



Universidade do Minho  
Escola de Psicologia

João Filipe Silva Ribeiro Loureiro  
Nogueira

**Transferência do Conhecimento:  
Diferença entre Formação Técnica  
vs. Formação Comportamental**

Junho de 2018



Universidade do Minho  
Escola de Psicologia

João Filipe Silva Ribeiro Loureiro  
Nogueira

**Transferência do Conhecimento:  
Diferença entre Formação Técnica  
vs. Formação Comportamental**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob orientação de  
**Professora Ana Luisa de Oliveira Marques Veloso**

Junho de 2018

## DECLARAÇÃO

Nome: João Filipe Silva Ribeiro Loureiro Nogueira

Endereço eletrónico: a54879@alunos.uminho.pt

Número do Bilhete de Identidade: 13793199

Título da dissertação: Transferência do Conhecimento: Diferença entre Formação Técnica vs. Comportamental

Orientadora: Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Ano de conclusão: 2018

Mestrado Integrado em Psicologia - Área de especialização em Psicologia das Organizações e do Desporto

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30 de abril de 2018

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Índice<sup>1</sup>

---

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Introdução.....	6
Enquadramento Teórico.....	7
Formação Profissional .....	7
Transferência do Conhecimento.....	7
Modelo de Holton .....	8
Conhecimento Tácito vs. Explícito .....	10
Método.....	13
Procedimento .....	13
Amostra .....	13
Instrumentos .....	14
Análise de Dados.....	16
Resultados .....	17
Discussão e Conclusão.....	21
Referências.....	23

### Índice de Figuras

Figura 1- Modelo de Avaliação e Pesquisa de DRH. Fonte: Holton, 1996. ....	9
Figura 2 -Modelo Revisto de Avaliação e Pesquisa de DRH Fonte: Holton, 2005.....	10

### Índice de Tabelas

Tabela 1- Conhecimento Tácito vs Conhecimento Explícito (Adaptado de Murray, 2000) .....	11
Tabela 2- Fatores de escalas específicas, exemplos de itens do PLTSI, adaptado de Velada, 2007 .....	15
Tabela 3- Análise da consistência interna dos fatores do questionário em estudo.....	17
Tabela 4- Análise da Distribuição Populacional; Média; Desvio-Padrão; Mediana; Amplitudes .....	18

---

Tabela 5 -Análise Descritiva dos itens Follow Up.....	19
Tabela 6-Análise de diferenças entre os grupos em estudo (Distribuição Normal).....	20
Tabela 7- Análise de diferenças entre os grupos em estudo (Distribuição não Norma) .....	20

## Agradecimentos

Antes demais quero agradecer à Professora Ana Veloso pelo apoio, incentivo, paciência e disponibilidade na elaboração deste trabalho.

À minha companheira por toda a ajuda possível e imaginária.

Ao meu filho, pela força que me transmitiu.

E aos meus pais por acreditarem sempre em mim.

## Resumo

A formação profissional constitui um instrumento indispensável para atingir os objetivos das múltiplas estratégias organizacionais. Consequentemente, o âmbito da presente dissertação consiste num estudo da interação entre a formação e a aprendizagem, com vista a entender como os fatores organizacionais afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho, num grupo de sujeitos, em função de dois diferentes tipos de formações (comportamental e técnica).

Desta forma, foi realizado um estudo numa loja de uma multinacional Portuguesa situada no concelho de Braga. Oitenta e seis sujeitos responderam a um questionário baseado no modelo de Holton (1996), e validado para a população portuguesa por Velada et al., (2009), a fim de explorar os fatores organizacionais da transferência do conhecimento para o local de trabalho,

Os resultados do estudo demonstram que não existem diferenças significativas entre formação de carácter técnico (*merchandising*) e formação de carácter comportamental (segurança e higiene do trabalho), nos trabalhadores desta organização.

Palavras Chave: formação, transferência do conhecimento, Holton, fatores organizacionais

## **Abstract**

Professional training is a fundamental tool to achieve the organizations strategies and goals. Therefore, the scope of this thesis is the study of the interaction between training and learning, in order to understand how the organization factors will affect the transfer to the work place, in a group of individuals, based on two types of trainings ( behavioural and Technical) )

Consequently, it was performed a study in a Portuguese multinational store, at Braga city, in which a sample of 86 individuals where submitted to a questionnaire based in Holton's models (1996) and validated for the portuguese population by Velada et al., (2009), in order to explore the organizational factors of the transfer knowledge to the workplace

The study results indicates that there are no significant differences between technical training (merchandising) and behavioural training (Safety and Hygiene at Work)

Keywords:training, transfer knowledge, Holton, organizational factors



## Introdução

A forte competitividade e as constantes mudanças tecnológicas têm provocado novas exigências, tanto aos indivíduos como às organizações, surgindo assim a necessidade de criar desenvolvimento individual através da formação dos seus colaboradores (Passmore & Velez, 2012). Considera-se formação profissional uma prática de gestão de recursos humanos indispensável para atingir os objetivos de múltiplas estratégias organizacionais, que responde simultaneamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas, cumprindo a função de produzir satisfação profissional e elevados padrões de desempenho (Guerra, Câmara & Rodrigues, 2001). Esta ainda consiste numa experiência de aprendizagem planeada onde o objetivo primordial é a aquisição de novos conhecimentos, competências, atitudes e outras características, num ambiente controlado de treino, teórico ou prático sempre com o objetivo futuro na aplicação destas novas informações em ambiente laboral (Goldstein, IL & Ford, 2002). Atualmente, o desempenho de uma função requer a utilização permanente de novos conhecimentos e de competências cada vez mais complexas, pelo que, a formação profissional assume um papel chave neste processo, com objetivos específicos que variam desde a redução de deficiências de performance; redução do grau de desatualização dos colaboradores; aumento do empenho e flexibilidade dos colaboradores e acolhimento e integração de novos colaboradores (Cunha, 1996).

