



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Tiago Jorge Almeida Ferreira

**Transferência de Conhecimento no
Local de Trabalho: O Papel do Suporte
dos Pares e Supervisores em
Recém-Graduados**



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Tiago Jorge Almeida Ferreira

**Transferência de Conhecimento no
Local de Trabalho: O Papel do Suporte
dos Pares e Supervisores em
Recém-Graduados**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

setembro de 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Tiago Jorge Almeida Ferreira

04 de setembro de 2020

Agradecimentos

Agradeço à Doutora Ana Veloso, por todos ensinamentos, pela serenidade e tranquilidade que transmitiu nos momentos em que parecia que tudo iria desabar, pela boa disposição nas reuniões do grupo de investigação, e por disponibilizar toda a ajuda que necessitei neste percurso que é escrever a dissertação.

Às colegas do Grupo de Investigação “Psicologia dos Recursos Humanos” por todo o apoio e sugestões para que este trabalho fosse o melhor possível.

À minha família, por me apoiar e disponibilizar todos os meios para que fosse possível concluir este ciclo de estudos que tanto impacto teve na minha vida.

Ao Bomboémia - Grupo de Percussão da Universidade do Minho, por serem uma segunda casa, por me terem permitido explorar outras vertentes da vida académica. O grupo apresentou-me pessoas fantásticas, vivências inesquecíveis, e aprendizagens que levo para a vida

À Ana, Cindy, Cristiana, Daniela e Marcos, por serem a minha segunda família, por todos os bons momentos que partilhamos, por todos os maus que superamos, por todos os festejos inesquecíveis (ou quase), pela partilha de valores que tanto contribuíram para ser a pessoa que sou hoje. Levo-vos para a vida!

Ao André, Alexandra e Lia, por todo o apoio que me dão, apesar da distância. Temíamos que a distância nos destruísse, mas posso dizer que a distância nos reconstruiu! Crescemos tanto, partilhamos tantas visões e aprendemos a ser pessoas melhores. Sem vocês a minha vida não teria tanta cor!

A todos aqueles que não foram mencionados, mas que de algum modo me ensinaram alguma coisa.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 04/09/2020

Assinatura: Diogo Jorge Almeida Ferreira

Transferência de Conhecimento no Local de Trabalho: O Papel do Suporte dos Pares e Supervisores em Recém Graduados

Resumo

Com este estudo pretende-se compreender o impacto de dois tipos de suporte no local de trabalho, nomeadamente o suporte dos pares e supervisores, na transferência de conhecimento. Também se analisou o papel mediador da motivação para transferir o conhecimento na relação entre os dois suportes e a transferência de conhecimento. A amostra é constituída por 50 trabalhadores recém-graduados, de diversas empresas e universidades, na área da engenharia. Os resultados mostraram que, embora ambos desempenhem um papel importante na transferência, o suporte dos supervisores tem um impacto maior. Por outro lado, o suporte dos pares desempenha um papel significativo na motivação para transferir o conhecimento adquirido na formação, para o local de trabalho. Os resultados da análise da mediação indicam que ambos os suportes têm um efeito indireto estatisticamente significativo na transferência de conhecimento através da motivação para transferir. A análise qualitativa revelou que os recém-graduados percebem o suporte dos supervisores como mais importante para a transferência de conhecimento, e o suporte dos pares para a manutenção dos novos comportamentos aprendidos na formação.

Palavras chave: suporte dos pares, suporte dos supervisores, motivação para transferir, transferência de conhecimento, recém-graduados

Transfer of Training in the Workplace: The Role of Peer and Supervisor Support in Newly Graduated

Abstract

This study aims to understand the impact of two types of support in the workplace, namely peer and supervisor support, on transfer of training. The mediating role of the motivation to transfer knowledge in the relationship between the two supports and the transfer of knowledge was also analysed. The sample consists of 50 recent graduates from various companies and universities in the field of engineering. The results showed that, although both play an important role in the transfer, the support of supervisors has a greater impact. On the other hand, peer support plays a significant role in motivating the transfer of training. The results of the mediation analysis indicate that both supports have a statistically significant indirect effect on the transfer of training through the motivation to transfer. The qualitative analysis revealed that recent graduates perceive the support of supervisors as most important for the transfer of training, and the support of peers for maintaining the new behaviours learned in the training.

Keywords: peer support, supervisor support, motivation to transfer, transfer of training, recent graduates

Índice

Revisão da literatura	7
Clima de trabalho – O Suporte dos Pares e Supervisores.....	7
Qual dos suportes tem mais influência na transferência de conhecimento?	9
Motivação para transferir e o seu papel mediador	9
Metodologia.....	11
Participantes	11
Instrumentos	12
Procedimento	13
Resultados.....	13
Conclusão e Discussão	20
Referências	24

Índice de Tabelas

Tabela 1. Características demográficas da amostra	11
Tabela 2. Resultados da análise fatorial ao instrumento de transferência de conhecimento	14
Tabela 3. Análise da consistência interna dos instrumentos.....	14
Tabela 4. Médias, desvio padrão e correlações das variáveis.....	16
Tabela 5. Resumo da Regressão Linear.....	15
Tabela 6. Template final da análise de conteúdo	19

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Integrativo da Motivação para Transferir Conhecimento	10
Figura 2: Motivação para Transferir como mediador entre o Suporte dos Pares e Transferência de conhecimento.....	16
Figura 3: Motivação para Transferir como mediador entre o Suporte dos Supervisores e Transferência de Conhecimento.....	16

Revisão da literatura

Há cada vez mais jovens com o ensino superior concluído que conseguem entrar no mercado de trabalho, segundo os dados da Direção Geral de Estatística da Educação e Ciência (2019). No entanto, um curso superior não parece ser suficiente para colmatar as dificuldades aquando a entrada no mercado de trabalho. Nessa altura os recém-graduados veem-se frente a expectativas organizacionais exigentes uma vez que se espera que comecem a trabalhar e a exercer diferentes papéis em diferentes setores, o mais rapidamente possível (Jackson, 2014). Assim, têm de se adaptar rapidamente a variados contextos e elevados níveis de exigência, sendo por isso importante assegurar que os recém-graduados adquiram competências não só técnicas e científicas, mas também competências mais transversais (Monteiro, Almeida & Aracil, 2017). Neste sentido, para que haja desenvolvimento de competências, é importante que as organizações disponibilizem formações eficazes aos recém ingressados. Um programa de formação eficaz deve ter como base os princípios que otimizam a probabilidade de haver transferência do conhecimento (Kirwan, 2009). Esta transferência pode ser definida, de acordo com Broad e Newstrom, como sendo a medida em que os trabalhadores aplicam, de forma efetiva e contínua, o que aprenderam no contexto formativo, ao posto de trabalho (citado por Veloso, Silva, Silva & Caetano, 2015). Na literatura são descritos vários fatores que afetam a transferência do conhecimento, tais como as características do trabalhador, o *design* da formação e as características do ambiente de trabalho (Baldwin & Ford, 1988). Adicionalmente, no desenvolvimento do modelo de transferência de conhecimento, Holton, Bates e Ruona (2000) identificaram quatro construtos, com base no trabalho prévio de Baldwin e Ford, entre outros, que também afetam esta transferência: características do indivíduo, habilidade, motivação, e clima de trabalho.

