



Instituto Universitário

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA
FORMAÇÃO: ESTUDO DAS
EXPECTATIVAS, SATISFAÇÃO E
TRANSFERÊNCIA DE
APRENDIZAGEM**

ANA SOFIA ANTÃO LOPES

Orientador de Dissertação:
PROF. DOUTORA TERESA C. D'OLIVEIRA

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PROF. DOUTORA TERESA C. D'OLIVEIRA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2010/2011

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutora Teresa C. D'Oliveira, apresentada no
ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de
Mestre na especialidade de Psicologia Social e das
Organizações, conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006
publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 de Setembro.

RESUMO

Na presente investigação pretendeu-se validar uma formação motivacional, através do estudo da transferência de aprendizagens, de acordo com o modelo de Holton III (1996, 2005). Para tal, foram utilizadas três medidas, o Inventário de Expectativas (antes da formação), a Ficha de Avaliação da Formação (no último dia da formação) e o Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem (duas semanas após a formação). A amostra foi composta por 56 sujeitos que participaram na formação em análise.

O estudo, primeiramente, foi correlacional, tendo como principal objectivo verificar a existência de relações entre as Expectativas dos formandos, a sua Satisfação e a Transferência de Aprendizagem que fazem para seu contexto de trabalho.

Posteriormente, a fim de descobrir possíveis relações entre alguns dados demográficos dos formandos e os níveis de Expectativas, de Satisfação e de Transferência de Aprendizagem, procedeu-se a um delineamento exploratório.

Começou-se por verificar que, em média, o nível de Expectativas foi razoável alto, o nível de Satisfação foi muito elevado e que o nível de Transferência de Aprendizagem foi razoável. Verificou-se através da análise factorial que as primeira e a segunda medidas contêm quatro dimensões, sendo que a terceira possui cinco.

Por observação das correlações de Pearson, detectou-se uma relação positiva entre as Expectativas e Satisfação. Através de uma Regressão Múltipla, percebeu-se não existe nenhum poder preditivo das expectativas globais e da satisfação global sobre a percepção de transferência de aprendizagens. Existe sim, um efeito de moderação entre dimensões, Expectativas Motivacionais de Grupo e Conteúdo Programático sobre a Resistência à Mudança.

Por último, com o auxílio do teste Kruskal Wallis, percebeu-se que dependendo da turma, do sector de actividade, da função, das habilitações e do género dos formandos, os níveis de Expectativas, de Satisfação e de Transferência de Aprendizagem diferem.

Palavras-chave: Expectativas, Satisfação e Transferência de Aprendizagem

ABSTRACT

In the present study aimed to validate a motivational training, through the study of learning transfer, according to the model Holton III(1996, 2005). To this end, we used three measures, Inventory Expectations (before training), the Training Evaluation Form (the last day of training) and the Learning Transfer System Inventory (two weeks after training). The sample consisted of 56 subjects who participated in the training in analysis.

The study, first, it was correlational, with the main objective to verify the existence of relations between the Expectations of students, their Satisfaction and Transfer of Learning which make for their work context.

Subsequently, in order to find possible relationships between certain demographics of students and levels of Expectations, Satisfaction and Transfer of Learning, we proceeded to an exploratory design.

We began to see that, on average, the level of Expectations was reasonable high, the level of Satisfaction was very high and the level of Transfer of Learning was fair. It was verified through factorial analysis that the first and second measures contain four dimensions, and the third measure has five dimensions.

By observation of the Pearson correlations, it was detected a positive relationship between expectations and satisfaction. Through a multiple regression, it was noted that there is no predictive power of global expectations and global satisfaction on perceptions of learning transfer. There is, one made up of moderation between dimensions, Motivational Group Expectations and Syllabus on the Resistance to Change.

Finally, with the help of the Kruskal Wallis test, we noticed that depending on the class, sector of activity, function, education and gender of students, the levels of Expectations, Satisfaction and Transfer of Learning differed.

Key-words: Expectations, Satisfaction and Transfer of Learning

A presente investigação foi realizada com o apoio continuado da Prof. Doutora Teresa D'Oliveira, a quem agradeço toda a disponibilidade e orientação prestada com o intuito de a desenvolver o melhor possível.

Refiro também a Dra. Teresa Passos, Managing Partner, e a sua equipa. A eles agradeço todo o material disponibilizado e a prontidão em facilitar toda a recolha de dados e contactos necessários para desenvolvimento da presente investigação. Neste sentido, agradeço também ao Dr. Francisco Mendes todo o acompanhamento prestado durante a procura de uma empresa favorável à parceria no decorrer do estudo.

Agradeço ainda todo o apoio familiar, dos meus entes mais queridos, pelo apoio constante nas diferentes fases de elaboração da tese.

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| Organizações que Aprendem..... | 2 |
| Formação Profissional | 3 |
| Ciclo Formativo | 4 |
| Evolução do Paradigma de Avaliação da Formação | 6 |
| Modelo de Kirkpatrick | 6 |
| Reacção..... | 6 |
| Aprendizagem..... | 7 |
| Comportamento | 8 |
| Resultados..... | 10 |
| Retorno do Investimento | 10 |
| Análise Crítica..... | 11 |
| Transferência de Aprendizagem | 12 |
| Modelo de Transferência de Aprendizagem..... | 12 |
| Elementos das Capacidades dos Formandos | 13 |
| Elementos Motivacionais | 15 |
| Elementos Ambientais | 16 |
| Elementos Secundários | 17 |
| Método..... | 19 |
| Participantes | 19 |
| Design | 21 |
| Medidas | 22 |
| Procedimento..... | 23 |
| Resultados..... | 24 |
| Estudo 1 | 24 |
| Estudo 2 | 25 |
| Inventário de Expectativas | 25 |
| Ficha de Avaliação da Formação | 30 |
| Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem | 34 |
| Estudo dos scores globais das dimensões do Inventário de Expectativas | 40 |
| Estudo dos scores globais das dimensões da Ficha de Avaliação da Formação..... | 41 |
| Estudo dos scores globais das dimensões do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem..... | 42 |
| Estudo das correlações entre as diversas dimensões das medidas..... | 43 |

| | |
|---|----|
| Estudo da moderação entre as Expectativas e Satisfação com a Transferência de Aprendizagem..... | 44 |
| Estudo 3 | 46 |
| Discussão | 50 |
| Referências | 59 |
| Anexo A | 62 |
| Anexo B | 64 |
| Anexo C..... | 67 |
| Anexo D..... | 70 |
| Anexo I | 99 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Classe de Idades | 19 |
| Tabela 2. Classe de Anos de Função | 20 |
| Tabela 3. Escala de Respostas..... | 21 |
| Tabela 4. Estatística Descritiva do Score Global das Expectativas..... | 24 |
| Tabela 5. Estatística Descritiva do Score Global da Satisfação | 25 |
| Tabela 6. Estatística Descritiva do Score Global de Transferência de Aprendizagem..... | 25 |
| Tabela 7. Alfa de Cronbach do Inventário de Expectativas | 26 |
| Tabela 8. Matriz das dimensões, após exclusão do item 3.3, 3.4, 3.7, 3.11, 5.4, 9.3 e 9.4 do Inventário de Expectativas | 27 |
| Tabela 9. Conteúdo dos itens que constituem a primeira dimensão do Inventário das Expectativas | 27 |
| Tabela 10. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do Inventário das Expectativas | 28 |
| Tabela 11. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do Inventário das Expectativas | 28 |
| Tabela 12. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do Inventário das Expectativas | 28 |
| Tabela 13. Resumo dos alfas de Cronbach das dimensões do Inventário de Expectativas .. | 29 |
| Tabela 14. Estudo da Sensibilidade das dimensões do Inventário de Expectativas..... | 29 |
| Tabela 15. Estudo da Normalidade das dimensões do Inventário de Expectativas | 30 |
| Tabela 16. Alfa de Cronbach da Ficha de Avaliação da Formação..... | 30 |
| Tabela 17. Matriz das dimensões, com exclusão dos itens 1.1e 3.1 da Ficha de Avaliação da Formação | 31 |
| Tabela 18. Conteúdo dos itens que constituem a primeira dimensão do Ficha de Avaliação da Formação..... | 32 |
| Tabela 19. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do Ficha de Avaliação da Formação..... | 32 |
| Tabela 20. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do Ficha de Avaliação da Formação..... | 33 |
| Tabela 21. Conteúdo dos itens que constituem a quarta dimensão do Ficha de Avaliação da Formação | 33 |
| Tabela 22. Resumo dos alfas de Cronbach das dimensões da Ficha de Avaliação | 33 |
| Tabela 23. Estudo da Sensibilidade das dimensões do Inventário de Satisfação | 34 |
| Tabela 24. Estudo da Normalidade das dimensões da Ficha de Avaliação | 34 |
| Tabela 25. Alfa de Cronbach do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem | 34 |

| | |
|---|----|
| Tabela 26. Matriz de dimensões, com exclusão de itens do ISTA..... | 35 |
| Tabela 27. Conteúdo dos itens que constituem a primeira dimensão do ISTA..... | 36 |
| Tabela 28. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do ISTA..... | 37 |
| Tabela 29. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do ISTA..... | 38 |
| Tabela 30. Conteúdo dos itens que constituem a quarta dimensão do ISTA..... | 38 |
| Tabela 31. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do ISTA..... | 39 |
| Tabela 32. Resumo dos alfas de Cronbach das dimensões do ISTA..... | 39 |
| Tabela 33. Estudo da Sensibilidade das dimensões do ISTA..... | 39 |
| Tabela 34. Estudo da Normalidade das dimensões do ISTA..... | 40 |
| Tabela 35. Dimensões do constructo Expectativas..... | 40 |
| Tabela 36. Estatística Descritiva do Score Global das dimensões das Expectativas..... | 41 |
| Tabela 37. Dimensões do constructo Satisfação..... | 41 |
| Tabela 38. Estatística Descritiva do Score Global das dimensões da Satisfação..... | 41 |
| Tabela 39. Dimensões do constructo Transferência de Aprendizagens..... | 42 |
| Tabela 40. Estatística Descritiva do Score Global das dimensões da ISTA..... | 42 |
| Tabela 41. Correlações entre as três medidas..... | 43 |
| Tabela 42. Correlações significativas entre as dimensões das três medidas..... | 43 |
| Tabela 43. Sumário do modelo de regressão..... | 44 |
| Tabela 44. ANOVA de Regressão..... | 44 |
| Tabela 45. Sumário do modelo de regressão..... | 45 |
| Tabela 46. ANOVA de Regressão..... | 45 |
| Tabela 47. Coeficientes de relação das diferentes dimensões..... | 46 |
| Tabela 48. Sumário do teste de Kruskal Wallis..... | 47 |
| Tabela 49. Comparação Múltipla de Médias das Ordens para as diferentes turmas..... | 47 |
| Tabela 50. Sumário do teste de Kruskal Wallis..... | 48 |
| Tabela 51. Sumário do teste de Kruskal Wallis..... | 48 |
| Tabela 52. Sumário do teste de Kruskal Wallis..... | 49 |
| Tabela 53. Análise descritiva do género segundo a resistência à mudança..... | 49 |
| Tabela 54. Análise da Fidelidade do Inventário de Expectativas..... | 82 |
| Tabela 55. Matriz das dimensões, sem exclusão de itens, do Inventário de Expectativas ... | 83 |
| Tabela 56. Total de variância explicada para o Inventário de Expectativas..... | 84 |
| Tabela 57. Análise da Fidelidade da Ficha de Avaliação da Formação..... | 86 |
| Tabela 58. Matriz das dimensões, sem exclusão de itens, da Ficha de Avaliação..... | 87 |
| Tabela 59. Matriz das dimensões, com exclusão do item 3.1, da Ficha de Avaliação..... | 88 |
| Tabela 60. Total de variância explicada para a Ficha de Avaliação da Formação..... | 89 |
| Tabela 61. Análise da Fidelidade do ISTA..... | 91 |
| Tabela 62. Matriz das dimensões, sem exclusão de itens, do ISTA..... | 93 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 63. Total de variância explicada para o ISTA | 97 |
| Tabela 64. Descrição dos grupos de Turmas..... | 99 |
| Tabela 65. Descrição dos grupos de Sector de Actividade | 99 |
| Tabela 66. Descrição dos grupos de Função | 100 |
| Tabela 67. Análise descritiva das turmas segundo diferentes dimensões | 100 |