Assim, formação e aprendizagem são conceitos relacionados e que se complementam, uma vez que as práticas de formação podem ser consideradas como ações de aprendizagem.

O objetivo desta dissertação foca-se no estudo da interação entre a formação, a aprendizagem e sua transferência para a prática profissional, com vista a entender como os fatores organizacionais afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. O seguinte trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro capítulo é composto pelo enquadramento teórico de base à investigação e o modelo de transferência utilizado no estudo. O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada e a apresentação dos resultados. Por último, no terceiro capítulo será discutido os resultados do estudo, expostas críticas e sugestões para futuros estudos.

## Enquadramento Teórico

### Formação Profissional

À medida que a natureza do trabalho muda, os colaboradores são cada vez mais obrigados a desenvolver um conjunto abrangente de competências que são essenciais para o sucesso de suas organizações.

Como tal a formação foca-se na produção de mudanças cognitivas e comportamentais permanentes bem como no desenvolvimento de competências para o desempenho do trabalho. A formação deve ser contínua ao longo do tempo caracterizando-se assim pelo aumento gradual das capacidades dos colaboradores no executar correto da sua profissão e suas tarefas (Buckley & Calpe, 1991). Assim sendo é esperado por parte da organização mudanças no desenvolvimento técnico, mas também pessoal e social do trabalhador (Bernardes, 2008), em que na aquisição de novas competências, regras, conceitos e atitudes orientam à melhoria da performance do trabalhador (Goldstein, 1993).

Contudo, uma vez que a formação é um importante e crucial investimento financeiro para as organizações, existe a necessidade de avaliar se a formação desenvolveu e melhorou as competências pessoais e profissionais dos colaboradores. Logo é essencial perceber quais as contribuições da formação no desenvolvimento das organizações (Holton, 1996; Sala & Canon-Bowers, 2001).

A avaliação da formação é assim uma forma de aferir os resultados obtidos através da formação e esta consiste num processo sistemático de recolha de dados com a intenção de avaliar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional e por fim as principais consequências das formações realizadas na organização (Goldstein, 1986; Phillips, 1991). Através desta abordagem é permitido medir os resultados alcançados da intervenção formativa, bem como, desenvolver ou reajustar o processo, ou seja, a avaliação torna-se assim uma ferramenta estratégica para as organizações (Arnold, Cooper, & Robertson, 1998).

### Transferência do Conhecimento

Segundo Bates et al., (2000) a transferência de conhecimento é descrita como a medida em que os conhecimentos adquiridos em contexto de formação são aplicados no local de trabalho e Wexley & Latham (2002) identificam três tipos de transferência: a transferência positiva; a transferência negativa; e a transferência nula. A transferência positiva verifica-se quando a aprendizagem adquirida em formação gera uma melhoria na performance do indivíduo no seu local de trabalho. A transferência negativa ocorre quando essa aprendizagem resulta em piores desempenhos da função. Finalmente a

transferência pode ainda ser nula, quando a nova aprendizagem não tem qualquer influência no desempenho da função. É assim possível concluir que se a aprendizagem não for transferida para o local de trabalho, esta não terá valor para as organizações, bem como para o desempenho profissional do indivíduo (Yamhill & McLean, 2001). No entanto, Laker (1990) sugere a existência de dois tipos de transferência, nomeadamente, a transferência próxima e a transferência distante. A transferência próxima relaciona-se com a semelhança entre o que é aprendido na formação e as situações do local de trabalho, ao passo que a transferência distante ocorre quando o formando aplica o que aprendeu em contextos de trabalho diferentes do conteúdo da formação. Para este autor é o tempo de aplicação da aprendizagem que permite distinguir a iniciação de transferência (em que o formando procura pela primeira vez aplicar a aprendizagem) de situações subsequentes de manutenção dessa transferência (em que o indivíduo persiste na aplicação do que aprendeu na formação). A transferência próxima reflete resultados a curto prazo enquanto a transferência distante representa resultados a longo prazo (Holton & Baldwin, 2000). Por sua vez Gagne (1970) define a transferência como sendo vertical ou lateral. A transferência vertical ocorre quando uma competência contribui para a aquisição de outra competência ou conhecimento com outro nível de complexidade, enquanto que a transferência lateral diz respeito à aquisição de novas competências com o mesmo nível de complexidade. Royer (1979) caracteriza também a transferência de diferentes maneiras, ou seja, como específica e não específica, literal e figurativa. À semelhança da transferência próxima e distante de Laker (1990), a transferência específica refere-se às situações em que os estímulos do contexto original de aprendizagem e do contexto de transferência são semelhantes e a transferência não específica diz respeito às situações em que esses estímulos são diferentes nos dois contextos. Quando o formando transfere as competências intactas para um novo contexto estamos a falar de transferência literal. Por sua vez, a transferência figurativa ocorre quando o formando necessita de recorrer ao seu próprio pensamento como uma ferramenta para decodificar problemas ou para adquirir novas aprendizagens.

### **Modelo de Holton**

O modelo de Holton (1996, 2005) avalia a transferência da aprendizagem através do seu questionário LTSI (*Learning Transfer System Inventory*). Este procurou desenvolver um modelo mais abrangente que pudesse englobar as variáveis que têm influência na transferência de conhecimento.

Holton divide o seu modelo em quatro fatores primários e são eles: as influências secundárias; os elementos motivacionais, o ambiente organizacional e habilidade dos colaboradores. Por sua vez os fatores anteriormente mencionados associam-se a outros pequenos fatores, tais como: motivação para

aprender; motivação para transferir; utilidade expectável; reação; clima de transferência; eventos externos; habilidade; design de transferência e a definição de objetivos por parte da organização. Esta conjugação de variáveis resultará por fim num resultado (*outcomes*). E são eles a aprendizagem do sujeito; na sua performance no trabalho e em resultados organizacionais.