Clima de trabalho – O Suporte dos Pares e Supervisores

Dois fatores identificados por Holton, Bates e Ruona no seu modelo, no âmbito do construto clima de trabalho, e que serão o foco neste estudo, são o suporte dos pares e o suporte dos supervisores. Este suporte tem um papel fundamental na criação de um clima organizacional que incentive e facilite a transferência dos conhecimentos (Kirwan & Birchall, 2006). O suporte pode passar, segundo Clarke (2002), por fornecer meios para implementar comportamentos aprendidos nas formações e providenciar *feedback* da performance desses comportamentos é essencial no sentido de encorajar a transferência de conhecimento. Um grau elevado de suporte leva os trabalhadores a aplicar mais conhecimentos e competências que foram aprendidas no contexto formativo (Cromwell & Kolb, 2004). Os mesmos autores referiram também que o tempo decorrido desde a formação até à possibilidade de aplicação do

conhecimento é um fator importante no contexto do suporte, sendo que a longo prazo se observa diferenças positivas significantes a nível da transferência.

O suporte dos pares diz respeito a questões como a abertura destes a novas ideias, se oferecem suporte prático e de que forma oferecem esse suporte, ou ainda se oferecem diferentes perspectivas que encorajem novas aprendizagens e à sua prática (Kirwan, 2009). Nas palavras de Holton e colaboradores (2000), o suporte dos pares é descrito como “a medida em que os pares reforçam e apoiam o uso do conhecimento no trabalho” (p. 344). Os resultados desse estudo mostraram também que o suporte dos pares é um dos fatores que está mais significativamente correlacionado com a transferência de conhecimento ($r = .83$). Também Chauhan, Gosh, Rai e Shukla (2016) concluíram que o suporte dos pares é um maior preditor de transferência de conhecimento para o local de trabalho e vários investigadores (Cromwell & Kolb, 2004; Kirwan & Birchall, 2006; Chiaburu, Van Dam & Hutchins, 2010) mostraram que o suporte dos pares afeta positivamente o processo de transferência. Uma rede de partilha de informação com os pares, por exemplo, ajuda a superar dificuldades em aplicar o material aprendido (Martin, 2010). Com base nesta revisão, espera-se que o suporte dos pares influencie positivamente a transferência de conhecimento (Hipótese 1).

O suporte do supervisor pode ser descrito como “a medida em que os supervisores e/ou gerentes apoiam e reforçam o uso do conhecimento no trabalho” (Holton et al., 2000, p.345). Os resultados deste estudo mostram também que o suporte dos supervisores é um dos fatores que está mais significativamente correlacionado com a transferência de conhecimento ($r = .91$). Em 1988, Baldwin e Ford tinham já enfatizado o suporte dos supervisores, tanto em atividades focadas na utilização de conhecimento (*e.g.*, encorajar a frequência em formações, definir objetivos) como em atividades focadas na recompensa (*e.g.*, elogiar o trabalhador, destacar ou promover o trabalhador). Fornecendo oportunidades para a utilização do conhecimento no trabalho, encorajando oportunidades de formação e reforçando o trabalhador ao providenciar *feedback* de que a aplicação do que aprendeu é visto como positivo e útil, estamos a fornecer ao trabalhador um suporte que encoraja a transferência de conhecimento. A falta deste suporte constitui uma barreira à transferência de conhecimento (Cromwell & Kolb, 2004). Nijman, Nijhof, Wognum e Veldkamp (2006) sugeriram que o suporte dos supervisores afeta positivamente a motivação para transferir e ajuda na criação de um clima organizacional que encoraja a transferência do conhecimento. Nos últimos anos também se tem vindo a defender que o suporte dos supervisores, antes de intervenções formativas, tem potencial para criar um clima organizacional favorável à transferência, uma vez que aumenta a motivação dos trabalhadores para

aprender. (Lancaster, Di Milia & Cameron, 2013; Vignoli, Mariani, Guglielmi & Violante, 2018; Kim, Park & Kang, 2019). Com base nesta revisão, espera-se que o suporte dos supervisores influencie positivamente a transferência de conhecimento (Hipótese 2)

Qual dos suportes tem mais influência na transferência de conhecimento?

Existem vários estudos focados na investigação do impacto do suporte dos pares e dos supervisores na transferência de conhecimento. No entanto, não há consenso sobre qual dos suportes tem um impacto mais significativo. Por exemplo, Chiaburo et al. (2010) observou que o suporte dos pares tem maior influência na transferência comparativamente ao suporte dos supervisores. Homklin, Takahashi e Techakanont (2014) sugerem que para incentivar a transferência de conhecimento as organizações devem focar-se em criar ambientes que encorajem o suporte entre os pares. Richman-Hirsh (2001) encontraram também uma correlação positiva entre as pontuações de aprendizagem e a evidência de comportamentos adquiridos no treino, quando avaliados por pares. No entanto, Blume, Ford, Baldwin e Huang (2010) indicaram que o suporte dos supervisores poderá ter uma relação mais significativa com a transferência de conhecimento do que o suporte dos pares. Um outro estudo sugeriu que não há uma relação significativa entre o suporte dos supervisores e a transferência (Hua, 2013). Dadas as divergências nos resultados que a literatura apresenta é difícil concluir qual o tipo de suporte, dos pares ou do supervisor, é mais importante na transferência de conhecimentos para o local de trabalho. Neste estudo tentaremos entender qual dos suportes terá maior impacto na transferência de conhecimentos em jovens recém graduados que entraram recentemente no mercado de trabalho.

Motivação para transferir e o seu papel mediador

A motivação tem um papel fundamental na transferência de conhecimento, se o indivíduo não estiver motivado para transferir os conhecimentos, comportamentos ou atitudes que aprendeu no contexto da formação, a transferência dificilmente ocorrerá (van der Klink, Gielen & Nauta, 2001). No estudo de Seyler, Holton III, Bates, Burnett e Carvalho (1998) a motivação para transferir conhecimento é definida como a intenção de utilizar as competências adquiridas e desenvolvidas em contexto formativo, no ambiente de trabalho.

Neste sentido, vários autores (Ma & Chang, 2013; Massenber, Spurk & Kauffeld, 2015; Reinhold, Gegenfurtner & Lewalter, 2018) identificaram a motivação para transferir como um fator central, facilitador e mediador na transferência de conhecimento. Na revisão da literatura integrativa de

Gegenfurtner, Veermans, Festner e Gruber (2009), os autores contruíram um modelo integrativo da motivação para transferir conhecimento (Figura 1).

