ao longo da acção de formação. É constituído pelos domínios seguintes: (1) Domínio do assunto; (2) Adequação dos Métodos Utilizados; (3) Clareza da Linguagem; (4) Empenho; (5) Relacionamento com os formandos; (6) Assiduidade e (7) Pontualidade. Em todos os domínios, a escala utilizada é de 4 pontos, em que o 1 corresponde a Muito pouco; 2 a Pouco; 3 a Suficiente; e, 4 a Muito.

❖ *Learning Transfer System Inventory (LTSI)*

O LTSI, desenvolvido por Holton (2000) e validado para a população portuguesa por Velada (2007), irá ser aplicado com o objectivo de avaliar a capacidade de transferência das aprendizagens efectuadas na formação para o contexto real de trabalho.

O LTSI avalia 16 dimensões e 89 itens avaliados numa escala de likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente), que podem ser agrupadas nas categorias mais gerais que foram abordadas na revisão da literatura: características dos formandos, design da formação, motivação para aprender e motivação para transferir e características do contexto (Tabela 1).

Dimensões LTSI
Prontidão para aprender
Capacidade pessoal para transferir
Apoio pares
Apoio superiores
Design da formação
Motivação para transferir
Resultados pessoais negativos
Oportunidade para usar conteúdo da formação
Validade conteúdo
Resultados pessoais positivos
Sanções superiores
Desempenho – expectativas de resultados
Abertura à mudança
Auto-eficácia
Transferência – expectativas de desempenho
Desempenho/coaching

Tabela 1. As 16 dimensões que constituem o *Learning Transfer System Inventory – LTSI* (Holton *et al.*, 2000)

❖ *Questionários para os supervisores*

Para complementar as informações obtidas por parte dos indivíduos utilizou-se um Questionário onstruido a partir do LTSI, constituído por 18 questões. avaliadas numa escala de cinco pontos (1 – discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente), que pretendem avaliar a opinião do supervisor relativamente à Tranferência de formação

para o contexto real de trabalho dos seus subordinados, intervenientes na acções prévias de formação, Neste sentido foram colocadas questões acerca da sua actuação em termos de apoio e sanção face ao formando. Acrescentaram-se ainda três questões relativas à mudança de actuação por parte dos formandos: “O meu subordinado alterou a forma de trabalhar desde que voltou da formação”.

2.3. Procedimento de recolha de dados

Tratando-se de um estudo longitudinal o desenho da presente investigação procesou-se nos três momentos seguintes:

Num primeiro momento de avaliação, avaliaram-se as reacções a quente dos formandos relativamente à formação frequentada. Para tal, no final da acção de formação foram aplicados os dois questionários de Satisfação: um que se propunha avaliar a Acção de Formação e outro relativo ao formador.

Num segundo momento, aproximadamente um mês após a conclusão da acção de formação, aplicou-se o inventário de auto-resposta *Learning Transfer System Inventory* (LTSI) de Holton (2000), com o objectivo de avaliar os factores de transferência das aprendizagens efectuadas, pelos ex-formandos, na formação para o contexto real de trabalho.

Por fim, o terceiro e último momento (cerca de um mês depois do final da acção de formação) consistiu na aplicação dos questionários aos supervisores.

2.4. Operacionalização das variáveis

As variáveis utilizadas no presente estudo foram operacionalizadas da seguinte maneira:

A variável concepção da formação é operacionalizada através dos indicadores do LTSI, seguintes: **a validade de conteúdo** – “Os casos e situações práticas utilizadas na formação são muito parecidas com aqueles com que me confronto no trabalho” ($\alpha = 73$); e a **oportunidade para**

aplicar a formação – “As situações com que me irei deparar irão permitir que seja capaz de aplicar o que aprendi na formação” ($\alpha=73$).

As características individuais são operacionalizadas através dos indicadores do LTSI: **motivação para transferir** - “Ao terminar a formação, mal podia esperar para voltar para o trabalho e aplicar o que aprendi” ($\alpha=,65$); **auto-eficácia** - “Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos no trabalho” ($\alpha=0,71$); **desempenho e as expectativas de resultados** – “Quando me esforço para melhorar o meu desempenho, recolho os frutos desse esforço” ($\alpha=.70$); **esforço de transferência e as expectativas de desempenho** – “Quanto mais me esforço por aprender, melhor desempenho o meu trabalho” ($\alpha=0,78$). As variáveis **reações afectivas em relação à acção e à prestação do formador** vão ser operacionalizadas através dos indicadores dos questionários que avaliam a satisfação dos formandos em relação à acção ($\alpha=0,71$) e à prestação do formador ($\alpha=0,72$).