Outra das características deste modelo reside no facto de os fatores primários influenciarem diretamente os resultados (*outcomes*), enquanto que os fatores secundários influenciam somente os fatores primários. Na sequência da interação dos fatores, Holton propõe três medidas de resultados da formação (*outcomes*). São eles a aprendizagem, a performance do individuo e os resultados organizacionais. A aprendizagem é definida como a aquisição de conhecimentos por parte do colaborador como resultado da formação. A performance individual reflete a alteração na performance do individuo como consequência da aplicação das novas aprendizagens no posto de trabalho. Por último os resultados organizacionais são o efeito da nova aprendizagem adquirida em junção com a performance do colaborador. (Figura 1)

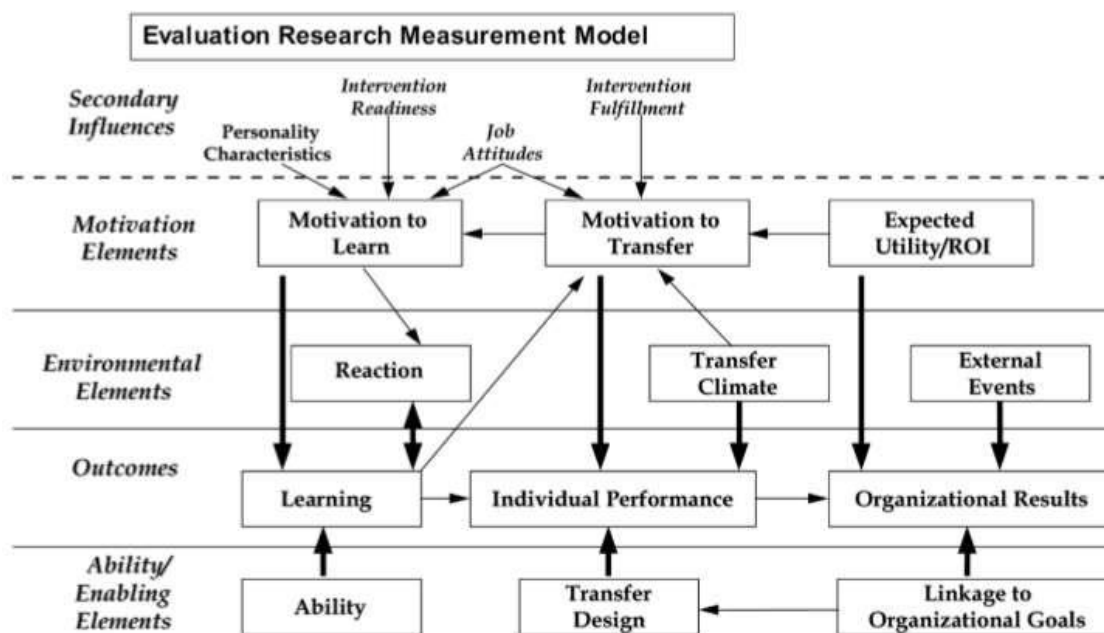


Figura 1- Modelo de Avaliação e Pesquisa de DRH. Fonte: Holton, 1996.

Em 2005, Holton publicou uma revisão do seu modelo de avaliação e investigação, atualizando-a para refletir novas teorias, particularmente da área da motivação. Este reconhece a impossibilidade de não existirem ferramentas de medida para a maioria dos constructos. Por estes motivos, o autor apresentou uma reestruturação do modelo, delineando constructos específicos que deveriam ser medidos em cada uma das categorias conceptuais propostas Passmore et al., (2012), dando origem a um novo desenho conceptual do modelo original (Figura 2). As influências secundárias sofreram uma especificação e quase todos os constructos sofreram uma alteração no sentido de serem aprofundados.

As influências secundárias sofreram especificações, e integraram as atitudes perante o trabalho e os traços de personalidade. As percepções de treino foram aprofundadas através da definição de percepções de utilidade e intenções comportamentais. Os conceitos de motivação para aprender e motivação para transferir foram agregados numa só motivação. Os conceitos de motivação para aprender e motivação para transferir foram agregados numa só motivação.