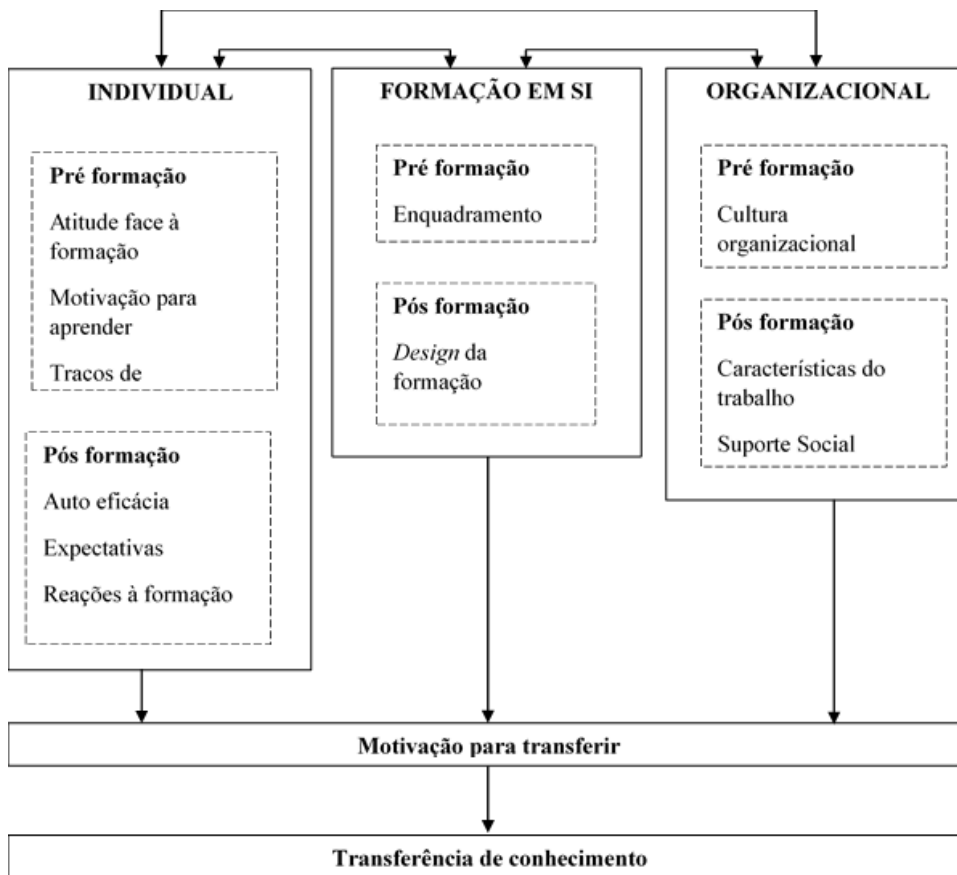


Figura 1. Modelo Integrativo da Motivação para Transferir Conhecimento (Gegenfurtner, Veermans, Festner & Gruber, 2009, p. 406)

O modelo integrativo adota uma classificação de fatores individuais, da formação em si, e organizacionais, antes, durante e após a formação. Através do modelo é possível entender o caráter multidimensional da motivação para transferir conhecimento, bem como o papel mediador da motivação no processo da transferência. Ainda relativo ao papel mediador da motivação para transferir, Reinhold, Gegenfurtner e Lewalter, (2018) realizaram uma meta-análise que inclui 32 estudos com uma amostra de 5487 participantes, e apontaram como principais conclusões que o suporte dos pares e dos supervisores influenciam a transferência indiretamente, via motivação para transferir e ainda que o preditor mais forte da transferência é a motivação para transferir, mais que qualquer outro tipo de suporte.

A literatura torna, assim, mais claro o papel mediador da motivação na transferência do conhecimento e a influência indireta dos suportes sociais (*i.e.*, suporte dos pares e suporte dos supervisores).

Com base nesta revisão, espera-se que a motivação para transferir seja mediadora da relação entre a variável suporte dos pares e transferência do conhecimento (Hipótese 3), bem como entre a variável suporte dos supervisores e transferência do conhecimento (Hipótese 4).

Metodologia

Participantes

No presente estudo considera-se recém graduado o participante que tenha terminado o ensino superior há menos de dois anos. O total de participantes que responderam ao questionário foi de 50. Os participantes frequentaram, em média, três ações formativas na organização onde trabalham. As ações formativas focavam no Desenvolvimento de *Software*, Automação e Mecânica, Análise de Dados, Metodologias *Agile*, e Segurança no Trabalho. Na Tabela 1 estão apresentadas as características demográficas da amostra.

Tabela 1

Características demográficas da amostra

Características	Número (%)
Sexo	
Masculino	64.0
Feminino	36.0
Idade	
20-25	64.0
26-30	32.0
>30	4.0
Habilitações acadêmicas	
Licenciatura	16.0
Mestrado	74.0
Pós-Graduação	8.0
Doutoramento	2.0
Tempo desde a saída da Universidade (em anos)	
<1	38.0
1-2	62.0
Tempo ao serviço da empresa (em anos)	
<1	44.0
1-2	46.0
>2	10.0

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico: Este questionário foi utilizado para identificar determinadas variáveis como o sexo, idade, nacionalidade, habilitações literárias, tempo desde a saída do ensino superior, ocupação profissional, função que desempenha, tempo ao serviço da empresa, área das ações formativas e frequência de ações formativas no local onde exerce funções.

Com base no *Learning Transfer System Inventory (LTSI)* (Holton & Bates, 2002), validado para a população portuguesa ($\alpha = .87$) (Velada, Caetano, Bates & Holton, 2009), foram avaliados os construtos “suporte dos pares”, “suporte dos supervisores” e motivação para transferir”.

Suporte dos pares: O construto é medido com quatro itens (e.g. “Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiri na formação”) com $\alpha = .83$. Cada item pode ser respondido em uma escala de *Likert* com cinco pontos que varia entre 1 (“Discordo Completamente”) e 5 (“Concordo Completamente”).

Suporte dos supervisores: O construto é medido com seis itens (e.g. “A minha chefia mostra interesse relativamente ao que aprendo na formação”) com $\alpha = .87$. Cada item pode ser respondido em uma escala de *Likert* com cinco pontos que varia entre 1 (“Discordo Completamente”) e 5 (“Concordo Completamente”).

Motivação para transferir: O construto é medido com cinco itens (e.g. “Acredito que a formação vai ajudar-me a ter um melhor desempenho no meu trabalho”) com $\alpha = .78$. Cada item pode ser respondido em uma escala de *Likert* com cinco pontos que varia entre 1 (“Discordo Completamente”) e 5 (“Concordo Completamente”).

Transferência de conhecimento: Este construto foi medido utilizando a escala de Tesluk e colaboradores (1995) com ($\alpha = .90$). Este construto é medido com três itens (e.g., “Ponho em prática as competências que aprendi na formação, na minha rotina diária de trabalho”). Cada item pode ser respondida em uma escala de *Likert* com cinco pontos que varia entre 1 (“Discordo Completamente”) e 5 (“Concordo Completamente”).