As características do contexto são avaliadas pelos indicadores do LTSI, que se seguem: do **apoio dos pares** – “Os meus camaradas são receptivos quando tento utilizar novas competências ou técnicas no trabalho” ($\alpha=0,71$); do **apoio dos superiores** – “O meu superior estabelece objectivos que me encorajam a utilizar o que aprendi na formação no trabalho” ($\alpha=0,62$); do **Feedback do desempenho e coaching** – “Quando o meu desempenho não é o que deveria ser, as pessoas no meu trabalho ajudam-me a melhorá-lo” ($\alpha=0,69$); dos **resultados pessoais negativos** – “Se não utilizar as novas técnicas que aprendi nesta formação serei repreendido” ($\alpha=0,66$); das **sanções dos superiores** – “O meu superior irá provavelmente criticar esta formação assim que eu voltar ao trabalho” ($\alpha=0,88$) e da **resistência e abertura à mudança** – “Trabalhadores experientes na minha equipa ridicularizam os outros quando tentam utilizar as técnicas aprendidas na formação” ($\alpha=0,61$).

Por último, a variável transferência da formação é operacionalizada através dos 3 indicadores de mudança de comportamento do questionário aos supervisores: “O meu subordinado utiliza

técnicas de trabalho diferentes desde que voltou da formação”, “O meu subordinado alterou a forma de trabalhar desde que voltou da formação” e “O meu subordinado alterou a forma de gerir o trabalho desde que voltou da formação” (*Alpha de Cronbach* = 0,81)

2.5. Procedimento de Análise

Para o efeito adoptou-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão (17.0). Para determinar em que medida as variáveis independentes incluídas no modelo hipotetizado influenciam a variável critério transferência da formação adoptou-se o procedimento de análise de Regressão Linear Múltipla.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Atendendo ao conjunto de variáveis intervenientes na presente investigação, pretendeu-se avaliar o papel enquanto determinantes da Transferência da satisfação. Para tal, definiu-se como variável dependente a Transferência da Formação, considerando como variáveis independentes os constructos que integram as dimensões de Concepção da Formação, Características Individuais e Ambiente de Trabalho. Esta secção procura dar sentido aos resultados obtidos. Serão discutidos os resultados mais relevantes para as hipóteses formuladas.

Na Tabela 1 apresentam-se os resultados das análises de regressão múltipla, cujos valores demonstram a significância estatística.

Em relação às Características Individuais, as variáveis Auto-Eficácia, Motivação para transferir, Expectativas de desempenho, Reacções afectivas formador, Reacções afectivas acção, Idade, Escolaridade e Antiguidade na Empresa da categoria Concepção da formação, explicam 59% da variabilidade da Transferência da formação, no entanto o principal contributo é dado pelas dimensões Reacções Afectivas do formador ($\beta = +0,51$, $p=0,003$), Idade ($\beta = -0,57$, $p= 0,02$), e Escolaridade ($\beta = -0,71$, $p=0,003$).

Tabela 1: Resultados da Análise de Regressão Linear Múltipla

Variáveis	Transferência da Formação					
	β	t	p	R ²	F	P
Concepção da Formação						
Oportunidade para usar conteúdo da formação	+0,29	+1,12	0,27	0,06	0,81	
Validade de conteúdo	-0,08	-0,31	0,76			
Características Individuais						
Auto-Eficácia	-0,36	-1,04	0,31	0,59	3,43	0,01
Motivação para transferir	+0,16	+0,82	0,42			
Expectativas de desempenho	+0,43	+1,03	0,32			
Reacções afectivas formador	+0,51	+3,37	,003			
Reacções afectivas acção	+0,06	+0,36	0,72			
Idade	-0,57	-2,56	0,02			
Escolaridade	-0,71	-3,48	,003			
Antiguidade na Empresa	-0,11	-0,52	0,61			
Ambiente de Trabalho						
Feedback sobre desempenho	+0,03	+0,14	0,89	0,48	3,19	0,02
Sanções Superiores	- 0,71	-2,88	0,01			
Apoio dos Superiores	+0,19	+0,85	0,41			
Apoio dos Pares	+0,20	+1,22	0,24			
Abertura à Mudança	+0,47	+2,10	0,05			
Resultados Pessoais Negativos	-0,29	-1,48	0,16			

No que diz respeito ao Ambiente de Trabalho, as variáveis *Feedback* sobre o Desempenho, Sanções Superiores, Apoio dos Superiores, Apoio dos Pares, Abertura à Mudança e Resultados Pessoais Negativos, explicam 48% da variabilidade da variável Transferência da Formação, sendo

que a principal contribuição é dada pelas variáveis Sanções dos Superiores ($\beta=-0,71$, $p=0,01$), e Abertura à Mudança ($\beta= 0,47$, $p=0,05$).