Lista de Figuras

Figura 1. Representação gráfica do Modelo de Transferência de Aprendizagem .. 13

Introdução

É unânime a ideia, entre os responsáveis de empresas, que o conhecimento é um activo fundamental para a evolução das organizações e que a forma de o alcançar encontra-se no investimento que é efectuado nos colaboradores. O realce que actualmente se dá ao conhecimento, também se encontra fundamentado nos estudos publicados por Caetano, Miguel, Fonseca e Velada (2007).

Num mercado extremamente exigente, a qualidade e o conhecimento profissional dos colaboradores podem e fazem a diferença, superando inúmeras vezes os investimentos tecnológicos como forma de inovar ou adequar o negócio às necessidades do mercado (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). Neste contexto, o planeamento da actividade anual de uma empresa necessita de contemplar, a par dos investimentos financeiros e tecnológicos, o investimento no desenvolvimento do capital humano. Neste contexto inserem-se as empresas que actualmente se designam como Organizações que Aprendem.

O Estado também reconhece valor na formação profissional ao ponto de ter regulamentado, através do Código de Trabalho (Gonçalves & Alves, 2004), responsabilidades para as entidades patronais ao nível do desenvolvimento dos recursos humanos, como forma de orientar o desenvolvimento empresarial. O enfoque na competitividade interna e externa, e na melhoria das condições de trabalho, são observáveis em pontos como a determinação de horas mínimas de formação da responsabilidade da empresa e da cedência de horas de trabalho para formação de iniciativa do colaborador.

Neste contexto, pretende-se ultrapassar uma das questões mais importantes na gestão dos recursos humanos que é a capacidade de analisar se é possível aumentar a eficiência do trabalho realizado na organização, através do aumento de colaboradores ou através do aumento das valências do quadro de colaboradores existente. Assim, este estudo debruça-se sobre a validação da formação e transferência de aprendizagem, em contexto laboral, de acordo com o modelo de Holton III, incidindo na questão, se a formação promove a mudança comportamental esperada nos colaboradores que a frequentaram e se é válida, com aplicabilidade real dos conhecimentos adquiridos, isto é, se produz efectivamente resultados tangíveis ao nível de eficiência, após duas semanas finda a formação.

Assim, serão abordados cinco grandes temas, no presente enquadramento teórico. O primeiro onde se irá definir o conceito de Learning Organizations, depois a Formação Profissional, de seguida ir-se-á explicar as diferentes fases do Ciclo Formativo. Será ainda abordada a Evolução do Paradigma de Avaliação da Formação ocorrida do Modelo de Kirkpatrick para o Modelo de Transferência de Aprendizagem de Holton III (1996) e Holton III, Bates e Ruona (2000). Para que a evolução seja correctamente compreendida, será

exposta a análise crítica do último modelo ao primeiro, bem como a definição do conceito de Transferência de Aprendizagem.

Organizações que Aprendem

Uma gestão eficiente compreende a relevância da adaptação das organizações às mudanças constantes do mercado e nessa perspectiva é distinto realçar as empresas que privilegiam a aprendizagem organizacional, as Organizações que Aprendem. O interesse sobre este tipo de empresas decorre das mesmas apresentarem uma necessidade constante de compreender o desenvolvimento organizacional, face há mutação do ambiente de negócios, muitas vezes estimulado pelos avanços tecnológicos e outras pelo aumento da concorrência e globalização das indústrias (Swanson & Holton III, 2001).

Assim, as Organizações que Aprendem são empresas que contêm um conjunto pré-determinado de estratégias que adoptam para permitir a aprendizagem organizacional (Swanson & Holton III, 2001).

De acordo com, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), as Organizações que Aprendem são, também, empresas que propositadamente arquitectam a sua estrutura e estratégia organizacional com o objectivo de incrementar e ampliar a possibilidade de negócio através de processos de aprendizagem e que estão em constante mudança para melhor, gerar e utilizar todo o conhecimento adquirido para atingir o sucesso empresarial. São empresas que usam toda a tecnologia disponível para otimizar a aprendizagem, com o objectivo de melhorar a produtividade organizacional (Swanson & Holton III, 2001).

O êxito destas empresas deve-se a características específicas, tais como: a cultura, sistema de recompensa e avaliação, e têm qualidades base como: a experimentação, a iniciativa, a inovação e a flexibilidade, fulcrais no apoio e promoção da transferência de aprendizagem. As suas estruturas estão aptas a favorecer e implementar ideias criadas pelos colaboradores, seja de cima para baixo, como de baixo para cima, e todo o conhecimento e informação existente na organização é devidamente divulgada e acessível a todos. São empresas onde os colaboradores são incentivados a aplicar os conhecimentos adquiridos nas suas funções e onde o colaborador não tem receio de errar, uma vez que o erro é encarado como o resultado de uma experiência útil para a aprendizagem e o trabalho de equipa estimulado. São estruturas organizacionais tendencialmente achatadas, sendo que são mais centradas nos processos e fluxos de trabalho do que na hierarquização da responsabilidade. Deste modo, as Organizações que Aprendem são empresas ambiciosas viradas para o progresso e para o aprimorar do conhecimento sobre como as coisas funcionam, são adaptáveis ao meio envolvente e dirigidas para procurar a melhor forma de alcançar os seus objectivos (Cunha et al, 2007).

O estudo efectuado por Song (2008) vai de encontro à teoria acima exposta, confirmando que este tipo de cultura organizacional mostra um forte e positivo impacto sobre a criação de conhecimento e novas aprendizagens, tal como na sua aplicação.

Formação Profissional

Por definição a Formação Profissional (Cabrera, 2006) é o contínuo de aprendizagens planeadas empregues por uma empresa, com a finalidade de promover a mudança de conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos dos colaboradores no seu trabalho (cit. Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010). Esta é um processo formal, ou informal, com vista a aumentar conhecimentos profissionais ou a melhorar as atitudes e comportamentos importantes na realização das diversas actividades exigidas em cada posto de trabalho, sempre com a intenção do progresso individual e organizacional (Câmara et al, 2007). A formação pode actuar ao nível da reciclagem do conhecimento, ou da actualização do saber já adquirido, como ainda, no fortalecimento de atitudes e comportamentos esperados no âmbito empresarial. Estas abordagens expressam o carácter de ferramenta de gestão empresarial que a formação profissional tem no alcance dos objectivos da organização, tanto pela oferta de novos modelos e planos de acção, como no provocar da mudança, aperfeiçoando o desempenho dos colaboradores (Cunha et al., 2010).

No seguimento da análise da literatura especializada Caetano et al (2007) destacam a importância da formação profissional como uma componente crítica para o incremento de competências fulcrais, para o sucesso individual e empresarial associado à crença de que a formação contribui para o aumento da produtividade.

Para Cunha et al. (2010) e numa perspectiva mais ampla, os mecanismos de aprendizagem do ser humano podem ser despoletados em diferentes contextos, entre eles, em sala de formação, em seminários, reuniões, encontros com clientes, “e-Learning” e através da própria experiência laboral.

A sala de formação é o meio mais vulgarmente utilizado, porque sendo um espaço controlado, os formandos predispõem-se a estimular os seus mecanismos cognitivos e motivacionais para adquirir novos saberes e percepções.

Neste contexto à formação técnica, promotora do saber, já largamente implementada nas empresas, começa a ser adicionada uma importante formação comportamental, pois esta adiciona uma energia suplementar à aquisição de conhecimentos, habilidades ou atitudes, de forma a motivar os colaboradores para a mudança comportamental e incentiva a aplicação da aprendizagem técnica (Câmara et al, 2007).

Temas como Gestão de Equipas, Gestão de Tempo, Motivação, entre outros, são temas de formação comportamental que começaram a ser desenvolvidos em diferentes

empresas portuguesas, resultantes das necessidades de auto-organização face à mudança dos modelos e paradigmas de trabalho (Câmara et al, 2007).

Outro conceito importante, dentro da formação profissional, é a aprendizagem organizacional que, segundo Swanson e Holton III (2001), é a aprendizagem que ocorre ao nível do sistema da organização e não ao nível individual, sendo a mesma definida concretamente como a utilização intencional dos processos de aprendizagem individual, colectiva e organizacional, com o objectivo constante de levar continuamente a organização para a direcção certa, do alcance cada vez mais positivo para todas as partes intervenientes. Realça-se que a aprendizagem individual não é excluída do conceito, sendo que a aprendizagem organizacional é superior à soma de todas as aprendizagens adquiridas individualmente pelos colaboradores de uma empresa.

Ciclo Formativo

A partir do momento em que uma empresa identifica a necessidade de investir em formação e a insere no seu plano anual, o passo seguinte a tomar compreende a definição do processo formativo. Este plano na sua especialidade ocorrerá em 6 fases sequenciais (Câmara et al, 2007), por forma a conseguir obter-se uma mudança nos conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores e, assim, obter melhorias no desempenho individual e organizacional.

Na primeira fase, designada por *Diagnóstico de Necessidades*, é efectuada uma análise aos conhecimentos quanto ao estado inicial das competências técnicas e/ou comportamentais dos colaboradores, numa perspectiva em relação aos conhecimentos desejados e face às metas a atingir pela organização, ou seja, num enfoque estratégico. Com a compreensão correcta das necessidades de formação dos colaboradores-alvo (Velo, Malheiro & Lima, 2010) é possível quantificar o investimento necessário para o incremento da eficácia e eficiência da produtividade e da *performance* do indivíduo na organização. Faz parte integrante desta fase de diagnóstico a definição dos critérios de avaliação para que, quando concretizada a formação, seja exequível qualificar a eficácia da mesma.