Entrevista: A entrevista semiestruturada teve como propósito aprofundar e compreender as relações e resultados obtidos na recolha de dados quantitativa. As questões colocadas aos participantes estavam relacionadas com a importância que dão à formação (e.g., “Pense nas últimas formações que realizou, ou as que mais gostou de realizar. Porquê que foi a essas formações?”), e com o suporte dos

pares e supervisores (*e.g.*, “O seu chefe dá-lhe feedback? E os seus colegas?”), uma vez a importância dada à formação está relacionada com a motivação para transferir (Gegenfurtner, Veermans, Festner & Gruber, 2009), e o suporte dos pares e supervisores uma vez que entender o seu papel na transferência de conhecimento é o objetivo do estudo. A entrevista foi gravada em áudio e posteriormente transcrita.

Procedimento

Este estudo foi submetido à Comissão de Ética da Universidade do Minho, tendo obtido aprovação (Processo CEICSH 002/2020)

Os participantes deste estudo foram contactados via *LinkedIn*. Como o objetivo era estudar recém graduados, foi realizada uma pesquisa pelos *alumni* de várias universidades do país, da área de engenharia. De seguida foi enviado o questionário para cada participante. Como era pedido ao participante para partilhar por colegas da área, não foi possível calcular a taxa de resposta do questionário. Na primeira parte do questionário foi pedido o consentimento do participante, e garantido a confidencialidade e anonimato dos dados, uma vez que não seriam guardados dados como o nome, instituições de ensino que frequentou nem a organização onde exerce funções. Na segunda parte o participante respondeu ao questionário sociodemográfico e ao questionário do suporte dos pares, supervisores, motivação para transferir e transferência do conhecimento. As questões relativas à transferência de conhecimento foram traduzidas para o português, posteriormente retraduzidas, e de seguida foi realizada uma reflexão falada com quatro participantes, para entender se era claro o que a questão significava. Após a recolha foi feita a análise dos dados utilizando o *software IBM SPSS*. Por último, foram realizadas quatro entrevistas com quatro participantes, escolhidos aleatoriamente do grupo de participantes que respondeu ao questionário. As entrevistas foram feitas via Zoom e gravadas em áudio, com a autorização do participante. Após a transcrição os ficheiros de áudio foram eliminados e procedeu-se à análise de conteúdo utilizando a *Template Analysis* (Brooks & King, 2012).

Resultados

Foi realizada uma análise fatorial aos questionários utilizados no estudo. Em todas as análises obteve-se valores superiores a 0,05 no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), e no teste de esfericidade de Bartlett obteve-se um valor inferior a 0,05. Segundo Field (2009), estes são bons indicadores para continuar a análise fatorial. O instrumento do suporte dos pares, suporte dos supervisores e motivação para transferir reproduziu a estrutura fatorial dos autores, portanto não serão apresentados os dados obtidos nesta análise. O instrumento da transferência de conhecimento (ver Tabela 2), que necessitou de ser adaptado, agrupou-se em um fator. Apresenta três comunalidades acima de 0,5, o que significa

que esses itens apresentam um nível aceitável de explicação (Hair, Black, Babin, Anderson & Tathan, 2009).

Tabela 2

Resultados da análise fatorial ao instrumento de transferência de conhecimento

Item	h*	Fator 1
16	.792	.890
17	.832	.912
18	.879	.938

Nota: *h - Comunalidades

Na tabela 3 estão apresentados os α de Cronbach dos instrumentos utilizados. Os valores, no presente estudo, ultrapassaram os dos estudos originais, com exceção do instrumento para medir a Motivação para Transferir, que foi um pouco abaixo do α de Cronbach do estudo original. Os valores do α estão todos entre 0,78 e 0,92, o que é considerado um resultado bom (Field, 2009).

Tabela 3

Análise da consistência interna dos instrumentos

Instrumentos	α Cronbach	
	Estudo original	Este estudo
Motivação para Transferir	.87	.78
Suporte dos Pares	.83	.88
Suporte dos Supervisores	.87	.92
Transferência de conhecimento	.90	.90

Na Tabela 4 estão apresentadas as médias, desvio padrão, e as correlações das variáveis consideradas no estudo. A análise exploratória de dados revelou não estarem cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização de testes paramétricos. Para testar as hipóteses de correlação foram utilizados testes não paramétricos, nomeadamente Correlação de Spearman. A transferência de conhecimento está positivamente relacionada com o suporte dos supervisores ($r_s = .596, p < .001$), o suporte dos pares ($r_s = .582, p < .001$) e com a motivação para transferir ($r_s = .442, p < .001$). A correlação ente suporte dos supervisores e transferência de conhecimento ($r_s = .596, p < .001$) é mais forte do que entre suporte dos pares e transferência de conhecimento ($r_s = .582, p < .001$). Relativamente à motivação para

SUORTE SOCIAL NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM RECÉM-GRADUADOS

transferir, encontrou-se uma correlação significativa positiva com o suporte dos pares ($r_s = .431, p < .001$). Existe também uma correlação positiva significativa entre o suporte dos pares e o suporte dos supervisores ($r_s = .474, p < .001$).

Tabela 4

Médias, desvio padrão e correlações das variáveis

	Média	DP	Suporte dos Supervisores	Suporte dos Pares	Motivação para transferir	Transferência de conhecimento
Suporte dos Supervisores	3.68	.13				
Suporte dos Pares	3.94	.10	.474**			
Motivação para transferir	4.10	.07	.269	.431**		
Transferência de conhecimento	4.00	.10	.596**	.582**	.442**	

** A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades)

Para analisar a capacidade de o suporte dos pares e o suporte dos supervisores, preverem a transferência de conhecimento e a motivação para transferir, realizaram-se análises de regressão linear. Como indicado na Tabela 5, a análise indicou que o suporte dos pares prediz significativamente a transferência de conhecimento ($\beta = .54, p < .01$), em 30% ($R^2 = .30$). O mesmo tipo de suporte também prediz significativamente a motivação para transferir ($\beta = .36, p < .01$), em 24% ($R^2 = .24$). A análise indicou ainda que o suporte dos supervisores prediz significativamente a transferência de conhecimento ($\beta = .74, p < .01$), em 54% ($R^2 = .54$). Este suporte também prediz significativamente a motivação para transferir ($\beta = .46, p < .005$), em 21% ($R^2 = .21$).

Tabela 5

Resumo da Regressão Linear

Variável Dependente	Variável Independente	R ² (R ² Aj.)	F	β	B	B IC 95%	t
Transferência de conhecimento	Suporte dos pares	.30 (.28)	20.64**	.54**	.55	[.31, .80]	4.54**
Motivação para transferir	Suporte dos pares	.24 (.23)	15.68**	.36**	.49	[.17, .54]	73.96**
Transferência de conhecimento	Suporte dos supervisores	.54 (.53)	58.06**	.74**	.61	[.45, .77]	7.62**
Motivação para transferir	Suporte dos supervisores	.21 (.20)	13.24*	.46*	.27	[.12, .43]	3.64*

Nota. * $p < .05$. ** $p < .01$.