A proporção de variabilidade do índice de Transferência de Formação que é explicada por cada conjunto de variáveis, avaliada através do R^2 , permite constatar que, entre as variáveis analisadas, a variável Escolaridade e Sanções dos Superiores são os principais determinantes da Transferência da Formação.

Os resultados da avaliação do padrão de associação entre as diferentes variáveis em estudo (preditivas e de critério) possibilitaram destacar os seguintes aspectos:

Os resultados do estudo confirmam parcialmente a Hipótese 6 (H6): *As Reacções Afectivas em relação ao Formador e à acção de formação estão positiva e significativamente relacionadas com a Transferência da Formação* ($r=0,42, p<0,05$), na medida em que as reacções afectivas em relação ao formador estão positiva e significativamente relacionadas com as variáveis critério. Sugere que quando a satisfação em relação à prestação do formador aumenta, também aumenta a transferência da formação. Esta hipótese confirma a influência das reacções afectivas na transferência da formação, igualmente corroborada por outros estudos (Alliger *et al.*, 1997; Cheng & Ho, 1998; Mathieu *et al.*, 1992). No entanto, a variável Reacções Afectivas em relação á Acção de Formação não teve uma relação significativa com a Transferência da Formação ($r=-0,001$, $p=0,94$), motivo pelo qual a hipótese apenas se confirma parcialmente.

No que concerne à Hipótese 7 (H7): *As variáveis sócio-demográficas: Escolaridade, Antiguidade (de forma positiva) e a Idade (de forma negativa) estão significativamente relacionadas com a Transferências da Formação*, confirmou-se parcilamente uma vez que apenas a variável Escolaridade exibiu uma correlação significativa ($r=-0,34$, $p<0,05$) e mostrou efeito preditivo na Transferência da Formação. este resultado põe em evidencia a literacia como facilitador da aprendizagem e a sua subsequente extensão para o ambiente de trabalho.

A Hipótese 10 (H10): *As sanções dos Superiores estão negativa e significativamente relacionadas com a Transferência da Formação* confirma-se. Esta associação é moderada ($r=-0,49$, $p<0,01$), indicando que quando as sanções dos superiores diminuem, aumenta a transferência da formação. E tem suporte na literatura no sentido em que, Bates e colaboradores (2000) defendem que quanto maior for a oposição demonstrada pela chefia à aplicação da formação, menor será a probabilidade dos formandos utilizarem essa formação no local de trabalho. Em consequência deste resultado, sugere-se que os superiores não contrariem a participação destes colaboradores em acções de formação e, na subsequente aplicação das aprendizagens efectuadas, e que se envolvam nesta possível mudança através da adopção de comportamentos concretos e específicos que favoreçam a transferência. Torna-se, por isso, cada vez mais premente que os superiores hierárquicos participem activamente neste processo devendo entusiasmar, motivar e envolver os seus funcionários com vista a sentirem necessidade de frequentar acções de formação relacionadas com as suas funções, bem como encorajar a integração das aprendizagens efectuadas ou discussão acerca dos assuntos abordados na mesma.

A Hipótese 11 (H11): *Os resultados pessoais negativos estão negativa e significativamente relacionados com a Transferência da Formação* é válida na medida em que os resultados das correlações apontam para uma relação negativa e significativa entre estas variáveis, com uma força moderada ($r=-0,46$, $p=0,05$). Contudo, os resultados das regressões não mostram efeito preditivo dos resultados pessoais na transferência da formação. Os resultados por nós obtidos não são concordantes com Wexley e Latham (2002) que referem que quanto mais os formandos souberem que a não aplicação da formação terá como consequência a obtenção de resultados negativos, maior será a probabilidade de transferirem a formação.

Em conjunto estes resultados sugerem que para aumentar o grau de transferência da formação, as organizações devem ter em atenção diversos aspectos relacionados com o processo

formativo, nomeadamente as características dos formandos como também os factores organizacionais.

Apesar de, neste estudo, não ter sido encontrada uma associação para todos os factores, nomeadamente ao nível da concepção da formação, aconselhamos a que as organizações actuem com vista a aumentar a aprendizagem e a transferência das competências relacionadas com o desempenho da função dos seus colaboradores.

Ao nível individual, os resultados obtidos sugerem medidas que devem ser trabalhadas, pela organização-alvo para que os formandos transfiram a formação para o local de trabalho. Por exemplo, os superiores e os responsáveis pela formação devem monitorizar regularmente o nível de satisfação com a formação dos seus colaboradores e determinar quando é que as novas acções são necessárias para melhorar e ou reforçar o seu nível de satisfação.