Na segunda fase, designada por *Concepção*, são determinados todos os pormenores da acção de formação, tais como, os métodos pedagógicos a seguir, os recursos logísticos a utilizar e o plano de acção a desenvolver, de modo a alcançar os objectivos previamente estabelecidos no plano estratégico da empresa.

A terceira fase, designada por *Acção de Formação* (Câmara et al, 2007), tem como propósito implementar a mudança. Compreende a transformação do estado actual de competências técnicas e/ou comportamentais dos formandos nas competências técnicas e/ou comportamentais necessárias. Assim, é importante, no final da formação, avaliar se as expectativas dos formandos foram cumpridas e inquirir sobre pontos de possível melhoria,

para determinar através de uma posterior análise se existe, ou não, necessidade de subsequentes acções de formação para complementar os objectivos.

A quarta fase designada por *Pré-avaliação*, é fundamental para avaliar o impacto da formação face ao retorno dos formandos ao seu dia-a-dia de trabalho. Estes são alvo da rotina e de antigos hábitos de trabalho que os impelem a retomar ao estado pré-formação. Para se averiguar da ocorrência desta situação e o impacto no alcance dos objectivos previamente determinados, é realizada a pré-avaliação da acção de formação com base nos critérios definidos na fase de Diagnóstico de Necessidades.

A quinta fase designada por *Acompanhamento*, tem o intuito de promover a manutenção do estádio de desenvolvimento alcançado com a acção formativa (Câmara et al, 2007). O acompanhamento permite fazer uma avaliação sobre o alcance dos objectivos pré-estabelecidos e implementar sucessivamente medidas reparadoras de insuficiência ou caso a anterior rotina tenha vencido o desenvolvimento obtido na formação. Este é realizado prospectivamente, em contexto de sala de formação, se bem que o ideal seja que as chefias e o “coaching” efectuem o acompanhamento no local de trabalho.

Por último, a sexta fase, designada por *Avaliação* (Câmara et al, 2007), é uma componente fundamental, que através da mensuração da eficácia da formação face às necessidades diagnosticadas permitirá definir o grau de sucesso do processo formativo. Para se verificar que todos os objectivos foram alcançados com a formação, avalia-se os resultados atingidos em cada uma das fases do ciclo formativo. A sexta fase tem como meta identificar a mudança que ocorreu após a implementação da formação e quais os factores que influenciaram de forma positiva ou negativa o processo formativo (Veloso et al, 2010).

Analisando o ciclo formativo como um todo, o Diagnóstico de Necessidades e a Avaliação da Formação são as duas fases mais importantes e difíceis. A complexidade das mesmas deve-se à necessidade de criar os métodos e técnicas adequadas a cada tipo de colaborador alvo de formação, a cada formação e a cada organização (Holton III (1996); Veloso, Malheiro & Lima (2010)) revelando-se um processo técnico muito personalizado.

No Diagnóstico de Necessidades de formação, e para cada situação, são utilizadas diferentes metodologias, como, a entrevista, a observação, os testes de conhecimento, os “assessment centers”, “focus group”, questionários, avaliação de desempenho, análise de documentos, entre outros (Veloso et al, 2010).

Na Avaliação da Formação têm surgido diferentes modelos de avaliação para se averiguar o real impacto na performance organizacional, entre os quais os mais representativos são: o Modelo de Kirkpatrick e o Modelo de Holton – Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem (ISTA).

Evolução do Paradigma de Avaliação da Formação

As organizações têm evoluído quanto à percepção da formação na estratégia de desenvolvimento e aumento de produtividade. Cada vez mais se aceita que quando se verifica a necessidade de mudança organizacional, o investimento no capital humano, através da formação profissional é um factor de sucesso e uma ferramenta estratégica para a promoção da mudança comportamental. Nesta perspectiva verifica-se que a formação aumenta directa e indirectamente a produtividade e a evolução individual implica a evolução organizacional.

Contudo, a relação entre o contributo da formação e o desenvolvimento empresarial por vezes não é directo, sendo necessário identificar os constrangimentos individuais dos colaboradores e os obstáculos tecnológicos da empresa.

Actualmente existe a necessidade de transformar a avaliação tradicional da formação, que é ainda realizada de forma muito superficial, centrando-se apenas na aferição do nível de satisfação dos participantes, utilizando metodologias inadequadas à avaliação da eficácia da acção de formação, ou ainda, num caso limite colmatar a falta de inclusão da avaliação nos planos da formação.

Modelo de Kirkpatrick

Um dos primeiros modelos de avaliação, mais conhecido e utilizado, é o Modelo de Kirkpatrick, criado em 1987, com o intuito de aperfeiçoar as acções de formação existentes e eliminar os processos que se verificassem ineficazes.

Assim, a avaliação da formação foi desenhada com cinco níveis, sendo estes: *Reacção, Aprendizagem, Comportamento, Resultados e Retorno do Investimento*.

Reacção

No primeiro nível, designado por Reacção, é efectuada a aferição do grau de satisfação dos formandos face a uma dada acção de formação específica. É de realçar que neste nível não existe qualquer tipo de mensuração de aprendizagem sobre as matérias leccionadas, pelo que Kirkpatrick (1996) indicou que se devem seguir cinco orientações para a aferição da reacção, sendo estas:

- Determinar o que se pretende descobrir;
- Usar uma folha de comentário escrito, ligada às questões utilizadas na etapa acima;
- Desenhar a forma como as reacções podem ser agrupadas e quantificadas;
- Obter as reacções dos participantes de forma honesta, privilegiando o anonimato;

- Incentivar a escrita de comentários não abrangidos pelas perguntas do questionário.

A avaliação das reacções dos formandos, deve ser aferida ao longo das sessões, sendo que, por exemplo, num programa de 12 sessões, poder-se-á aferir a reacção dos formandos periodicamente, como na terceira, sexta, nona e décima segunda sessão. É muito importante aferir separadamente as reacções dos formandos face aos diferentes formadores, caso exista mais do que um formador (Kirkpatrick, 1996), uma vez que a empatia entre o formador e formandos pode influenciar o processo.

Segundo o mesmo autor, associado à Reacção, pode-se destacar que na prática a formação prestada pelas empresas aos seus colaboradores tem, na prática, muitas vezes um cariz de obrigatoriedade, sendo raramente vista pelo colaborador como uma forma de melhorar a sua performance ou a qualidade da sua actividade profissional. Verifica-se com isto, frequentemente, a presença de um desfasamento entre a especificidade da sua actividade e o curriculum genérico das formações apresentadas.

Outro facto, resultando da experiência e do estudo da literatura, é que o resultado mais habitual da mensuração do grau de satisfação dos formandos face à formação, é a obtenção das respostas sempre muito positivas, centradas no extremo superior da escala, fornecendo assim muito pouca informação sobre a aquisição de conhecimentos.

Apesar do anonimato ser garantido, sendo maioritariamente as acções de formação realizadas em grupos bem determinados, a percepção da possibilidade de se reconhecer o autor do questionário, por parte do formando, pode tornar-se num obstáculo na mensuração do grau de satisfação, pela desejabilidade social. Este facto leva a que as respostas dos participantes da formação sejam tendencialmente positivas.

A dimensão do grupo de participantes também pode provocar inibições às reacções individuais, sendo mais fácil ter um conhecimento individual dos formandos quando se trabalha em pequenos grupos, de 5 ou 6 pessoas, numa área geográfica específica e numa matéria específica.

Assim o primeiro nível (Reacção), no processo de avaliação da formação, consiste em medir as reacções dos formandos face à acção de formação, sendo muito importante verificar a relação dos mesmos perante os programas que lhes são propostos.

Após aferição da Reacção, deve-se passar ao nível seguinte, a Aprendizagem.

Aprendizagem

O segundo nível, designado por Aprendizagem (Kirkpatrick, 1996), surge na sequência da percepção de que a mensuração da reacção do participante, não demonstra directamente o grau de mudança comportamental. Isto porque uma reacção favorável à

acção de formação não assegura a aprendizagem e a percepção de uma reacção desfavorável não indica necessariamente que a mudança comportamental não ocorreu.

Assim, Kirkpatrick (1996), estudou a aprendizagem definindo-a como a alteração das atitudes, conhecimentos e habilidades, fruto do resultado da formação ocorrida num dado momento.

Para a avaliação da formação, são sugeridas pelo autor, as seguintes linhas de orientação para elaborar a mensuração das aprendizagens, sendo estas:

- Medir a aprendizagem de cada formando, a fim de ser possível determinar resultados quantitativos;
- Realizar uma análise antes e após a formação, com o objectivo de poder identificar e relacionar a aprendizagem com o programa efectuado;
- Realizar o estudo com um grupo de controlo, para posteriormente comparar-se com o grupo experimental, isto é, o que recebe a acção de formação;
- Realizar a análise estatística, para que a avaliação dos resultados da aprendizagem possa ser confirmada ou inferida em termos de correlações e níveis de confiança.

É de realçar que no segundo nível é mais difícil de mensurar as aprendizagens, do que no primeiro nível mensurar as reacções.

Os métodos de recolha de dados sugeridos por diferentes bibliografias para a aferição neste nível, são as provas de desempenho, inventários de atitudes e testes escritos. No entanto, a avaliação da mudança comportamental, ou pelo menos dos seus resultados, é normalmente aferível através das hierarquias directas e pela utilização da avaliação por Cliente-mistério.

Quando se propõe a avaliação das capacidades técnicas adquiridas, é relativamente fácil aferi-las segundo o método de provas de desempenho, sendo que, quando se pretende averiguar atitudes e conhecimentos, objectos de aprendizagem directa da formação, verifica-se a necessidade do uso de testes escritos.

Assim, no segundo nível, verifica-se que é necessário um cuidado acrescido no planeamento do processo de avaliação, para se efectuar uma correcta interpretação dos dados obtidos.

A maior dificuldade que se verifica neste processo é o de quantificar, ou mesmo de identificar, o grau de transferência, entre a aprendizagem e a incorporação da mesma no desempenho individual.

Comportamento

No seu modelo de avaliação, Kirkpatrick (1996), desenvolveu um terceiro nível, designado por Comportamento. Neste nível, verificou que a reacção positiva, pode não significar directamente aprendizagem, e que a aprendizagem em contexto de sala de

formação pode não significar a existência de transferência de conhecimento adquirido para o contexto laboral. Assim, o colaborador, pode ter realizado a aprendizagem sobre uma matéria específica, no entanto, pode não lhe ter proporcionado a mudança comportamental suficiente para que a aprendizagem lhe transfira os conhecimentos para a sua actividade profissional. Para que isto ocorra, segundo Kirkpatrick (1996), têm de ser cumpridos cinco requisitos: desejo de mudança; desejo de saber e de fazer; existir um clima de trabalho apropriado; existir empatia com o formador durante a aprendizagem em contexto de sala e, ainda, existirem estímulos por parte da hierarquia para a mudança de comportamento.