SUORTE SOCIAL NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM RECÉM-GRADUADOS

Para testar a hipótese da variável Motivação para Transferir como mediador da Transferência de Conhecimento foi utilizado o PROCESS, um procedimento computacional combinado com o *software* IBM SPSS que executa a análise de mediação (Hayes, 2012). A mediação é um processo estatístico para testar se o efeito de uma variável independente em uma variável dependente é, pelo menos parcialmente, explicado por uma variável mediadora (Fiedler, Schott & Meiser, 2011). Para a primeira análise, a variável independente foi Suporte dos Pares, a dependente foi Transferência de Conhecimento e a variável mediadora foi Motivação para Transferir. Na segunda análise a variável Suporte dos Supervisores passou a ser a variável independente.

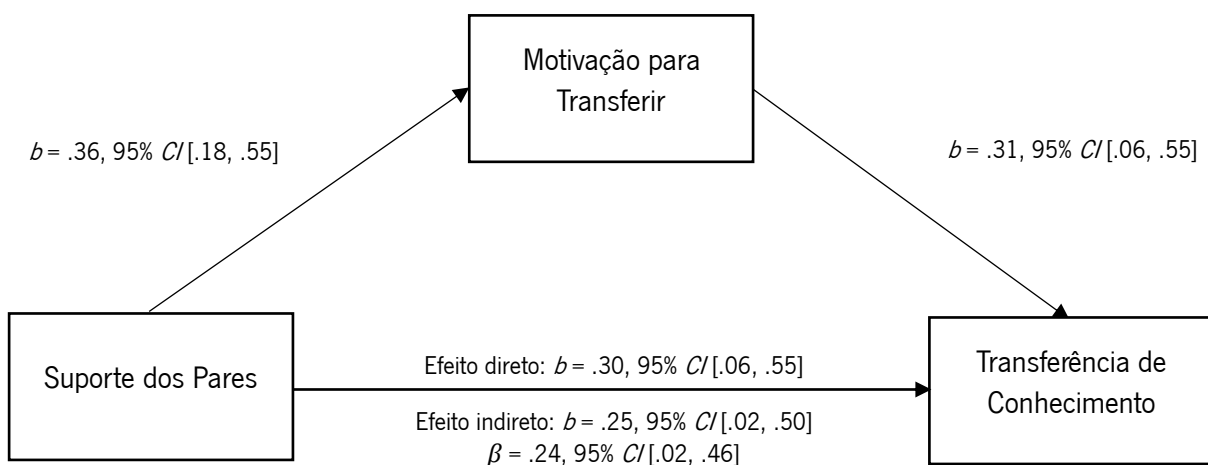


Figura 2: Motivação para Transferir como mediador entre o Suporte dos Pares e Transferência de conhecimento

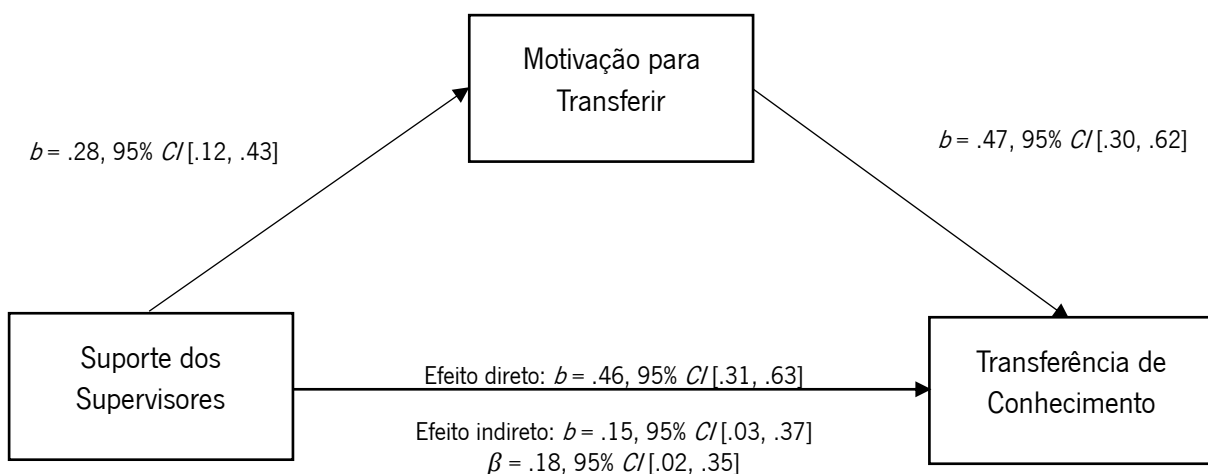


Figura 3: Motivação para Transferir como mediador entre o Suporte dos Supervisores e Transferência de Conhecimento

Os resultados da análise da mediação simples indicam que o Suporte dos Pares tem um efeito indireto estatisticamente significativo na Transferência de Conhecimento através da Motivação para Transferir (ver Figura 3), $b = .25$, 95% CI [.02, .50]. O Suporte dos Supervisores também mostrou um efeito indireto estatisticamente significativo na Transferência de Conhecimento através da Motivação para Transferir (ver Figura 4) $b = .15$, 95% CI [.03, .37].

Para realizar a análise qualitativa das entrevistas foi utilizada a *Template Analysis* de Brooks e King (2012). Esta técnica de análise é útil para organizar e analisar dados qualitativos através da identificação de temas no texto. Os objetivos da entrevista eram: entender se o participante vê as formações que realizou como importantes para executar as tarefas, desempenhar a função e se utiliza o conhecimento adquirido, no local de trabalho; entender o que o participante acredita que é mais importante para poder utilizar esse conhecimento no trabalho; entender qual dos suportes sociais (suporte dos pares ou dos supervisores) o participante atribui maior importância. A Tabela 6 mostra o *template* final da análise qualitativa das entrevistas e reflete os principais temas da entrevista: Formação e Conhecimento. Foram realizadas quatro entrevistas, cada uma com duração média de 20 minutos, com participantes que tinham completado o questionário quantitativo. O número de entrevistas teve como critério a saturação da informação. A transcrição das entrevistas foi parcial, tendo sido transcritas apenas informações relacionadas com o estudo (exemplo não considerado: “Antes de me formar trabalhei em *part-time* na área da restauração (...)”).

A análise de dados foi realizada inicialmente pelo responsável deste estudo e posteriormente discutida com um outro investigador por forma a garantir, ainda que de forma limitada, a imparcialidade da classificação e o controle de alguma subjetividade.

Os dados relativos à Importância da Formação (1.1) agrupam-se em torno de três subtemas. Assim, a formação é importante para: 1.1.1. Desenvolvimento individual (“(...) *buscar o máximo de informação possível para ficar mais enriquecido.*” P5/ “*É importante para adquirirmos conhecimento da área.*” P2); 1.1.2. Desenvolvimento da equipa (“*Na prática afeta o desempenho da equipa*” P4). Também é importante que haja uma Relação com a Função (1.1.3): (“(...) *já tinha expectativa que fosse contribuir para alguma coisa para a função.*” P2/ “(...) *se não estiver diretamente relacionada com a minha função, não vou.*” P4).