Mesmo que os formandos sejam detentores de características individuais propícias à aprendizagem tal como uma escolaridade elevada, estejam satisfeitos com a formação em geral e com o formador em particular, a transferência pode não ocorrer se o contexto real de trabalho no qual os formandos vão actuar não for favorável. Por isso, as organizações devem fomentar a criação de ambientes de trabalho que apoiem a aplicação da formação por parte dos ex-formandos no local de trabalho. Por outras palavras, os formandos devem sentir que irão ser apoiados e que não irão existir reacções ou reacções negativas como resultado da aplicação do que aprenderam na formação para o local de trabalho. Uma forma de alcançar este resultado é através da criação de um clima de trabalho em que todos os colaboradores consigam entender a importância da Formação para a vida organizacional e para que os formandos se tornem membros produtivos da organização (Baldwin & Ford, 1988; Tracey *et al.*, 2001).

Esta medida revela-se importante quer para os formandos e formadores, quer para os responsáveis de recursos humanos e chefias nas empresas, apelando para a necessidade de se

adequarem, por um lado, as acções de formação aos tipos de aprendizagens envolvidas e por outro de se adoptarem medidas facilitadoras da transferência de aprendizagens para o local de trabalho.

Os resultados deste estudo têm potenciais implicações importantes pra a futura investigação e prática. De uma maneira geral, os resultados fornecem evidência empírica relativamente aos modelos teóricos de Baldwin e Ford (1988) e Holton (2005) sugerindo que a transferência da formação é influenciada por características dos formandos e por factores contextuais. A categoria que mais contribuiu para a transferência das aprendizagens residiu nas características individuais dos formandos. O presente estudo reforça a teoria e os estudos empíricos desenvolvidos por Baldwin e Ford (1988) defensoras de que para que a formação seja transferida para o local de trabalho, é necessário que o conteúdo formativo seja retido ao longo do tempo.

Do ponto de vista metodológico, a presente investigação teve contributos importantes uma vez que contou com a aplicação, aos participantes, aplicadas em momentos distintos. O recurso a diversos instrumentos possibilitou uma trinagulação de dados que permite melhor compreender de que forma se processa a transferência de aprendizagem e diagnosticar um conjunto de variáveis susceptíveis de influenciar o sucesso de uma acção de formação.

Um outro contributo important residiu na adopção de um instrumento válido que garante boas qualidades métricas (o LTSI) com utilidade prática para os centros responáveis pela formação e, simultaneamente, para as empresas-alvo que poderão recolher elementos úteis que podem ser processados com vista a avaliar a eficácia da formação em contexto real de trabalho.

Contudo esta investigação sugere algumas limitações que poderão servir de ponto de partida para investigações futuras nomeadamente o facto de se tratar de uma amostra com um número reduzido de participantes constituiu uma limitação devido ao enviezamento que pode produzir. A ampliação do modelo estudado a outras variáveis por exemplo pré-formativas poderia ter revelado uma maior diversidade e riqueza de resultados e, por isso, é uma outra limitação apontada.

Nos dias de hoje e com especial relevância em Portugal a Transferência da Formação é uma área ainda muito pouco explorada pelo que a realização de novos estudos que analisem esta temática será certamente uma mais-valia para a investigação e para a prática profissional na área dos recursos humanos. Em suma existe ainda um longo caminho a percorrer que esperamos ter deixado em aberto para o conhecimento mais aprofundado e sistematizado sobre a Transferência da Formação.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brown, T. C. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer-of-training interventions: A field experiment. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3),369-387.

Holton, E. F. III, Bates, R. A., e Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4),333-360.

Holton, E. F. III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Quarterly*, 7, 5-21.

Kavanagh, M. J. (1998). Transfer of training: A multi-stage model designed for practical use by organizations. In C. Scholz, e J. Zentes. *Strategisches Euro-Management* (pp. 301-321). Stuttgart: Schaffer-Poeschel.

Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13(11), 3-9.

Martocchio, J. J., & Webster, J. (1992). Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer software training. *Personnel Psychology*, 45, 553-578.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*,35, 828-847.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2006). *Human resource management. Gaining a competitive advantage* (5ª ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Ruona, W. E. A., Leimbach, M., Holton, E. F. III, & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training and Development*, 6 (4), 218-228.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 759- 769.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, 8 (4), 353-374.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 5-23.
- Velada, A. R. (2007). Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, especialidade em Comportamento organizacional, ISCTE.
- Velada, R. & Caetano, . (2007). Training Transfer: he mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 283-296.
- Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 195-208.