Para a realização da avaliação de programas de formação com enfoque em mudanças comportamentais, Kirkpatrick (1996) sugere que sejam seguidas as seguintes orientações:

- Realizar uma avaliação sistemática do desempenho do colaborador no seu posto de trabalho, antes e depois da formação, e que a avaliação de desempenho seja feita por um, ou mais, dos seguintes intervenientes:
 - a) O formando (auto-avaliação);
 - b) O supervisor, ou supervisores do formando;
 - c) Os colaboradores diferentes hierarquicamente do formando;
 - d) Colegas de trabalho do formando, ou outras pessoas, que se encontrem bem familiarizadas com o desempenho anterior à formação do colaborador;
- Elaborar uma estatística de comparação do desempenho do formando antes e depois da formação, e análise posteriormente para relacionar as alterações comportamentais com o programa de formação;

A avaliação após a formação deve ser efectuada entre três a seis meses depois do colaborador voltar ao seu local de trabalho, de modo a permitir que os formandos tenham tempo para colocar em prática os seus novos conhecimentos e, assim, aumentar a validade do estudo. Nestas situações, após a análise de diferentes fontes bibliográficas, verifica-se ser muito importante utilizar um grupo de controlo, por forma a poder avaliar a eficácia da formação prestada e o retorno do investimento. Neste processo, os instrumentos de avaliação mais utilizados, são as grelhas de observação, guiões de entrevista e a avaliação de desempenho.

No decorrer da análise da literatura especializada, compreende-se que a análise comportamental é fulcral para a determinação da eficácia da formação, mesmo que por vezes, seja difícil medir objectivamente as mudanças de comportamento.

Deste modo, pode-se concluir que, para existir a aferição do impacto da formação nos objectivos da organização, é preciso trabalhar sobre processos de formação específicos e dirigidos a esses mesmos fins. Por exemplo, a formação efectuada ao nível de venda de produtos para campanhas específicas permite uma análise concreta e eficaz na obtenção de resultados, pois são quantificáveis, fundamentalmente se forem bem definidos ao nível do

comportamento esperado. Este tipo de formação específica, para além de ensinar a operativa dos produtos, apresenta os objectivos comerciais e as motivações financeiras que devem ser explicadas, traduzindo um tipo de formação comportamental que é dirigida simultaneamente ao colaborador e ao cliente e que tem a finalidade imediata de se obter resultados eficazes para a organização e a satisfação do cliente, numa perspectiva de “win-win”.

Resultados

Ao nível dos Resultados, no modelo de Kirkpatrick (1996), pode verificar-se que a maioria dos programas de formação são focados nos resultados esperados, como por exemplo, redução de custos, redução de acidentes, reclamações dos clientes, diminuição de erros, ou de devoluções, ou ainda melhoria da eficiência, aumento de qualidade e aumento da quantidade de produção.

No entanto, é por vezes difícil avaliar a formação directamente, ou seja, na observação de resultados. Assim, é recomendado por Kirkpatrick (1996) que se avalie a formação ao nível da Reacção, da Aprendizagem e do Comportamento em primeiro lugar e só depois se passe à avaliação da formação no âmbito dos Resultados.

Kirkpatrick (1996), contudo, alerta para a dificuldade de aferição numa perspectiva de análise das melhorias observadas, pois poderão existir obstáculos na “separação de variáveis”. Assim, após a análise de diferentes fontes bibliográficas, sugere-se a utilização de inventários de atitudes, entrevistas, observação do posto de trabalho e indicadores avaliativos de gestão, afim de complementar a validação da formação quanto aos resultados obtidos.

Retorno do Investimento

Posteriormente, Kirkpatrick acrescentou um quinto nível - Retorno do Investimento. Todavia, este apresenta um grau de dificuldade similar à análise dos Resultados, com a agravante de que se tem de transformar os resultados da formação (conhecimento) em resultados financeiros.

Assim, a avaliação do Retorno do Investimento financeiro é na prática, dado pela fórmula: valor obtido com o programa de formação a dividir por custo do programa de formação.

Os custos da formação apresentam normalmente um impacto considerável no balanço da empresa e, também, ao nível da sua imagem no mercado, cuja notoriedade comercial é importantíssima numa economia globalizada.

Análise Crítica

O investimento que as empresas têm feito, no domínio do desenvolvimento dos seus recursos humanos, ainda não apresenta indícios concretos de que há uma relação directa, ou imediata, do investimento na produtividade das empresas. Para medir os indícios concretos necessários, Holton III (1996) desenvolveu o modelo de avaliação da formação.

Mais se afirma que o modelo de Kirkpatrick é tomado por muitos profissionais, como um modelo *standard*, raramente implementado na sua totalidade nas organizações, sendo muitas vezes apenas utilizado o primeiro nível, Reacção. Desta forma Holton III (1996), mesmo considerando que o modelo de Kirkpatrick é um contributo relevante para a área da formação dos recursos humanos, defende que existe uma lacuna da taxonomia, pois não identifica nos seus constructos e fenómenos de interesse, a validação da formação.

Entre as críticas ao modelo de Kirkpatrick por Holton III (1996) enumera-se a fraca relação de causalidade entre os níveis do modelo de Kirkpatrick observada em diferentes pesquisas, podendo provocar, conseqüentemente, uma incorrecta conclusão sobre os resultados da formação. Holton III (1996) demonstrou, ainda, que o modelo de Kirkpatrick não evidencia quais as variáveis que intervêm nos processos de transferência de aprendizagem, não justifica as diferenças que ocorrem nos resultados da formação de indivíduo para indivíduo, tal como lhe falta uma abordagem ao tratamento de variáveis secundárias intervenientes no processo. Através da análise, Holton III (1996), verificou ainda que, com estas falhas, não pode ser feita uma generalização dos resultados obtidos com o modelo de Kirkpatrick para outras formações.

Face ao modelo de Kirkpatrick, Holton III (1996) apresenta três grandes diferenças. A primeira verifica-se ao nível da análise das reacções dos formandos, uma vez que diversos estudos têm mostrado que as reacções dos formandos são uma variável moderadora entre a motivação para aprender e a aprendizagem efectiva, e não uma variável directa como defende Kirkpatrick.

A segunda diferença verifica-se ao nível da classificação do *desempenho individual*, o que é mais abrangente e mais adequado, que o *comportamento*, em termos da descrição do desenvolvimento do capital humano. A terceira diferença encontra-se ao nível da contemplação no modelo de Holton III (1996), das variáveis que influenciam ao nível primário e as variáveis que influenciam ao nível secundário.

Assim, Holton III (1996) verificou a oportunidade de imprimir uma investigação intensiva nesta área, afim de ser desenvolvida uma metodologia forte de avaliação de transferência de aprendizagem para o contexto laboral.

Transferência de Aprendizagem

Holton III et al (2000) classificam o sistema de mudança comportamental como complexo, por existir influência de múltiplos factores, entre eles a aprendizagem e transferência da aprendizagem, sendo estes considerados resultados críticos na área do desenvolvimento dos recursos humanos. Esta realidade possibilita que as organizações alcancem o retorno de investimento com a realização das acções de formação. É, no entanto, necessário que estas compreendam e intervenham sobre os factores que possibilitam essa mesma transferência de conhecimento. Tal sucederá, segundo Holton III, Bates e Ruona (2000), através da execução de um diagnóstico correcto dos factores que promovem a transferência.

No estudo da transferência de aprendizagem distingue-se duas grandes áreas, sendo a primeira o estudo sobre a definição da transferência de aprendizagem e dos factores que a influenciam, e a segunda o estudo sobre a mensuração dos factores que afectam a transferência, aperfeiçoando a análise desses mesmos factores.

Centrando-se na primeira área, Holton III, Bates e Ruona (2000) definem que a transferência de conhecimentos para o contexto de trabalho envolve a aplicação, generalização e manutenção dos novos conhecimentos e capacidades adquiridos na formação, sendo fortemente influenciados pelas características dos formandos, o design de transferência (isto é, conteúdo adequados às necessidades de desenvolvimento com ferramentas de aplicação do conteúdo à realidade laboral do formando), a oportunidade no trabalho de aplicar as aprendizagens adquiridas e outros elementos secundários como a personalidade, as atitudes no trabalho e a disponibilidade dos formandos para participarem na acção formativa. Estes quatro grandes factores tornam-se essenciais no estudo do presente tema, uma vez que são altamente promotores da transferência, ou contrariamente, inibidores da aplicação das aprendizagens, quando não são tidos em conta na prestação de uma formação (Holton III et al, 2000).

Neste âmbito, Holton III, Bates e Ruona (2000), propuseram um modelo de transferência de aprendizagem baseado em metodologias rigorosas de construção de escalas coerentes com os factores, que, segundo o seu modelo, influenciam a transferência de conhecimentos. Deste modo, a transferência de aprendizagem é vista como um sistema, que é definido por Ruona et al (2002) como um processo que engloba todos os factores relevantes na pessoa, no programa de formação, e na organização que influencia a transferência de aprendizagem para o desempenho do formando no seu trabalho.

Modelo de Transferência de Aprendizagem

No modelo de avaliação Holton III (1996) são destacados três resultados primários: a aprendizagem, o desempenho individual e os resultados organizacionais. Estes podem ser

definidos, respectivamente, como a concretização das aprendizagens desejadas após a formação, a mudança no desempenho individual pela aplicação das aprendizagens no contexto laboral e, ainda, os resultados organizacionais como consequência da mudança no desempenho individual.

Deste modo, como é espelhado na Figura 1, o modelo de avaliação da formação através da mensuração dos factores que influenciam a transferência da aprendizagem para o contexto laboral, salienta as variáveis que influenciam ao nível primário os três diferentes resultados da formação, sendo estas variáveis: as reacções dos formandos, a motivação para aprender, a aptidão, a motivação para transferir, as condições para transferir, o design da formação, a ligação da formação aos objectivos organizacionais, a utilidade esperada e factores externos. Já as variáveis que influenciam ao nível secundário são as características pessoais, as atitudes no trabalho, prontidão para a intervenção e cumprimento da mesma.