Ao nível da Utilização do Conhecimento (2.1), os dados permitem compreender que pode haver Obstáculos (2.1.1) à utilização do conhecimento: (“*Houve algo que dificultou, porque acho que poderíamos ter aplicado mais (...)*” P4/ “*O principal obstáculo não foi tanto com os conhecimentos, mas*

sim com a integração na equipa, por ser gente nova (...)” P2). Surgiu, também, o subtema Relevância para a função (2.1.2): (*“Se não soubesse fazer aquilo eu não me saberia desenrascar, não saberia fazer nada, ou teria muita dificuldade em fazê-lo.”* P1/ *“(...) as formações foram úteis para a função.”* P2). Os participantes relataram também que, além da relevância para a função, a Utilização contínua (2.1.2.1) do conhecimento é também importante: (*“O mais importante é aplicarmos o conhecimento diariamente (...) se não praticarmos o conhecimento começa a fugir (...).”* P1).

O subtema Suporte dos Supervisores (2.1.3) mostrou que os comportamentos do supervisor são importantes para a utilização do conhecimento pelos trabalhadores: *Feedback* (2.1.3.1) (*“Sim, dá feedback (...) temos um feedback se estamos a fazer bem ou se devemos alterar alguma coisa (...).”* P2/ *“Dá feedback. Vão vendo melhorias e às vezes pedem relatórios do estado da situação para vermos a evolução.”* P4); *Encorajar* (2.1.3.2): (*“(...) o meu chefe encorajou-me a ir à formação e correu tudo muito bem”* P1/ *“Cada vez que aparecem oportunidades de formação eles comunicam a toda a gente (...) e facilitam a vida às pessoas para irem às formações.”* P4); *Abertura a novas ideias* (2.1.3.3): (*“(...) é bastante recetivo a novas ideias (...) se encontrássemos uma ferramenta nova e ele achasse que funcionaria, reservava um tempo para investigarmos essa tecnologia (...).”* P2); *Estabelecer Objetivos* (2.1.3.4) (*“(...) temos objetivos a cumprir em que realmente é monitorizado se realmente estamos a pôr em prática (...).”* P3/ *“(...) está sempre disposto a ajudar (...) mas acho que é preciso estabelecer objetivos.”* P2); *Dar Oportunidades de utilização* (2.1.3.5) do conhecimento: (*“(...) vivemos com isso todos os dias, acabamos por não esquecer e até, se calhar, aprofundar o que foi dado na formação.”* P3/ *“As chefias devem confiar nos colaboradores. (...) devem sobretudo dar tarefas relacionadas com essa formação de maneira a poder aplicar.”* P1); E, por fim, adotar uma postura de *Partilha de conhecimento* (2.1.3.6): (*“Não ter qualquer tipo de problemas acerca do funcionário poder, um dia, superar o supervisor”* P1/ *“(...) ele é uma pessoa que sabe muito e aprendemos muito com ele, num ano e tal aprendi com ele muito mais do que aprendi na licenciatura, de longe.”* P2).

Relativamente ao Suporte dos Pares (2.1.4), os dados também se agruparam em seis subtemas, relativos a comportamentos que os colegas podem adotar para facilitar ou incentivar a utilização do conhecimento no local de trabalho: (2.1.4.1) *Comunicação* (*“Para facilitar, acho que é mesmo a comunicação (...) é uma equipa que comunica muito bem, que acaba por ser um incentivo(...).”* P2); (2.1.4.2) *Enteajuda* (*“(...) esse pessoal vai ter mais à vontade e vai poder ajudar os outros, o que é mais importante é haver comunicação e interajuda.”* P2); (2.1.4.3) *Controlo por pares* (*“(...) tentamos lembrar uns aos outros (...) se alguém falhar, tentar lembrar de que não está a seguir o que foi dado*

na formação, ter esse cuidado (...) muitas vezes chamar a atenção de que estou a usar algo que não devia é bom, não leva a tantos erros.” P3); (2.1.4.4) Encorajamento (“(...) sinto que o pessoal está sempre a investigar coisas novas para podermos aplicar no projeto.” P2/ (...) não temos essa formação e então não conseguimos ajudar. Por isso os mais experientes encorajam que se faça essa formação.” P3); (2.1.4.5) Abertura (“(...) os colegas, sobretudo os da mesma equipa, são os primeiros a que uma pessoa recorre para tirar uma dúvida, devem ter um comportamento de abertura (...)” P1); (2.1.4.6) Ambiente de trabalho (“É claro que se o pessoal dentro da equipa se der bem, mesmo fora do trabalho, acho que é uma mais valia, se tivermos a trabalhar e houver harmonia, ajuda muito” P2).

Na última questão da entrevista explorou-se junto dos participantes a importância comparativa dos dois tipos de suporte: dos pares e dos supervisores. Um dos participantes apontou o Suporte dos Pares, respondendo de forma direta que *“Acho que o mais importante é a parte dos colegas, no dia a dia eles são mais próximos do que fazemos e são eles que podem ajudar.”* (P3). Outro participante apontou o Suporte dos Supervisores como mais importante (*“(...) o mais importante é da chefia, porque isso também tem impacto nos colegas de equipa.”* P1). Os outros dois participantes apontaram que ambos são importantes (*“É difícil dizer que um é mais importante que outro, posso dizer a parte mais importante de um e de outro (...) a parte do suporte do gestor, acho que é mais importante a partilha de conhecimento técnico (...) podemos aprender muito com ele (...).”*)/ *“Por outro lado, nos meus pares, o apoio que eu sinto é uma equipa que se dá muito bem, (...) comunica muito bem, que acaba por ser um incentivo (...).”*/ *“Acabam por se complementar de certa forma.”* P2/ (*“(...) o início da implementação (...) tem de vir dos chefes, mas sim, manter a implementação depende muito mais dos colegas do que dos chefes.”* P4).

Tabela 6

Template final da análise de conteúdo

1. Formação	1.1. Importância da Formação	1.1.1. Desenvolvimento individual	
		1.1.2. Desenvolvimento da equipa	
		1.1.3. Relação com a função	
		2.1.1. Obstáculos	
		2.1.2. Relevância para a função	2.1.2.1. Utilização contínua
			2.1.3.1. Feedback

2. Conhecimento	2.1. Utilização do Conhecimento	2.1.3. Suporte dos Supervisores	2.1.3.2. Encorajar
			2.1.3.3. Abertura a novas ideias
			2.1.3.4. Objetivos
			2.1.3.5. Oportunidade de utilização
			2.1.3.6. Partilha de conhecimento
		2.1.4. Suporte dos Pares	2.1.4.1. Comunicação
			2.1.4.2. Entreajuda
			2.1.4.3. Controlo por pares
			2.1.4.4. Encorajar
			2.1.4.5. Abertura
			2.1.4.6. Ambiente de trabalho

Conclusão e Discussão

O objetivo deste estudo foi verificar se a transferência de conhecimento é influenciada pelo suporte dos pares e supervisores, em trabalhadores de engenharia recém-graduados. Como a motivação para transferir conhecimento é apontada na literatura como uma variável mediadora, também foi testado esse efeito. Desta forma, tentou-se compreender melhor o fenómeno da transferência de conhecimento nesta população.