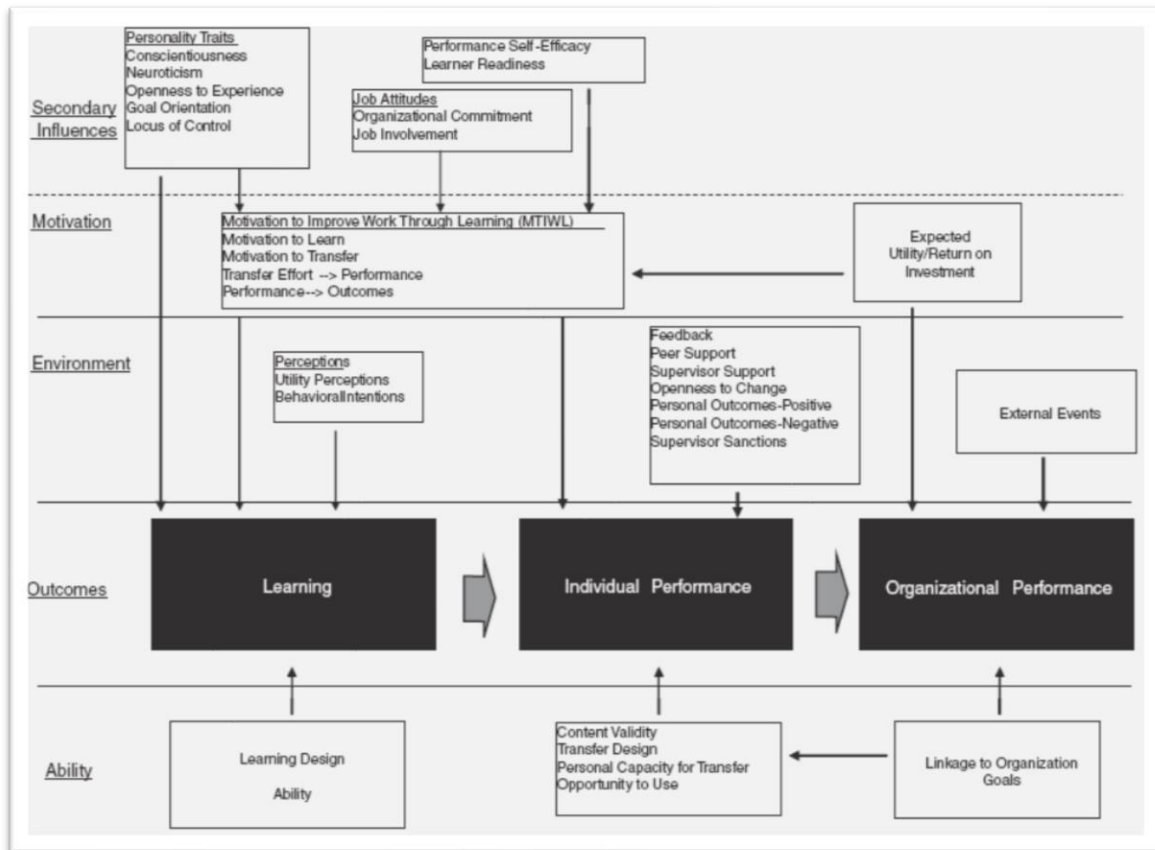


Figura 2 -Modelo Revisto de Avaliação e Pesquisa de DRH Fonte: Holton, 2005

### Conhecimento Tácito vs. Explícito

Conhecimento é informação internalizada pela pesquisa, estudo ou experiência que tem valor para a organização, e está associado às pessoas, na medida em que é gerado e utilizado pelos indivíduos. Uma vez apreendido, fruto de um processo contínuo de aprendizagem, torna-as mais habilitadas a desempenharem as suas atividades. Através da utilização e interpretação da informação, como por exemplo a informação que consta de um relatório ou de um gráfico, resulta assim na criação e o desenvolvimento de conhecimento sobre um determinado tema específico (Serrano et al., 2005; Santos & Ramos, 2009): Assim sendo e de acordo com Davenport & Prusak (1998), as pessoas usam

a informação como forma de planejar e implementar ações que permitirão ao indivíduo e à organização serem capazes de executar tarefas mais eficientes e efetivas.

De acordo com estes mesmos autores, conhecimento é uma informação valiosa intrínseca do sujeito, combinada com a experiência, o contexto, interpretação e reflexão, resultando assim na percepção e posterior manipulação da informação, transformando-se finalmente em conhecimento.

Conforme Nonaka, (1994) existem dois tipos de conhecimento, descritos na Tabela 1. O primeiro é o conhecimento explícito, que se refere ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática, ou seja, geralmente encontra-se em artigos, revistas, livros e documentos. O segundo é o conhecimento tácito onde é caracterizado por ser profundamente enraizado na ação individual, pois é subjetivo e inerente às habilidades do sujeito como *“know how”*. O conhecimento tácito, nas organizações é composto por três componentes: o consciente, o automático e o coletivo (Spender, 1996). O conhecimento consciente é de fácil codificação, uma vez que o indivíduo consegue entender e explicar o que está a fazer. O componente automático é aquele que o indivíduo não tem consciência do que está a fazer e, portanto, é desempenhado de forma não consciente. O conhecimento coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e partilhado com os outros e ao conhecimento que resulta dum processo de aprendizagem num contexto específico.

Tabela 1- Conhecimento Tácito vs Conhecimento Explícito (Adaptado de Murray, 2000)

	<b>Conhecimento como um corpo de informação</b>	<b>Conhecimento como um saber individual</b>
<b>Natureza do Conhecimento</b>	Explícito	Tácito
<b>Características</b>	A sua descoberta; Validação; Avaliação do seu valor; A sua obtenção a custos razoáveis; A sua integração no próprio sistema; Torna lo valioso para a população certa e da melhor forma; Sensível à utilização da tecnologia; Assegurar benefícios na sua subsequente utilização.	Estabelecimento de processos adequados de extração; Fechados em si próprio; Relutância em o conceder; Motivação e recompensa; O experiencial como de difícil codificação; Confiança; Descobrir formas adequadas de aprendizagem; Limitado papel da tecnologia.

Posto isto, o principal objetivo desta investigação é a identificação e análise dos fatores organizacionais que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho, num grupo de sujeitos em

função de dois diferentes tipos de formações (comportamental vs técnica). Pretende-se assim analisar se existem diferenças entre as percepções dos formandos em relação à eficácia de transferência da formação, em função do tipo de conhecimentos. Ou seja, se por serem formações de natureza diferente, um de carácter essencialmente informativo “saber-saber” (*merchandising*) e outro de carácter instrumental, do “saber-fazer” (segurança e higiene do trabalho), de que forma o mesmo grupo de sujeitos aponta obstáculos/facilitadores diferentes (ou iguais) ao processo de transferência. Procura-se ainda avaliar uma prática específica da organização em que se efetuou este estudo intitulada por “*follow up*”, que consiste na aplicação de estratégias pós-formativas ou corretivas por parte da organização. Estas podem ser, reuniões esporádicas entre as chefias e os colaboradores do seu departamento ou informações via altifalante que possam estar relacionados com conteúdos acerca da segurança no trabalho. Dada a introdução destes itens é pertinente compreender se esta estratégia facilita ou não a transferência do conhecimento da formação para o local de trabalho.