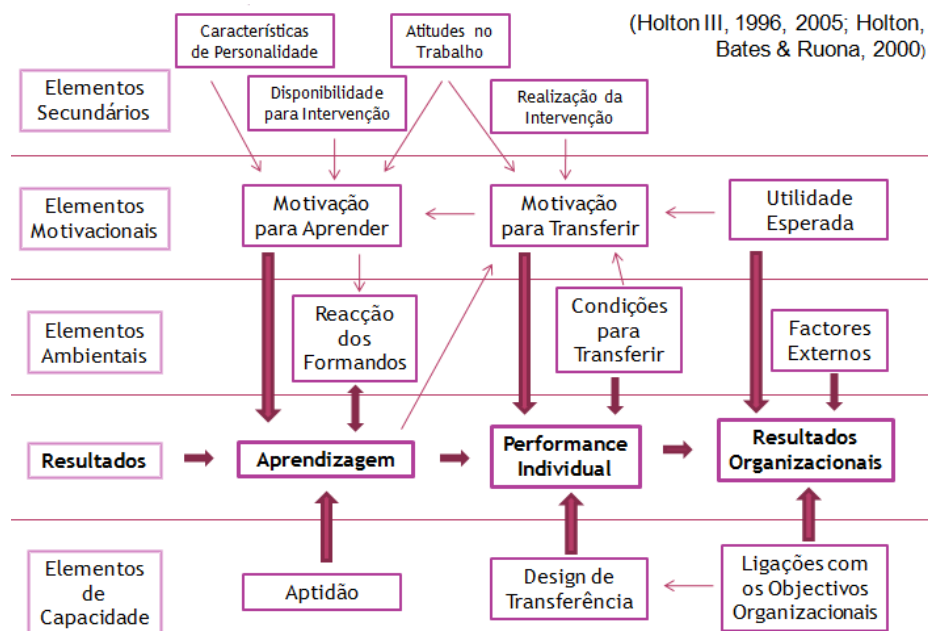


Figura 1. Representação gráfica do Modelo de Transferência de Aprendizagem

Holton III (1996) acrescenta que o desenvolvimento dos recursos humanos é uma junção entre quatro categorias de elementos de influência, sendo: os elementos das capacidades dos formandos, os elementos motivacionais dos formandos, os elementos ambientais do local de trabalho e os elementos secundários que afectam maioritariamente a sua motivação.

Elementos das Capacidades dos Formandos

A primeira categoria é referente aos elementos das capacidades dos formandos onde existem três variáveis que influenciam a transferência de aprendizagem no contexto laboral:

a aptidão dos formandos, o design de transferência e as ligações da formação com os objectivos da organização.

Relativamente à aptidão dos formandos, segundo Holton III (1996), esta é relevante pelo impacto significativo que tem no sucesso do formando, e como influência a motivação individual para melhorar os resultados. É assim esperado, quando se avalia um programa de formação em que os seus participantes são um grupo homogéneo relativamente à sua categoria profissional e formação académica, que exista uma baixa variância ao nível da aptidão cognitiva e por conseguinte uma baixa influência deste factor nos resultados obtidos. Em situação contrária, quando um grupo é heterogéneo, quanto à sua categoria profissional e formação académica, é esperado que a capacidade cognitiva individual tenha uma influência significativa na obtenção dos resultados. Assim, quando se prepara uma formação, onde os formandos são agrupados de forma aleatória, em relação ao nível das capacidades cognitivas, verifica-se a necessidade de realizar a mensuração das capacidades para que seja tomada como uma variável estatisticamente controlada.

Relativamente ao design de transferência da formação, Holton III (1996) defende, que esta variável pode ser considerada como uma causa para que ocorram falhas na transferência de aprendizagem, na medida em que o formando pode ter adquirido todos os conhecimentos pertencentes ao conteúdo formativo mas, no entanto, não terem sido ensinadas as ferramentas necessárias à aplicação dos novos conhecimentos no contexto laboral. Para ultrapassar esta dificuldade, é necessário estabelecer objectivos e metas, relativos aos resultados a alcançar, e acrescentar um módulo de prevenção à recaída nos hábitos de trabalho anteriores. Para tal, é necessário apresentar um design apelativo e educativo, adicionar mecanismos de transferências de aprendizagens, e ainda, incluir na formação elementos compatíveis com as condições práticas do contexto de trabalho. Esta variável é difícil de quantificar porque existem poucas orientações sobre o que é um design de transferência adequado (Holton III, 1996). Neste âmbito é esperado que o design varie de acordo com o conteúdo da formação, cultura organizacional e todos os factores situacionais que influenciam o momento e o objectivo formativo.

Por fim, a última variável dentro da categoria dos elementos das capacidades dos formandos é a ligação entre a formação e os objectivos da organização, pois a eficácia da formação começa pela análise organizacional da detecção das necessidades de desenvolvimento. Contrariamente, verifica-se que os programas formativos que não vão de encontro à missão, estratégia e objectivos da organização não produzem resultados eficientes, mesmo que a aprendizagem tenha ocorrido de forma positiva e que o indivíduo tenha alterado o seu desempenho.

O processo de análise deve ser realizado previamente à avaliação dos resultados, devendo ser sempre um processo contínuo. Isto é, se o processo de análise organizacional

for realizado de forma correcta e antes da formação, esta última estará intimamente ligada aos objectivos da organização sendo mais propensa a obter resultados organizacionais positivos.

Elementos Motivacionais

Na segunda categoria, elementos motivacionais, Holton III (1996), defende que existem três variáveis intervenientes: a motivação para aprender, a motivação para transferir, e ainda, a utilidade esperada.

Quanto à motivação para aprender, Holton III (1996) afirma que existe uma relação directa com a aprendizagem e sugere, ainda, quatro factores que a influenciam significativamente: a disponibilidade para a intervenção, as atitudes no trabalho, as características de personalidade dos formandos, e a motivação para transferir as aprendizagens.

A motivação para transferir as aprendizagens, é defendida por Holton III (1996), como sendo também uma variável que é influenciada pelos factores: resultados da aprendizagem, realização da intervenção, atitudes no trabalho e ainda utilidade esperada. Destaca-se nos resultados da formação, que estes também produzem influência na motivação para transferir, e são muito importantes na proporção em que os formandos executam essa transferência, tanto mais se acreditarem que o seu empenho conduzirá ao alcance dos objectivos desejados. Existe uma relação directa entre a motivação para transferir o conhecimento adquirido, quando os formandos têm a percepção de que conseguem realizar um objectivo e oposta quando os formandos têm a percepção contrária de que não conseguem. Posteriormente, serão abordadas as atitudes no trabalho e realização da intervenção, nos elementos secundários do modelo.

Por último, esta categoria é influenciada ainda pela utilidade esperada. Segundo Holton III (1996), uma formação, antes de começar, deve ter associada uma perspectiva de retorno financeiro e de benefícios calculados. Este raciocínio enquadra a convicção de que uma formação com pouca utilidade esperada, apresenta pouca probabilidade de influenciar resultados organizacionais positivos. Estudos anteriores provaram que existe uma estreita relação entre o nível de conhecimento dos formandos sobre a utilidade esperada e a sua motivação, sendo que, quando os formandos têm conhecimento dos benefícios para si e para a organização e conhecem os seus objectivos, os mesmos demonstram maior motivação para transferir as suas aprendizagens, melhoram o desempenho individual, percebem que o seu esforço conduz a recompensas e valorização profissional. A utilidade esperada é, então, um factor de extrema importância, uma vez que uma formação que tenha alta utilidade esperada não só aumenta a motivação individual para transferir as

aprendizagens para o contexto laboral, como apresenta maior disponibilidade por parte da organização e ainda recebe maior investimento para o seu desenvolvimento.

Elementos Ambientais

A terceira categoria, elementos ambientais, envolve as variáveis: reacções dos formandos, condições para transferir a aprendizagem e os factores externos à formação.

Holton III (1996) nos seus estudos, afirma que, a reacção dos formandos, é uma variável controversa no estudo da transferência de aprendizagem, na medida em que por muitas vezes se verificou que a relação entre as reacções dos formandos à formação e a real aprendizagem é baixa. Mais se acrescenta que as acções de formação muitas vezes têm resultados positivos ao nível da satisfação dos formandos e ao nível dos conhecimentos, mas não face à mudança de comportamentos, pois as condições de transferência de aprendizagens para o contexto laboral são fracas (Holton III, 2005; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). No entanto, na área cognitivista existem outros que destacam que as reacções dos formandos podem desempenhar um papel importante na construção do interesse, da atenção e da motivação do participante na formação. Assim, torna-se relevante estudar esta variável, de forma a entender se existe uma relação directa com a aprendizagem ou simplesmente uma influência moderadora entre a motivação do formando e a sua aprendizagem. Realça-se que as reacções e a satisfação perante a formação são pontos que podem influenciar a melhoria de desempenho. Assim sendo, verifica-se que as reacções mais positivas podem auxiliar o resultado da aprendizagem, tal como, se verifica que os formandos que demonstram melhores resultados na formação, tiveram reacções mais positivas face à experiência formativa.

As condições de transferência, tais como os objectivos a alcançar, as condições sociais, sugestões de tarefas, reforço positivo e negativo, entre outros, são fulcrais na análise da transferência de aprendizagem, sustenta Holton III (1996), porque se não houver um controlo da influência das condições de transferência de aprendizagem, é susceptível que os resultados da avaliação sejam muito variáveis, levando a conclusões erróneas. No presente modelo é defendido que esta variável tem uma relação directa com o desempenho individual e secundária com a motivação para transferir aprendizagem. Deste modo, os formandos que trabalham em condições favoráveis à transferência de aprendizagem são mais propensos a transferir as suas aprendizagens para o exercício das suas funções, assim como apresentam maior motivação para o fazer.

Quanto à terceira variável, os factores externos, é considerada por Holton III (1996) que um dos maiores desafios à avaliação dos resultados organizacionais é isolar o efeito directo da formação, pois existe uma enorme variedade de factores externos, os quais estão fora do âmbito da formação, mas que podem afectar os resultados organizacionais, tais

como, num ambiente de fabrico industrial, a falha dos equipamentos, a escassez de matéria-prima, a variação de preços, o absentismo, por exemplo. Verifica-se neste contexto que os factores externos podem, por um lado, amplificar os efeitos da formação ou por outro suprimir o benefício dos resultados da mesma. Para combater a dificuldade notada pela intervenção dos factores externos num processo de formação, pode utilizar-se diferentes técnicas, entre elas a criação de grupos de controlo, para poder avaliar as influências exercidas pelos diversos factores.

Elementos Secundários

O modelo de Holton III (1996) destaca uma última categoria, designada de elementos secundários, e cujas variáveis intervenientes são: as características de personalidade, a disponibilidade para a intervenção, as atitudes no trabalho e a realização da intervenção.

As características de personalidade têm influência sobre a motivação dos formandos para aprender, sendo, as primeiras, analisadas segundo o modelo dos Big Five que divide a personalidade em cinco grandes dimensões: a extroversão (quantidade e intensidade das interacções sociais), a abertura à experiência (procura produtiva), o neuroticismo (adaptação vs instabilidade emocional), a amabilidade (qualidade da orientação interpessoal) e a conscienciosidade (grau de organização, persistência e motivação pelo comportamento orientado para um objectivo) (Costa Jr. & McCrae, 2000). Segundo Holton III (1996), a variabilidade das características da personalidade não têm influência directa sobre a aprendizagem, estudos demonstraram que características como a auto-eficácia, o locus de controlo e a realização exercem influência sobre a motivação para aprender e consequentemente sobre a própria aprendizagem.

A disponibilidade para a intervenção é também uma variável secundária que influencia a motivação para aprender, na medida em que a prontidão dos formandos para entrar e participar em programas formativos influencia o resultado da aprendizagem, tanto mais quando se verifica a possibilidade de escolha de participar na formação, e a possibilidade de escolha do conteúdo da mesma. Isto tem um impacto positivo na motivação para aprender. É também sustentado por Holton (1996) que existe uma relação directa entre a noção individual do formando de que a formação vai de encontro às suas expectativas, as necessidades formativas e da motivação em aprender. Deste modo, os formandos que sentem que as suas expectativas e necessidades formativas serão satisfeitas ao longo da frequência na formação, sentem-se mais motivados para aprender, em detrimento dos formandos que sentem que as mesmas são contextualmente desenquadradas dos objectivos pessoais ou da organização.