Com base nos resultados, verificou-se que existe uma correlação positiva significativa entre o suporte dos pares e a transferência de conhecimento. Através das análises de regressão foi possível ainda observar o papel preditivo do suporte dos pares na transferência de conhecimento. Desta forma, confirma-se a primeira hipótese do estudo (H1- O Suporte dos Pares vai influenciar positivamente a transferência de conhecimento). Os resultados apresentados vão ao encontro do que a literatura tem

vindo a mostrar ao longo dos anos (*e.g.*, Chiaburu, Van Dam & Hutchins, 2010; Chauhan, Gosh, Rai e Shukla, 2016). Também se verifica uma correlação positiva significativa entre o suporte dos supervisores e a transferência de conhecimento, e a análise da regressão confirmou o papel preditor do suporte dos pares na transferência, corroborando, assim a segunda hipótese do estudo (H2- O Suporte dos Supervisores vai influenciar positivamente a transferência de conhecimento). Estes resultados são sustentados por outros estudos, que apontam um papel importante do suporte dos supervisores na transferência de conhecimento (*e.g.*, Cromwell & Kolb, 2004; Vignoli, Mariani, Guglielmi & Violante, 2018).

Nijman, Nijhof, Wognum e Veldkamp (2006) sugeriram que o suporte dos supervisores afeta positivamente a motivação para transferir, mas curiosamente, neste estudo, o suporte dos supervisores não teve uma correlação significativa com a motivação para transferir. Este resultado poderá ser resultado de uma amostra muito pequena. A motivação para transferir também tem uma correlação positiva significativa com a transferência de conhecimento, o que indica que é importante que os indivíduos estejam motivados a frequentar formações, a aprender, e a utilizar o novo conhecimento.

As análises de regressão mostraram que o suporte dos supervisores é um preditor da transferência de conhecimento, mais do que o suporte dos pares. Este resultado, combinado com a análise qualitativa, pode dar-nos uma pista interessante quanto à questão que se colocou neste estudo sobre quais dos suportes teria mais impacto na transferência de conhecimento. Na análise qualitativa foi possível compreender que metade dos participantes percebe ambos os suportes como importantes, um participante percebe o suporte dos pares como mais importante, e outro o suporte dos supervisores. Um resultado interessante é que o participante que identifica o suporte dos supervisores como mais importante, vê este suporte como uma abertura para que os pares também se possam ajudar. Aparentemente, o suporte dos supervisores tem um papel mais importante na transferência de conhecimento. Para esta questão seria interessante que, em futuros estudos, se realizassem mais entrevistas que explorassem com mais profundidade que tipo de suporte os indivíduos percebem como mais importante e porquê.

As análises de regressão referentes ao suporte dos pares revelaram que este tipo de suporte, embora preditor da transferência de conhecimento, apresenta uma percentagem menor de variação da variável dependente do que o suporte dos supervisores. No entanto verifica-se que o suporte dos pares é um forte preditor da motivação para transferir.

Ao testar a motivação para transferir como mediador entre a relação suporte dos pares e transferência de conhecimento, confirmou-se que a motivação para transferir tem um papel mediador, explicando 25% da relação entre o suporte dos pares e a transferência de conhecimento, confirmando assim a terceira hipótese (H3- Espera-se que a motivação para transferir seja mediadora da relação entre a variável suporte dos pares e transferência do conhecimento). Ao testar a mesma relação com a variável suporte dos supervisores, também se verificou que a motivação para transferir tem um papel mediador, explicando 15% da relação entre o suporte dos supervisores e a transferência de conhecimento, confirmando-se a quarta hipótese (H4- Espera-se que a motivação para transferir seja mediadora da relação entre a variável suporte dos supervisores e transferência do conhecimento). Torna-se, assim, evidente que as organizações devem apostar num ambiente que promova a motivação dos colaboradores, uma vez que se encontram associações fortes entre a motivação para transferir e a transferência de conhecimento, ao longo dos resultados deste estudo.

Os dados qualitativos mostraram que para os indivíduos estarem motivados a ir à formação é importante que percebam a formação como útil para a função, e que vejam na formação uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e da equipa. Para a utilização do conhecimento adquirido na formação, é importante, na perspetiva dos inquiridos, que o que se aprende seja aplicável na função, e de forma contínua, de modo a que os conteúdos aprendidos não sejam esquecidos. O tipo de obstáculos que os participantes mais identificaram em relação à utilização do conhecimento adquirido nas formações foram a rigidez da organização, que possuindo processos de trabalho bem delineados e fixos, pode constituir-se um obstáculo à utilização de novo conhecimento, e o facto de, com a falta de supervisão contínua, cada indivíduo aplicar o conhecimento à sua maneira, levando à distorção das aprendizagens originais. Quando falamos no suporte dos supervisores, surgiram conceitos que vão ao encontro da literatura (*e.g.*, Holton et al., 2000) no que diz respeito a comportamentos ou atitudes que os supervisores devem adotar para facilitar a transferência de conhecimento no local de trabalho, como *feedback*, encorajamento para frequentar formações, abertura a novas ideias, ajudar a estabelecer objetivos, dar oportunidades de utilização do conhecimento e partilhar o seu próprio conhecimento com os colaboradores. Para o suporte dos pares também surgiram conceitos já referidos na literatura (*e.g.*, Holton et al., 2000), como boa comunicação na equipa, entreaajuda, encorajamento para participarem em formações ou pesquisar novas metodologias, abertura a novas ideias, controlo ou supervisão por pares, e um ambiente de trabalho favorável.

Tendo em conta as descobertas deste estudo, é importante que as organizações que apostam no talento jovem, promovam um ambiente em que os supervisores estão abertos a partilhar o seu conhecimento com os colaboradores, encorajem novas aprendizagens e a entreaajuda. Nas entrevistas, todos os participantes relataram a importância de ter um chefe que partilhe o seu conhecimento com os colaboradores. Os participantes referiram, também, que os pares têm um papel importante na manutenção dos comportamentos ou aprendizagens, no local de trabalho. Dada a relevância que o suporte dos pares tem na motivação para transferir, e esta na transferência de conhecimento, é importante promover ambientes em que os colaboradores se sintam à vontade para trocar ideias, se entreaajudar e que sejam recompensados por apoiar outros colegas a aplicarem o conhecimento adquirido nas formações, mantendo-os motivados a transferir o conhecimento para o local de trabalho (Chauhan, Ghosh, Rai & Shukla, 2016).

De forma geral, este estudo sugere que as organizações devem desenvolver programas formativos relevantes para a função que os colaboradores recém-graduados desempenham. Os participantes veem o suporte do supervisor como mais importante para utilizar o conhecimento, e por isso é importante formar os supervisores no sentido de serem abertos a partilhar o seu conhecimento e encorajarem a troca de ideias e entreaajuda, e criar um ambiente de bem-estar, de confiança, e onde ajudar os colegas é recompensado. Desta forma é possível aumentar a motivação dos colaboradores, assegurando a transferência do conhecimento das formações para o local de trabalho.