## Método

### Procedimento

O presente estudo foi realizado numa loja de uma multinacional Portuguesa situada no concelho de Braga.

Para obter a autorização à realização do estudo, foi enviada uma requisição formal via email ao diretor de loja, na qual foi explicado de forma sucinta o projeto. Uma vez que o diretor de loja, não detém autonomia de decisão nestas matérias, foi enviada posteriormente uma outra solicitação à Divisão de Recursos Humanos.

Após concedida a autorização, foi realizada uma reunião com as chefias dos diferentes departamentos onde lhes foi explicado o estudo e requerida a colaboração na entrega dos questionários aos trabalhadores.

O questionário e o consentimento informado foram entregues pelas chefias em envelope individual a cada colaborador para que após o seu preenchimento fosse devolvido em envelope fechado. Os consentimentos informados foram recolhidos pelas chefias de departamento e colocados num envelope coletivo fechado. Desta forma, garantiu-se a confidencialidade na recolha dos dados.

Os questionários foram recolhidos num período de três semanas.

### Amostra

Neste estudo participaram 156 sujeitos dos quais 86 responderam aos questionários, o que corresponde a uma taxa de resposta de 55%. Estes estão divididos pelos diferentes departamentos operacionais. A amostra integrou 16 pessoas do departamento alimentar (19%), 31 pessoas do departamento de frescos (36%), 3 pessoas do departamento de bazar (3%); 26 pessoas do departamento de caixas (30%) e por último, a categoria de “outros” com 10 pessoas (12%). Calculou-se ainda a média de antiguidade na organização (5 anos e 2 meses), a média de ações de formação (9,8) por sujeito, bem como as correspondentes horas (total de 34 horas e 9 minutos). Relativamente à escolaridade dos participantes 1 sujeito possuía o 1º ciclo (1,2%), 8 sujeitos o 2º ciclo (9,3%), 56 sujeitos o 3º ciclo (65,1%); 18 sujeitos licenciatura (20,9%) e 3 sujeitos mestrado (3,5%). Por último, 44 sujeitos participaram nas formações de cariz comportamental (51%) enquanto que 42 participaram em formações de cariz técnico (49%)



## Instrumentos

Foi utilizado o *Learning Transfer System Inventory* (LTSI versão B), na realização deste estudo. Este instrumento está adaptado para a população portuguesa e apresenta bons indicadores de confiabilidade como indica a Tabela 2. Foi tomada a decisão em selecionar o fator mais apropriado para o estudo. A escolha do fator mais apropriado foi realizada através da comparação entre as duas versões do LTSI (11 e 14) e do *alpha* de *cronbach* respetivo, apresentado no estudo de validação para a população portuguesa efetuado por Velada et al., (2009)

Neste estudo, e considerando os objetivos anteriormente referidos, foram utilizados os itens relativos aos fatores: resultados pessoais positivos; resultados pessoais negativos; suporte dos pares; suporte do supervisor; sanções do supervisor; abertura à mudança; *feedback* de desempenho e transferibilidade.

Como referido anteriormente foram adicionados dois itens formulados pelo investigador. Estes são: “Durante o trabalho, as informações via altifalante ajudam-me a aplicar o que aprendi na formação “; “As reuniões “Bom Dia” incentivam-me a aplicar o que aprendi na formação “. É assim pretendido avaliar a eficiência/impacto da prática organizacional denominada *Follow Up*.

Foi ainda tomada a decisão de no cabeçalho de cada página do questionário utilizado estar designada a formação que o sujeito frequentou (Formação Técnica: *Merchandising*) vs (Formação Comportamental: Segurança e Higiene de Trabalho). Caracteriza-se *merchandising* como uma ferramenta de marketing, formada por um conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no ponto de venda, tais como, colocação de etiquetas de preço nas prateleiras. Por sua vez, a segurança e higiene de trabalho constitui uma panóplia de atividades, tais como o uso de equipamento de proteção individual (EPI) ou formações relacionadas com ergonomia no trabalho, cujo objetivo é garantir condições de trabalho de forma segura em qualquer organização.

No total foram contabilizados 47 itens, 5 dos quais invertidos (61,63,73,74,76) e distribuídos pelos 9 fatores indicados. Este questionário contém uma escala de *Likert* de 5 pontos (Discordo Completamente; Discordo; Não Concordo Nem Discordo; Concordo, Concordo Completamente).

O questionário inclui também uma secção biográfica com perguntas relacionadas com o local de trabalho do sujeito; departamento operacional; antiguidade na organização; número de formações que frequentou nos últimos dois anos e o seu total de horas de formação e por último, as habilitações literárias.

Tabela 2- Fatores de escalas específicas, exemplos de itens do PLTSI, adaptado de Velada, 2007