Holton III (1996) realça uma abordagem relativamente às atitudes no trabalho, pois esta variável tanto exerce influência sobre a motivação para aprender, como para transferir

a aprendizagem. É esperado dos formandos que se apresentam com alto comprometimento e satisfação no seu trabalho, que se esforcem mais para transferir as suas aprendizagens porque perspectivam o fruto dessa transferência como uma mais-valia, a nível individual.

Por último, a variável realização da intervenção, tem vindo a ser estudada, como a combinação entre as expectativas que os formandos têm da formação e a percepção dos mesmos face à relevância da mesma para o exercício da sua profissão. Assim, espera-se dos formandos que percebem que as suas expectativas foram cumpridas e que a formação preenche as suas necessidades de aprendizagem, apresentem-se mais motivados para transferirem a aprendizagem para o seu contexto laboral, do que os que percebem o contrário.

Em jeito de síntese, existem várias formas de avaliar a formação, sendo a mais referenciada a de Kirkpatrick, a qual tem como principal objectivo avaliar o conhecimento obtido, sendo a sua abordagem estruturada sobre avaliação dos resultados da formação.

Mais recente, e derivada desta, surge o modelo de Holton III sendo o resultado da experiência obtida com o modelo de Kirkpatrick e muito mais aplicável no seu conjunto às necessidades das empresas. Com o principal objectivo de avaliar a transferência da aprendizagem tornou a avaliação da formação enquadrável nas análises efectuadas ao nível da gestão, permitindo mensurar as quatro categorias que influenciam o processo, sendo as mesmas, os elementos das capacidades dos formandos, os motivacionais, os ambientais e os secundários.

Neste contexto, o presente estudo pretende validar uma formação no âmbito da motivação, através da avaliação de três momentos, antes, logo após e duas semanas depois da formação, com o auxílio de três questionários. Como principais objectivos pretende-se verificar os níveis de expectativas, satisfação e de transferência de aprendizagem que ocorreram antes, finda a formação e após duas semanas. Foi ainda formulada uma hipótese de investigação, sendo esta:

- Espera-se que as expectativas prévias e a satisfação dos formandos face à formação, medidos no primeiro e segundo momento avaliativo, tenham uma relação directa com os resultados de transferência de aprendizagem.

No decorrer da investigação, considerou-se, ainda, oportuno explorar potenciais relações entre a transferência de aprendizagens para o posto de trabalho e diversos dados demográficos, tais como as habilitações que os formandos detêm, o sector de actividade, a sua função e o seu género, afim de completar o estudo das variáveis que potencialmente influenciam a mudança de comportamentos.

Método

Participantes

A amostra que se propôs analisar, no presente estudo, é constituída por 56 participantes, sendo 33 do sexo masculino e 18 do sexo feminino (5 formandos não deram a respectiva informação), com idades compreendidas entre os 24 e 55 anos, com uma distribuição por classes exposta na Tabela 1.

Tabela 1. Classe de Idades

| | | Frequência | Percentagem |
|--------|---------------|------------|-------------|
| Valido | ≤ 24,00 | 3 | 5,4 |
| | 25,00 – 31,75 | 25 | 44,6 |
| | 31,76 - 39,50 | 15 | 26,8 |
| | 39,51 – 47,25 | 6 | 10,7 |
| | 47,26> | 2 | 3,6 |
| | Total | 51 | 91,1 |
| | Não respondeu | 5 | 8,9 |
| Total | | 56 | 100,0 |

Os formandos participantes no estudo estão distribuídos geograficamente pelo centro e norte do país, pertencendo a diferentes sectores de actividade, tal como, o da construção civil, o da consultoria informática, indústria alimentar, farmacêutica, metalúrgica, telecomunicações, seguros e marketing. Mais informação foi recolhida sobre os participantes, nomeadamente a sua função, sendo 19 consultores, 10 consultores seniores, 10 directores de obras, 10 responsáveis de equipa, 3 gestores de produto, 1 técnico de secretariado, 1 gestor de contabilidade, 1 responsável comercial e 1 chefe de produção.

Estudou-se, ainda, o número de anos de exercício de actividade profissional, sendo que varia entre menos de 1 ano até um máximo de 25 anos, com uma média de 5,5 anos. A sua distribuição por classes é possível ser observada na Tabela 2.

Tabela 2. Classe de Anos de Função

| | | Frequência | Percentagem |
|--------|---------------|------------|-------------|
| Valido | ≤ ,00 | 2 | 3,6 |
| | 1,00 – 6,25 | 40 | 71,4 |
| | 6,26 – 12,50 | 9 | 16,1 |
| | 12,51 – 18,75 | 3 | 5,4 |
| | 18,76> | 2 | 3,6 |
| | Total | 56 | 100,0 |

Verificou-se ainda que 6 dos formandos têm o 12º ano de escolaridade, 36 são licenciados, 3 têm uma pós-graduação e, por fim, 7 possuem um mestrado, sendo que 4 formandos não responderam à questão. O número de anos decorridos após a conclusão das habilitações literárias também foi estudado, variando entre menos de 1 ano e 30 anos, com uma média de 7,74 anos.

Recorreu-se a uma consultora de formação que se apresentou disponível para colaborar na presente investigação. Apesar de a metodologia de escolha da amostra não ser a ideal, é possível realizá-la desta forma, de acordo com Hill e Hill (2002), denominada por “Regras de Algibeira”.

A empresa acima referida é uma consultora de formação de renome, que aposta em Portugal desde 1987, no desenvolvimento e crescimento profissional do ser humano enquanto Pessoa, através da elaboração e promoção de planos de formação essencialmente no âmbito da Gestão e Liderança.

A organização seleccionada proporcionou, no ano de 2010, mais de 40.000 horas de formação, tendo dado ênfase a três temas de formação, *Management*, *Comercial* e *Customer Care*, distribuídos pelos seus 16 cursos.

Em termos orçamentais, a consultora obteve um volume de negócio de 2.000.000 euros, verificando-se uma aposta forte na promoção de acções de formação e consequentemente a valorização dos recursos humanos.

A formação em estudo trata-se de uma acção motivacional, através do treino de atitudes e comportamentos organizacionais. Tem como principais objectivos, proporcionar uma evolução qualitativa na relação entre colaboradores, equipa e chefia, obter e melhorar a capacidade de comunicação, ganhar percepção sobre a forma como se procede, comunica e desenvolve a equipa, e por fim, aumentar positivamente a imagem que se projecta para os outros.

Desta forma, o conteúdo programático centra-se em temas como: comunicação, gestão de equipas, gestão de reuniões, negociação e gestão de conflitos. Cada acção tem uma duração de 35h, sendo dirigida a gestores de equipas.

O modelo de amostragem utilizado, no presente estudo, segundo Hill e Hill (2002), é do tipo não-causal, tendo sido escolhido o método de amostragem por conveniência, por haver a facilidade de contactos internos, que ao saberem do estudo, se mostraram bastante interessados no resultado final.

O método escolhido apresenta a vantagem de se conseguir aceder aos participantes de forma mais rápida, no entanto é de realçar que os resultados e as conclusões apenas podem ser aplicadas à amostra recolhida, pois não há garantia da mesma ser representativa da população, por não ter sido angariada por um método causal, isto é, aleatório (Hill & Hill, 2002; D'Oliveira, 2007).

O critério de inclusão dos participantes na presente investigação foi a participação na formação que está em estudo.

Com o intuito de realizar um processo de recrutamento que envolvesse mais facilmente os formandos a cooperar com o actual estudo, utilizou-se uma pequena apresentação por escrito da investigação antes do primeiro momento avaliativo.

Design

O presente estudo dividiu-se em três partes. No Estudo 1 avaliaram-se as expectativas dos participantes face à formação através do Inventário de Expectativas, no momento antes da formação. De seguida, no momento após a formação, foi entregue a Ficha de Avaliação da Formação aos formandos com o intuito de verificar o seu nível de satisfação sobre a mesma. Duas semanas depois foi enviado por correio electrónico o Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem a todos os participantes nas acções de formação para que fosse possível a avaliação da transferência efectiva das aprendizagens para o contexto real de trabalho. Trata-se, como tal, de um estudo do tipo longitudinal.

Para interpretação dos resultados, considerou-se a seguinte escala (em concordância com a escala de resposta utilizada nas medidas empregues), como se observa na Tabela 3:

Tabela 3. Escala de Respostas

| | | | | |
|---------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------|
| Discordo Completamente | Concordo Pouco | Nem Concordo nem Discordo | Concordo Muito | Concordo Completamente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muito Baixo | Baixo | Razoável | Elevado | Muito elevado |

No Estudo 2 efectuou-se a validação das três medidas supracitadas, através do valor do alfa de Cronbach, da análise factorial exploratória, segundo a rotação Varimax, do valor de KMO, do teste de esfericidade de Bartlett, dos coeficientes de assimetria e achatamento e, por fim, do estudo da normalidade das dimensões, através do teste de Shapiro-Wilk.

Depois de uma análise detalhada de validação das três medidas, efectuou-se o estudo dos níveis de expectativas, satisfação e transferência de aprendizagem, recorrendo às dimensões dos modelos acima encontrados. Através de um delineamento correlacional foi ainda possível explorar relações entre as dimensões das medidas estudadas.

A terceira parte da investigação (Estudo 3) tem características de um design denominado exploratório, porque se averiguou potenciais relações entre os dados demográficos, como as habilitações que os formandos detêm, o sector de actividade, a sua função, o género e a transferência de aprendizagens para o contexto de trabalho.

O estudo trata-se de uma investigação aplicada, correlacional e longitudinal, pois pretendeu verificar correlações entre os três momentos medidos e efectuar inferências a partir da aplicação do modelo de Holton III, que podem ser administradas na prática a médio prazo (Hill & Hill, 2002).

Medidas

Face à necessidade de realizar a mensuração das variáveis, já referidas anteriormente, utilizaram-se três questionários. O primeiro questionário, o Inventário de Expectativas, o segundo, designado por Ficha de Avaliação da Formação e por último o Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem.

O primeiro questionário, Inventário de Expectativas, efectuado por Marques (2007), tem como objectivo aferir o nível de expectativas dos colaboradores face à sua participação na formação que irão frequentar, qual o tipo de apoio que têm da sua chefia e da sua equipa, tal como é solicitado que os colaboradores indiquem quais são os principais factores que consideram promotores da aplicação das aprendizagens efectuadas na formação e no desempenho das suas funções. Este inventário começa com uma breve apresentação do estudo e exposição da garantia de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. Seguidamente são colocadas nove questões ao participante, três são perguntas de resposta fechada e as restantes são perguntas associadas a uma escala tipo *Likert* com cinco dimensões.