Apesar dos cuidados ao realizar este estudo, o mesmo apresenta algumas limitações. A primeira limitação é que, embora os participantes sejam de universidades e empresas diversas, o número de participantes é muito reduzido para poder generalizar os resultados à maioria dos trabalhadores recém-graduados portugueses. Além disso, não foi controlado o tempo desde a última formação dos participantes, o que pode ter um impacto na perceção de oportunidades de utilização do conhecimento, sendo que quem terminou uma ação formativa recentemente poderá ver menos oportunidades de utilização, até à data em que foram questionados, do que participantes que tenham terminado a ação formativa há mais tempo. No entanto, mesmo com as limitações apresentadas, este estudo é um ponto de partida para compreender no que é importante investir para maximizar a transferência de conhecimento em trabalhadores de engenharia recém-graduados.

Referências

- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*(1), 63-105. doi: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T., & Huang, J. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Management, 36*(4), 1065-1105. doi: 10.1177/0149206309352880
- Brooks, J. & King, N. (2012). Qualitative psychology in the real world: The utility of template analysis. Paper presented at British Psychological Society Annual Conference, 18th - 20th April, London, UK. Retrieved from: <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/13656/>
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Shukla, D. (2016). The impact of support at the workplace on transfer of training: a study of an Indian manufacturing unit. *International Journal Of Training And Development, 20*(3), 200-213. doi: 10.1111/ijtd.12083
- Chiaburu, D., Van Dam, K., & Hutchins, H. (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International Journal Of Selection And Assessment, 18*(2), 187-200. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x
- Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International Journal Of Training And Development, 6*(3), 146-162. doi: 10.1111/1468-2419.00156
- Cromwell, S., & Kolb, J. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly, 15*(4), 449-471. doi: 10.1002/hrdq.1115
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2019). Retrieved from <https://www.dgeec.mec.pt/np4/92/>
- Fiedler, K., Schott, M., & Meiser, T. (2011). What mediation analysis can (not) do. *Journal Of Experimental Social Psychology, 47*(6), 1231-1236. doi: 10.1016/j.jesp.2011.05.007
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3^a ed.). London: SAGE.
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., & Gruber, H. (2009). Integrative Literature Review: Motivation to Transfer Training: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 8*(3), 403-423. doi: 10.1177/1534484309335970

SUORTE SOCIAL NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM RECÉM-GRADUADOS

- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Artmed Editora S.A.
- Hayes, A. (2012). Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from:
<http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.
- Holton, E.G.III and Bates, R.A. (2002), *The LTSI Administration's Guide*, School of Human Resource Education and Workforce Development, Baton Rouge, LA.
- Homklin, T., Takahashi, Y., & Techakanont, K. (2014). The influence of social and organizational support on transfer of training: evidence from Thailand. *International Journal Of Training And Development*, 18(2), 116-131. doi: 10.1111/ijtd.12031
- Hua, N. G. (2013). The influence of supervisory and peer support on the transfer of training. *Studies in Business & Economics*, 8(3).
- Jackson, D. (2014). Modelling graduate skill transfer from university to the workplace. *Journal Of Education And Work*, 29(2), 199-231. doi: 10.1080/13639080.2014.907486
- Kim, E., Park, S. and Kang, H., 2019. Support, training readiness and learning motivation in determining intention to transfer. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), pp.306-321.
- Kirwan, C. (2009). *Improving learning transfer* (pp. 17,21). Farnham, England: Gower.
- Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International Journal Of Training And Development*, 10(4), 252-268. doi: 10.1111/j.1468-2419.2006.00259.x
- Lancaster, S., Di Milia, L., & Cameron, R. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal Of Workplace Learning*, 25(1), 6-22. doi: 10.1108/13665621311288458
- Ma, C., & Chang, H. (2013). Training Transfer in the Taiwanese Hotel Industry: Factors and Outcomes. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 41(5), 761-776. doi: 10.2224/sbp.2013.41.5.761

- Martin, H. (2010). Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application. *Journal Of Management Development*, 29(6), 520-534. doi: 10.1108/02621711011046495
- Massenberg, A., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: a multilevel indirect effects model. *International Journal Of Training And Development*, 19(3), 161-178. doi: 10.1111/ijtd.12054
- Monteiro, S., Almeida, L., & Aracil, A. (2017). Da Universidade ao mercado de trabalho: percepções de competência, formação e condições de integração profissional de graduados da Universidade do Minho. *Ser Diplomado Do Ensino Superior: Escolhas, Percursos E Retornos*, 66-85.
- Nijman, D., Nijhof, W., Wognum, A., & Veldkamp, B. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal Of European Industrial Training*, 30(7), 529-549. doi: 10.1108/03090590610704394
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. *International Journal Of Training And Development*, 22(1), 1-14. doi: 10.1111/ijtd.12115
- Richman-Hirsch, W. (2001). Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 105. doi: 10.1002/hrdq.2.abs
- Seyler, D., Holton III, E., Bates, R., Burnett, M., & Carvalho, M. (1998). Factors Affecting Motivation to Transfer Training. *International Journal Of Training And Development*, 2(1), 16. doi: 10.1111/1468-2419.00031
- Smith-Jentsch, K., Salas, E., & Brannick, M. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal Of Applied Psychology*, 86(2), 279-292. doi: 10.1037/0021-9010.86.2.279
- Van der Klink, M., Gielen, E., & Nauta, C. (2001). Supervisory support as a major condition to enhance transfer. *International Journal Of Training And Development*, 5(1), 52-63. doi: 10.1111/1468-2419.00121

SUPORTE SOCIAL NA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM RECÉM-GRADUADOS

Velada, R., Caetano, A., Bates, R., & Holton, E. (2009). Learning transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal. *Journal Of European Industrial Training*, 33(7), 635-656. doi: 10.1108/03090590910985390

Veloso, A., Silva, M., Silva, I., & Caetano, A. (2015). Fatores que afetam a transferência de aprendizagem para o local de trabalho. *Revista De Administração De Empresas*, 55(2), 188-201. doi: 10.1590/s0034-759020150208

Vignoli, M., Mariani, M., Guglielmi, D., & Violante, F. (2018). Leadership styles and self-efficacy in determining transfer intentions of safety training. *Journal Of Workplace Learning*, 30(1), 65-76. doi: 10.1108/jwl-01-2017-0001



Universidade do Minho

Conselho de Ética

Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 002/2020

Relatores: Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque e Marlene Alexandra Veloso Matos

Título do projeto: *Transferência de Conhecimento no Local de Trabalho: O Papel do Suporte dos Pares e Supervisores em Recém Graduados*

Equipa de Investigação: Tiago Jorge Almeida Ferreira, Mestrado Integrado em Psicologia, Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Professora Doutora Ana Luisa Oliveira Marques Veloso (Orientadora), Escola de Psicologia, Universidade do Minho

PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Transferência de Conhecimento no Local de Trabalho: O Papel do Suporte dos Pares e Supervisores em Recém Graduados*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 26 de maio de 2020.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)

Anexo: Formulário de identificação e caracterização do projeto