Fatores	Definição	Exemplo de item	Consistência Interna		
			11 fatores	14 fatores	
<b>Resultados Pessoais Positivos</b>	Grau em que faz uso da formação no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são positivos para indivíduo	“Se utilizar a formação com êxito, as minhas recompensas serão aumentadas”	.41	.82	
<b>Resultados Pessoais Negativos</b>	Grau em que os indivíduos acreditam que a não aplicação da formação no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são negativos	“Se não utilizar as novas técnicas que aprendi nesta formação irei ser repreendido(a)”	.80	.80	
<b>Suporte dos Pares</b>	Grau em que os pares reforçam e suportam a utilização da formação no local de trabalho	“Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendi na formação”	.87	.87	
<b>Suporte do Supervisor</b>	Grau em que os supervisores/gestores suportam e reforçam a utilização da formação no local de trabalho.	“A minha chefia mostra interesse relativamente ao que aprendo na formação”	.82	.82	
<b>Sanções do Supervisor</b>	Grau em que os indivíduos percecionam respostas negativas dos supervisores quando utilizam a formação no local de trabalho.	“A minha chefia acha que estou a ser ineficaz quando utilizo as técnicas aprendidas durante a formação”	.63	a	B
				.87	.76
<b>Abertura à Mudança</b>	Grau em que as normas dominantes do grupo de trabalho são percecionadas pelos indivíduos como resistentes e desencorajadoras da utilização da formação.	“As pessoas da minha equipa estão abertas para mudar a forma como fazem as coisas”	.82	.82	
<b>Feedback de Desempenho</b>	Indicadores formais e informais da organização relativamente ao desempenho da função do indivíduo	“As pessoas costumam fazer sugestões acerca da forma como posso melhorar o meu desempenho no trabalho”	.71	.84	
<b>Oportunidade para usar</b>	Grau de recursos e tarefas no trabalho que permite ao trabalhador o uso de formação no trabalho	“Terei tudo aquilo de que preciso para poder aplicar aquilo que aprendi na formação”	.70	.77	
<b>Transferibilidade</b>	Extensão na qual os formandos percebem que a formação e o contexto de trabalho lhes permitem a transferência de aprendizagem	“Vai ser possível experimentar no meu trabalho aquilo que aprendi na formação”	-	.84	
<b>Follow up</b>	Estratégias pós formativas da organização	“As reuniões “bom dia” incentivam-me a aplicar o que aprendi na formação”	-	-	

## Análise de Dados

A análise dos dados quantitativos recolhidos através dos questionários, fez-se uso do programa de análise estatística de dados IBM® SPSS 24® - *Statistical Package for the Social Sciences*.

Não foram reportados *missings* presentes nos dados.

A primeira análise passou por estimar a consistência interna de cada fator de modo a concluir o seu grau de confiança (Almeida & Freire, 2003). Para o efeito, calculou-se o coeficiente  $\alpha$  *Cronbach*, sendo os valores de referência considerados para classificar as escalas os seguintes: inaceitável  $\alpha < 0.60$ ; fraca  $\alpha = 0.60-0.69$ ; razoável  $\alpha = 0.70-0.79$ ; boa  $\alpha = 0.80-0.89$ ; excelente  $\alpha > 0.89$  (Hill & Hill, 2000).

De seguida testamos a normalidade das duas populações utilizando o *Kolmogorov-Smirnov* em detrimento do teste *Shapiro-Wilk*, pois segundo (Marôco, 2010) este é o mais indicado para amostras cujo  $n^\circ$  é superior a 30 sujeitos. Foram também testadas as médias, desvios-padrão, medianas e a amplitude de resposta máxima e mínima das duas populações consoante os dois tipos de formação.

Em seguida realizou-se uma análise fatorial exploratória aos itens do *Follow Up*. Esta permite a representação de um conjunto de variáveis inter correlacionadas num reduzido número de fatores ou componentes, através da análise da sua estrutura (Marôco, 2010). Neste sentido, são analisadas as correlações entre as variáveis originais a fim de se obter os fatores comuns, sendo que, neste caso, se recorreu ao método de rotação *Varimax* que, segundo Marôco (2010) permite a obtenção de uma estrutura fatorial através da qual se percebe, para cada secção, que variável está mais fortemente associada a cada fator. Porém e em virtude de os resultados da análise fatorial exploratória aos itens anteriormente mencionados serem insatisfatórios, optou-se assim por realizar uma análise descritiva. Foram então testadas a média e o desvio padrão das respostas dos sujeitos.

Por último foi realizado o teste paramétrico *T-student* para amostras com distribuição normal e o teste não paramétrico *U-Mann-Whitney* para amostras com distribuição não normal. Ambas testam se a média populacional é ou não igual a um determinado valor a partir da estimativa de uma amostra aleatória (Marôco, 2010). É ainda de salientar que sempre que  $p < 0,05$  podemos afirmar que existem diferenças entre grupos.

Em seguida serão apresentados os resultados das diferentes análises estatísticas.

## Resultados

Através dos resultados apresentados na Tabela 3 é possível verificar que o fator “resultados pessoais negativos” apresenta um alfa inaceitável; para os fatores “oportunidade para usar” e *Follow Up* o alfa é considerado fraco; para os fatores “sanções do supervisor”, “abertura à mudança” e transferibilidade o alfa é aceitável; para os fatores “resultados pessoais positivos” e “*feedback* de desempenho” o alfa é bom e para o fator “suporte do supervisor” o alfa é excelente.

Tabela 3- Análise da consistência interna dos fatores do questionário em estudo

Fatores	$\alpha$ Cronbach
Resultados Pessoais Positivos	.84
Resultados Pessoais Negativos	.51
Suporte dos Pares	.81
Suporte do Supervisor	.90
Sanções do Supervisor	.74
Abertura à Mudança	.71
<i>Feedback</i> de Desempenho	.87
Oportunidade para usar	.66
Transferibilidade	.78

Da análise dos resultados do teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*), apresentados na Tabela 4, verifica-se a seguinte distribuição: normal ( $p > 0,05$ ) para os fatores resultados pessoais positivos e abertura à experiência; e não normal ( $p < 0,05$ ) para os fatores resultados pessoais negativos; suporte dos pares; suporte do supervisor; sanções do supervisor; *feedback* de desempenho; oportunidade para usar e transferibilidade.

É também possível afirmar que fatores como resultados pessoais positivos, resultados pessoais negativos, suporte dos pares, suporte do supervisor, sanções do supervisor, abertura à mudança (grupo formação técnica), feedback de desempenho, oportunidade para usar e transferibilidade têm pontuações, ou seja, estes fatores são percebidos pelos colaboradores como facilitadores da transferência de conhecimento para o seu local de trabalho.