O segundo questionário, Ficha de Avaliação da Formação, disponibilizado por Marques (2007), também tem uma breve introdução ao estudo e é constituída por seis questões apresentadas com uma escala tipo *Likert*, com as mesmas dimensões do inventário anterior, permitindo verificar o nível de satisfação dos formandos face aos objectivos da formação, ao seu conteúdo programático, à organização e apoio à actividade formativa, aos espaços, equipamentos e material da formação e ainda ao desempenho do formador.

Por fim, o último inventário, Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem, desenvolvido por Holton III, Bates e Ruona (2000) e já validado para a população

portuguesa por Velada (2007), tem como finalidade averiguar a transferência de aprendizagens adquiridas na formação para o local de trabalho dos formandos. Este avalia 16 dimensões associadas a quatro categorias, sendo estas, as características dos formandos, design da formação, motivação para aprender e para transferir e as características do contexto.

Procedimento

Começou por contactar-se a consultora, a fim de obter a autorização da mesma para se realizar a investigação com os seus clientes.

Após o seu consentimento, o procedimento consistiu primeiramente na apresentação, por escrito, da investigação junto dos formandos, a fim de conseguir envolver os mesmos no estudo em vigor (ver Anexo A).

Após o momento referido, foi distribuído a todos os formandos o Inventário de Expectativas, de forma a possibilitar a sua avaliação.

No último dia da formação, foi realizada a avaliação do nível de satisfação, a fim de realizar o estudo do primeiro nível do modelo de Kirkpatrick, através da entrega da Ficha de Avaliação da Formação.

Por fim, o procedimento terminou duas semanas depois do último dia da formação, dispondo por correio electrónico o Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem a todos os formandos voluntários do estudo, com o intuito de avaliar a transferência de aprendizagens para o seu trabalho.

Todos os dados são anónimos e confidenciais. Todavia, houve a necessidade de solicitar aos participantes o seu 2º, 5º e 6º número de identificação, de forma a conseguir cruzar a informação dos três momentos avaliativos, explicando sempre a razão de tal pedido. Por fim, realça-se que os inventários são expostos no Anexo B, C e D, respectivamente.

Resultados

A presente investigação, tal como referido anteriormente, para melhor compreensão, encontra-se dividida em três partes.

A análise dos resultados obtidos foi sustentada por diversos recursos bibliográficos e efectuada com apoio do programa SPSS (IBM - Statistical Program for Social Science 19). Mais se acrescenta que todas as análises realizadas tiveram como probabilidade de erro um valor de 5%, isto é, um nível de significância de 0,05.

Foram efectuadas análises correlacionais e exploratórias dos dados mediante o cálculo das frequências absolutas e relativas, medidas de localização e dispersão. A associação estatística entre as variáveis foi determinada através de Correlações de Pearson, Regressão Múltipla, Teste de Kuskall-Wallis ou por Comparação Múltipla de Médias das Ordens para Amostras Independentes

Estudo 1

Com a finalidade de perceber o nível de expectativas iniciais dos formandos face à formação que iriam frequentar, realizou-se um *score* global das respostas obtidas no Inventário de Expectativas. Assim, como se observa na Tabela 4, em média, os formandos apresentavam uma expectativa inicial razoável alta (3,70).

Tabela 4. Estatística Descritiva do Score Global das Expectativas

| Expectativa Global | | |
|--------------------|----------|--------|
| N | Válido | 25 |
| | Inválido | 31 |
| Média | | 3,6983 |
| Mediana | | 3,7083 |
| Moda | | 3,46 |
| Mínimo | | 2,67 |
| Máximo | | 4,75 |

Nas respostas à Ficha de Avaliação da Formação, verificou-se que o *score* global da satisfação dos formandos face à formação foi de 4,56, demonstrando, em média, uma satisfação muito elevada (ver Tabela 5).

Tabela 5. Estatística Descritiva do Score Global da Satisfação

| Satisfação Global | | |
|-------------------|----------|-------------------|
| N | Válido | 51 |
| | Inválido | 5 |
| Média | | 4,5580 |
| Mediana | | 4,6250 |
| Moda | | 4,83 ^a |
| Mínimo | | 3,17 |
| Máximo | | 5,00 |

a. Existem vários modelos. É mostrado o valor menor.

Por fim, quanto aos resultados obtidos, através do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem, verificou-se que o seu score global foi de 3,36, indicando uma percepção de transferência de aprendizagem razoável. Tal pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6. Estatística Descritiva do Score Global de Transferência de Aprendizagem

| ISTA Global | | |
|-------------|----------|-------------------|
| N | Válido | 51 |
| | Inválido | 5 |
| Média | | 3,3618 |
| Mediana | | 3,3483 |
| Moda | | 3,17 ^a |
| Mínimo | | 1,83 |
| Máximo | | 4,12 |

a. Existem vários modelos. É mostrado o valor menor.

Estudo 2

Inventário de Expectativas

A análise da primeira medida efectuada, Inventário de Expectativas, é complementada com a informação presente no Anexo E.

Para estudar a fidelidade interna do Inventário de Expectativas, isto é, mensurar a consistência interna dos itens, garantindo que estes, com algum grau de confiança, são exactos, começou-se por efectuar a análise do alfa de Cronbach, como se observa na seguinte Tabela 7.

Tabela 7. Alfa de Cronbach do Inventário de Expectativas

| Alfa de Cronbach | N Itens |
|------------------|---------|
| ,874 | 25 |

O valor apresentado, 0,87, demonstra que os itens em estudo têm uma boa consistência interna. Mais se verifica que não existe nenhum item do inventário que, se fosse retirado do estudo, aumentasse a consistência interna da medida. Assim, segundo a análise do alfa de Cronbach, item a item, averiguou-se que não há nenhum que contribua de forma negativa significativamente para a fidelidade da medida.

De seguida, procedeu-se à extracção de factores, através da análise factorial exploratória, segundo a rotação Varimax, que resultou primeiramente num modelo de 6 dimensões, como se verifica na Tabela 55, no Anexo E.

Procedendo novamente ao estudo do modelo, sem os itens que não tinham peso factorial suficiente, e depois de várias análises, chegou-se a uma matriz com 4 factores, com imposição de limites dos mesmos, que analisando teórica e conceptualmente, fez sentido manter. No modelo, o valor de KMO obtido de 0,66, é executável mas medíocre segundo Maroco (2010). Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* <0,001, pelo que as variáveis incluídas estão correlacionadas significativamente.

Segundo a metodologia utilizada, verificou-se que o modelo explica 73,67% da variabilidade total dos resultados obtidos (ver Tabela 56), e contem 4 dimensões na sua estrutura, observáveis na Tabela 8, tendo sido excluídos do Estudo 2 os itens 3.3, 3.4, 3.7, 3.11, 5.4, 9.3 e 9.4.

Tabela 8. Matriz das dimensões, após exclusão do item 3.3, 3.4, 3.7, 3.11, 5.4, 9.3 e 9.4 do Inventário de Expectativas

| | Componente | | | |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Exp_it2 | .858 | -.223 | -.104 | .091 |
| Exp_it3.1 | .817 | -.252 | .290 | .110 |
| Exp_it3.2 | .905 | .051 | .234 | -.019 |
| Exp_it3.5 | -.038 | .800 | .247 | -.177 |
| Exp_it3.6 | .578 | .125 | .568 | .140 |
| Exp_it3.8 | -.125 | .147 | .786 | -.036 |
| Exp_it3.9 | .181 | .037 | .822 | -.094 |
| Exp_it3.10 | .060 | -.007 | .667 | -.004 |
| Exp_it5.1 | .092 | .210 | -.031 | .929 |
| Exp_it5.2 | .054 | .741 | .193 | .477 |
| Exp_it5.3 | .029 | .764 | -.213 | .295 |
| Exp_it7.1 | .068 | .251 | -.081 | .903 |
| Exp_it7.2 | .013 | .851 | .027 | .354 |
| Exp_it7.3 | .038 | .899 | -.042 | .242 |
| Exp_it8 | .889 | .149 | .019 | .144 |
| Exp_it9.1 | .072 | .828 | .161 | -.024 |
| Exp_it9.2 | .719 | .394 | -.206 | .142 |
| Exp_it9.5 | .805 | .096 | .021 | -.161 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

De acordo com a análise factorial a primeira dimensão é constituída pelos itens: 2, 3.1, 3.2, 3.6, 8, 9.2 e 9.5. Como se pode verificar na Tabela 9, definiu-se a primeira dimensão como Expectativas Individuais de Aquisição de Conhecimento, pois esta refere-se às expectativas de melhoria de desempenho e ao aumento de produtividade, aquisição ou actualização de conhecimentos e, ainda, à obtenção de melhores resultados na avaliação de desempenho.

Tabela 9. Conteúdo dos itens que constituem a primeira dimensão do Inventário das Expectativas

| Conteúdo do item |
|---|
| 2. Assinale com um X o nível de interesse com que encara a acção de formação |
| 3.1. Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade |
| 3.2. Adquirir ou actualizar conhecimentos na área |
| 3.6. Obter melhores resultados na avaliação de desempenho |
| 8. Assinale com um X o contributo que espera que a acção de formação tenha na melhoria do desempenho das suas funções |
| 9.2 Receptividade por parte da equipa |
| 9.5 Apresentação de situações que requerem a aplicação de conhecimentos relacionados com a temática de formação |

A segunda dimensão é constituída pelos itens: 3.5, 5.2, 5.3, 7.2, 7.3 e 9.1, e por observação da Tabela 10, verificou-se que os itens referem-se ao reconhecimento social e profissional e interesse dos pares e superiores sobre os conteúdos leccionados, o que levou à designação da dimensão de Expectativas do Grupo na Aquisição de Conhecimento.

Tabela 10. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do Inventário das Expectativas

| Conteúdo do item |
|--|
| 3.5 Obter maior reconhecimento social e profissional perante a sua equipa e superiores |
| 5.2 Interesse sobre o conteúdo da acção de formação |
| 5.3 Definição de objectivos relacionados com o conteúdo da acção de formação |
| 7.2 Interesse sobre o conteúdo da acção de formação |
| 7.3 Definição de objectivos relacionados com o conteúdo da acção de formação |
| 9.1 Receptividade por parte do superior (es) hierárquico (s) |

A terceira dimensão, composta pelos itens: 3.8, 3.9 e 3.10, definiu-se como Expectativas Individuais de Progressão de Carreira, por se referir à integração e à partilha de experiência e o enriquecimento do *curriculum vitae*, como é observável na Tabela 11.

Tabela 11. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do Inventário das Expectativas

| Conteúdo do item |
|---|
| 3.8 Partilhar experiências no seio do grupo de formação |
| 3.9 Enriquecer o Curriculum Vitae |
| 3.10 Contribuir para a obtenção de um aumento salarial |

Por fim, a quarta dimensão, é formada pelos itens: 5.1 e 7.1, que por análise do seu sentido teórico, designou-se de Expectativas Motivacionais do Grupo. Como se observa na Tabela 12, o nome justifica-se dado que os itens estão ligados ao incentivo dos pares e hierarquia para a frequência de acção de formação.