Tabela 4- Análise da Distribuição Populacional; Média; Desvio-Padrão; Mediana; Amplitudes

Fator	Grupo	N	Média	Desvio-Padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	Kolmogorov-Smirnov
Resultados Pessoais Positivos	A	44	3,57	,68	3,71	2,14	4,86	,200*
	B	42	3,58	,61	3,71	1,86	5,00	,159
Resultados Pessoais Negativos	A	44	3,50	,59	3,50	1,50	4,75	,039
	B	42	3,50	,49	3,50	2,50	4,75	,005
Suporte dos Pares	A	44	3,45	,58	3,50	2,00	5,00	,070
	B	42	3,46	,57	3,50	1,75	4,50	,030
Suporte do Supervisor	A	44	3,88	,64	3,83	2,00	5,00	,200*
	B	42	3,66	,80	3,83	1,00	5,00	,027
Sanções do Supervisor	A	44	2,18	1,07	2,00	1,00	5,00	,000
	B	42	2,19	,76	2,00	1,00	3,50	,007
Abertura à Mudança	A	44	3,14	,61	3,67	2,67	4,83	,102
	B	42	3,65	,48	3,67	2,67	4,67	,139
Feedback de Desempenho	A	44	3,53	,54	3,86	2,43	5,00	,025
	B	42	3,55	,66	3,71	1,00	4,14	,000
Oportunidade para usar	A	44	3,69	,63	3,75	2,00	5,00	,010
	B	42	3,77	,51	3,86	2,75	5,00	,000
Transferibilidade	A	44	4,06	,42	4,00	3,20	5,00	,000
	B	42	3,93	,44	4,00	2,40	5,00	,000

Grupo A- comportamental  
Grupo B- técnica

Após realizada uma análise descritiva é possível afirmar através dos dados apresentados na Tabela 5 que os itens do *Follow up*: “Durante o trabalho as informações via altifalante ajudam-me a aplicar o que

aprendi na formação” e “As reuniões bom dia incentivam-me a aplicar o que aprendi na formação” obtiveram resultados acima da média. Porém os resultados do item “Durante o trabalho as informações via altifalante ajudam-me a aplicar o que aprendi na formação” em comparação com o item “As reuniões bom dia incentivam-me a aplicar o que aprendi na formação” seja significativamente inferior.

Tabela 5 -Análise Descritiva dos itens Follow Up

<i>Itens Follow Up</i>	<b>Grupo</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Durante o trabalho as informações via altifalante ajudam-me a aplicar o que aprendi na formação	A	44	3,13	1,07
	B	42	2,83	0,96
As reuniões bom dia incentivam-me a aplicar o que aprendi na formação	A	44	3,68	1,06
	B	42	3,47	0,94

Grupo A- comportamental  
Grupo B- técnica

Conforme os valores das Tabela 6 e Tabela 7 e tendo em consideração os valores de p-value <0,05 é assim demonstrado que não existem diferenças na transferência do conhecimento entre os dois grupos em nenhum dos fatores em estudo

Tabela 6-Análise de diferenças entre os grupos em estudo (Distribuição Normal)

<b>Fator</b>		<b>Test – t para igualdades de médias Sig. (bilateral)</b>
Resultados pessoais positivos	Variâncias iguais assumidas	,943
	Variâncias iguais não assumidas	,942
Abertura à Mudança	Variâncias iguais assumidas	,928
	Variâncias iguais não assumidas	,928

Tabela 7- Análise de diferenças entre os grupos em estudo (Distribuição não Norma)

<b>Fator</b>	<b>Mann – Whitney U test Sig. – p</b>
Resultados pessoais negativos	,803
Suporte dos pares	,746
Suporte do supervisor	,344
Sanções do supervisor	,530
Feedback de desempenho	,686
Oportunidade para usar	,346
Transferibilidade	,243

## Discussão e Conclusão

O principal objetivo deste estudo foi a identificação e análise dos fatores organizacionais que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho, em dois grupos de sujeitos independentes e em função da frequência de uma de duas ações de formação de natureza distinta (Formação Comportamental (Higiene e Segurança no Trabalho) versus Formação Técnica (*Merchandising*)).

A metodologia utilizada neste estudo foi ao encontro do referencial teórico do Modelo de Holton (apresentado inicialmente em 1996 e revisto em 2005), e com a aplicação de um questionário já adaptado e validado para a população (PLTSI) (Velada et al., 2009). Através dos dados obtidos no estudo foi possível demonstrar que não existem diferenças, nesta organização e neste caso específico, entre a formação de natureza comportamental em comparação com a formação de natureza técnica, ou seja, o tipo de conhecimento não afetou a transferência para o posto de trabalho. Porém esta inexistência de diferenças poderá ser explicada através dos resultados bastante semelhantes em ambas as formações na forma em como os participantes percebem os fatores organizacionais como facilitadores da transferência do conhecimento para o local de trabalho. Estes são: resultados pessoais positivos (grau em que o uso da formação no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são positivos para indivíduo); resultados pessoais negativos (grau em que os indivíduos acreditam que a não aplicação da formação no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são negativos); suporte dos pares (grau em que os pares reforçam e suportam a utilização da formação no local de trabalho); suporte do supervisor (grau em que os supervisores/gestores suportam e reforçam a utilização da formação no local de trabalho); sanções do supervisor (grau em que os indivíduos percebem respostas negativas dos supervisores/gestores quando utilizam a formação no local de trabalho); abertura à mudança (somente o grupo formação técnica) (grau em que as normas dominantes do grupo de trabalho são percebidas pelos indivíduos como resistentes e desencorajadoras da utilização da formação); feedback de desempenho (indicadores formais e informais da organização relativamente ao desempenho da função do indivíduo); oportunidade para usar (grau de recursos e tarefas no trabalho que permite ao trabalhador o uso de formação no trabalho) e transferibilidade (extensão na qual os formandos percebem que a formação e o contexto de trabalho lhes permitem a transferência de aprendizagem).

Em relação ao *follow up* e seus respectivos itens: “*Durante o trabalho, as informações via altifalante ajudam-me a aplicar o que aprendi na formação* “; e “*As reuniões “Bom Dia” incentivam-me a aplicar o que aprendi na formação* “, foi possível verificar através da média da resposta dos participantes de



ambas as formações, que estes dois itens obtiveram resultados positivos. É de notar que o item “Durante o trabalho as informações via altifalante ajudam-me a aplicar o que aprendi na formação” na comparação com o item “As reuniões bom dia incentivam-me a aplicar o que aprendi na formação” tem um resultado significativamente inferior. Isto poderá ser explicado pelo facto de que as informações facultadas pelo *speaker* altifalante não são escutadas por todos os colaboradores da loja, ou seja, a informação só é dada num período entre as cinco horas e as nove horas, ao qual a maior parte dos trabalhadores ainda não entrou ao serviço. Por outro lado, as reuniões “bom dia” são realizadas duas vezes ao dia, uma da parte da manhã para o primeiro grupo de trabalho e uma outra da parte da tarde para o segundo grupo de trabalho. Assim sendo, todos os colaboradores da loja têm acesso a esta prática organizacional.

Em relação ao estudo, foram identificadas algumas limitações. Em primeiro, a reduzida amostra no estudo. Sugere-se assim o aumento considerável do número de participantes. A segunda limitação remete na aplicação do estudo a uma única organização visto que se tratou por uma amostra por conveniência, dado o interesse em estudar duas ações de formação de naturezas distintas, o que posteriormente dificulta a generalização de conclusões. Num futuro, seria recomendado a aplicação do estudo em várias organizações de forma a generalizar os resultados. A terceira limitação do estudo foi a utilização de uma só metodologia de recolha de dados (quantitativa).

Para estudos futuros seria pertinente observar outras variáveis sociodemográficas e perceber com maior profundidade qual a influência da idade e da antiguidade dos colaboradores na transferência do conhecimento para o local de trabalho. Seria ainda também interessante utilizar abordagens qualitativas a esta temática, pois permitiriam obter informações mais detalhadas sobre aspetos particulares que possam exercer influência nas perceções dos participantes.

## Referências

- Almeida, L., & Freire, T. (2003). Metodologia de investigação em psicologia e educação (3a ed.). Braga: Psiquilibrios.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998). Work psychology: Understanding human behavior in the workplace. England: Financial Times, Prentice Hall.
- Bates, R., Holton III, E. F., Seyler, D. L., & Carvalho, M. A. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. *Human Resource Development International*, 3(1), 19–42.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas. Situação actual e perspectivas futuras, *Nº6, Sisifo/Revista de Ciências da Educação*, pp. 57-70.
- Buckley, B., Robert, P. & Caple, J. (1991). La formación. teoría y práctica. Madrid: Auditoria de la Formación;
- Cunha, R.C. (1996). A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa. *Instituto do Emprego e da Formação Profissional*, 43-46.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). Working knowledge – How organizations manage what they know. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gagne, R. M. (1970). The conditions of learning. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Goldstein, I. L. (1986). Training in organizations: Program development, needs assessment, and evaluation. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Goldstein, I. L. (1993). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (3a ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Goldstein, I. L., & Ford, JK. (2002). Training in organizations. Belmont, CA: Wadsworth.
- Guerra, P., Câmara, P. e Rodrigues, J. (2001). Humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial. Publicações Dom Quixote Lda. Lisboa.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). Investigação por Questionário. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5-21.

- Holton, E. F. III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Quarterly*, 7, 5-21.
- Holton, E. F. III (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37-54.
- Holton, E. F. III., e Baldwin, T. T. (2000). Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 1-6.
- Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (3), 209-223.
- Marôco, J. (2010). Análise estatística com o PASW statistics (ex- SPSS). Lisboa: ReportNumber, Lda.
- Murray. P. (2000). Designing for business benefits from knowledge management. In Desprez, C. e Chauvel, D (Eds). *Horizons knowledge: The presente and the promise of knowledge management*. Butter worth – Heinemann.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organization knowledge creation. *Organization Science* 5, 14-37.
- Passmore, J., & Velez, M. (2012). SOAP-M: a training evaluation model for HR. *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 315–325.
- Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London: Kogan Page Ltd.
- Royer, J. M. (1979). Theories of the transfer of learning. *Educational Psychologist*, 14, 53-69.
- Santos, M., & Ramos, I. (2009). *Business Intelligence: Tecnologias da informação na gestão de conhecimento*. (2a. ed). Lisboa: FCA. Editora de Informática.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Salas, E., Stagl, K. C. (2009): Design training systematically and follow the science of training, in: Locke: *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, (2a ed). Chichester: John Wiley & Sons, pp. 59–84.
- Serrano, A., Gonçalves, F., & Neto, P. (2005). *Cidades e Territórios do Conhecimento Um novo referencial para a competitividade*. Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

Spender, J. (1996). Competitive Advantage from Tacit Knowledge? *Unpacking the Concept and its Strategic Implications*. Londres: SAGE.

Velada, R., Caetano, A., Bates & Holton (2009). Learning transfer- validation of the learning transfer system inventory in Portugal, *Journal of European Industrial Training*, 33(7).

Wexley, K. N., e Latham, G. P. (2002). Developing and training human resources in organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 195-208.