Tabela 12. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do Inventário das Expectativas

| Conteúdo do item |
|--|
| 5.1 Incentivo para a frequência da acção de formação por parte do(s) seu(s) superior(es) |
| 7.1 Incentivo para a frequência da acção de formação por parte da sua equipa |

Na tabela 13, pode verificar-se que todas as dimensões apresentam alfas de Cronbach dentro dos valores aceitáveis, não existindo nenhum item que esteja a contribuir

significativamente de forma negativa para a consistência interna das dimensões, não havendo assim necessidade de exclusão das mesmas.

Tabela 13. Resumo dos alfas de Cronbach das dimensões do Inventário de Expectativas

| Dimensão | Alfa de Cronbach |
|---|------------------|
| Expectativas Individuais de Aquisição de Conhecimento | ,840 |
| Expectativas do grupo na Aquisição de Conhecimento | ,908 |
| Expectativas Individuais de Progressão de Carreira | ,633 |
| Expectativas Motivacionais do Grupo | ,903 |

Seguidamente estudou-se a sensibilidade de cada dimensão. Com o auxílio da Tabela 14, verifica-se que a primeira dimensão apresenta uma distribuição assimétrica à esquerda e platicúrtica, isto é, distribuição centrada à esquerda e achatada. Já as segunda e a terceira dimensões têm distribuições simétricas com tendência à esquerda e mesocúrticas. Por fim, a última dimensão exibe uma distribuição assimétrica à esquerda e mesocúrtica (Maroco & Bispo, 2005).

Tabela 14. Estudo da Sensibilidade das dimensões do Inventário de Expectativas

| | N | | Erro Std. de | | | | Coeficiente | |
|--------------------------------|--------|----------|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Valido | Inválido | Assimetria | Assimetria | Achatamento | Achatamento | Assimetria | Achatamento |
| Exp.Ind.AquisiçãoConhecimento | 48 | 8 | -1,944 | ,343 | 8,330 | ,674 | -5,668 | -12,359 |
| Exp.Grup.AquisiçãoConhecimento | 34 | 22 | -,512 | ,403 | 1,367 | ,788 | -1,270 | -,620 |
| Exp.Ind.ProgressãoCarreira | 55 | 1 | -,602 | ,322 | -,263 | ,634 | -1,870 | -,339 |
| Exp.Grup.Motivacionais | 35 | 21 | -1,386 | ,398 | 2,738 | ,778 | -3,482 | -,223 |

Para complementar o presente estudo, efectuou-se o teste de normalidade Shapiro-Wilk, devido à reduzida dimensão da amostra. Este demonstrou que nenhuma das dimensões apresenta distribuição normal, como se verifica na Tabela 15.

Tabela 15. Estudo da Normalidade das dimensões do Inventário de Expectativas

| | | | |
|----------------------------------|--------------|-------------|------|
| Exp.Ind. Aquisição Conhecimento | Shapiro-Wilk | Estatística | ,773 |
| | | gl | 29 |
| | | Sig. | ,000 |
| Exp.Grup .Aquisição Conhecimento | Shapiro-Wilk | Estatística | ,915 |
| | | gl | 29 |
| | | Sig. | ,023 |
| Exp.Ind .Progressão Carreira | Shapiro-Wilk | Estatística | ,899 |
| | | gl | 29 |
| | | Sig. | ,009 |
| Exp.Grup. Motivacionais | Shapiro-Wilk | Estatística | ,817 |
| | | gl | 29 |
| | | Sig. | ,000 |

Ficha de Avaliação da Formação

Progredindo para o estudo da segunda medida utilizada, realizou-se o estudo pormenorizado da mesma, como exposto no Anexo F.

Começando pela análise da fidelidade interna da Ficha de Avaliação da Formação verifica-se através da Tabela 16, que o valor do alfa de Cronbach, indica que os itens têm uma óptima consistência interna. Também se verificou que não há itens que contribuam negativamente para esta análise.

Tabela 16. Alfa de Cronbach da Ficha de Avaliação da Formação

| Alfa de Cronbach | N Itens |
|------------------|---------|
| ,930 | 24 |

Continuando o estudo da presente medida, procedeu-se à extracção de factores, através da análise factorial exploratória, segundo a rotação Varimax, que resultou primeiramente num modelo de 6 dimensões, verificando-se a necessidade de retirar o 3.1, conforme espelhado na Tabela 58, em anexo. Ao fazer nova extracção, sem limite de número de dimensões, obteve-se um modelo, agora com 5 dimensões. Contudo houve novamente necessidade de excluir outro item, o 1.1, por não apresentar um peso factorial suficientemente forte em nenhuma das dimensões, como é espelhado na Tabela 59, em anexo.

Uma vez excluídos os itens acima referidos, realizou-se nova extracção, com imposição de limite a 4 factores, segundo uma rotação Varimax, resultando num modelo de 4 dimensões, com valor conceptual e teórico. O referido modelo apresenta um valor de KMO considerado pelo autor, Maroco (2010), médio e executável. Adicionalmente, o teste de

esfericidade de Bartlett, apresenta um *p-value* <0,001, pelo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Segundo a metodologia utilizada, verificou-se que o modelo explica 69,43% da variabilidade total dos resultados obtidos (ver Tabela 60), e contém 4 dimensões na sua estrutura, observáveis na Tabela 17.

Tabela 17. Matriz das dimensões, com exclusão dos itens 1.1e 3.1 da Ficha de Avaliação da Formação

| | Componente | | | |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Sat_it1.2 | .031 | .578 | -.109 | .616 |
| Sat_it1.3 | .126 | .773 | .263 | -.064 |
| Sat_it2.1 | .273 | .695 | .023 | .265 |
| Sat_it2.2 | .102 | .746 | .176 | -.028 |
| Sat_it2.3 | .090 | .870 | .123 | -.119 |
| Sat_it2.4 | .214 | .671 | .152 | .235 |
| Sat_it2.5 | .017 | .862 | .142 | .352 |
| Sat_it3.2 | .492 | .569 | .219 | -.051 |
| Sat_it4.1 | .208 | .105 | .857 | .128 |
| Sat_it4.2 | .041 | .275 | .823 | .230 |
| Sat_it5.1 | .625 | .285 | .214 | .050 |
| Sat_it5.2 | .856 | .113 | .020 | -.078 |
| Sat_it5.3 | .735 | -.067 | .020 | .348 |
| Sat_it5.4 | .899 | -.139 | -.003 | .101 |
| Sat_it5.5 | .756 | .167 | .301 | .298 |
| Sat_it5.6 | .566 | .375 | .430 | -.074 |
| Sat_it5.7 | .572 | .486 | .328 | -.019 |
| Sat_it5.8 | .764 | .274 | -.009 | .269 |
| Sat_it5.9 | .190 | .051 | .311 | .800 |
| Sat_it6.1 | .595 | .335 | .328 | -.153 |
| Sat_it6.2 | .538 | .319 | .405 | -.170 |
| Sat_it6.3 | .521 | .315 | .448 | -.122 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

a. Rotação convergiu em 8 iterações.

Por observação da saturação de cada item, através da Tabela 17, a primeira dimensão é constituída pelos itens: 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 6.1, 6.2 e 6.3. Como se pode verificar na Tabela 18, definiu-se a primeira dimensão como Eficácia do Formador, referindo-se esta ao domínio dos conteúdos, à criatividade e capacidade de comunicação, facilidade de relacionamento e motivação por parte do formador.

Tabela 18. Conteúdo dos itens que constituem a primeira dimensão do Ficha de Avaliação da Formação

| Conteúdo do item |
|--|
| 5.1 Domínio dos conteúdos |
| 5.2 Criatividade na abordagem dos temas |
| 5.3 Capacidade de comunicação |
| 5.4 Facilidade de relacionamento |
| 5.5 Capacidade de motivação dos formadores |
| 5.6 Organização de sessões formativas dinâmicas e participativas |
| 5.7 Utilização de exemplos práticos |
| 5.8 Resolução/esclarecimento de dúvidas |
| 6.1 Expectativas satisfeitas |
| 6.2 Pertinência da Acção para o desempenho das funções |
| 6.3 Nível de conhecimento e auto-confiança adquirido |

A segunda dimensão é constituída pelos itens: 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 3.2, e por observação da Tabela 19, verificou-se que os itens estão relacionados com o interesse e a compreensão dos conteúdos à actualidade e o enquadramento pedagógico, o que levou à designação da dimensão de Conteúdo Programático.

Tabela 19. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do Ficha de Avaliação da Formação

| Conteúdo do item |
|---|
| 1.3 Concretização na prática dos objectivos |
| 2.1 Compreensão do conteúdo programático |
| 2.2 Interesse do conteúdo programático |
| 2.3 Actualidade do conteúdo programático |
| 2.4 Sequência/enquadramento pedagógico do conteúdo programático |
| 2.5 Correspondência entre os objectivos do curso e os conteúdos programáticos |
| 3.2 Resolução de dúvidas/problemas |

A terceira dimensão, composta pelos itens: 4.1 e 4.2, definiu-se como Material de Suporte, por esta se referir à utilização de auxiliares pedagógicos e disponibilização de materiais para trabalhos práticos, como é observável na Tabela 20.

Tabela 20. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do Ficha de Avaliação da Formação

| Conteúdo do item |
|--|
| 4.1 Utilização de auxiliares pedagógicos |
| 4.2 Disponibilização de equipamentos e materiais para trabalho prático |

Por fim, a quarta dimensão, é formada pelos itens: 1.2 e 5.9, que por análise do seu sentido teórico, designou-se de Eficiência do Formador. Como se observa na Tabela 21, o nome justifica-se dado que os itens reportam a percepção dos formandos face à capacidade do mesmo gerir o tempo.

Tabela 21. Conteúdo dos itens que constituem a quarta dimensão do Ficha de Avaliação da Formação

| Conteúdo do item |
|---|
| 1.2 Clareza dos objectivos apresentados |
| 5.9 Gestão de tempo |

Observando a Tabela 22, pode afirmar-se que as três primeiras dimensões têm alfas de Cronbach dentro dos valores aceitáveis, tendo sido verificado que não há nenhum item que se fosse eliminado aumentasse significativamente a consistência interna da mesma.

Tabela 22. Resumo dos alfas de Cronbach das dimensões da Ficha de Avaliação

| Dimensão | Alfa de Cronbach |
|------------------------|------------------|
| Eficácia do Formador | ,906 |
| Conteúdo Programático | ,905 |
| Material de Suporte | ,861 |
| Eficiência do Formador | ,574 |

Outra análise importante, é o estudo da sensibilidade de cada dimensão, espelhada na Tabela 23. Denota-se que apenas a terceira dimensão apresenta uma distribuição simétrica com tendência à esquerda e mesocúrtica. As primeira e quarta dimensões apresentam distribuições assimétricas à esquerda, sendo a primeira leptocúrtica e a quarta mesocúrtica. Por fim, a segunda dimensão tem uma distribuição assimétrica à direita e mesocúrtica (Maroco & Bispo, 2005).

Tabela 23. Estudo da Sensibilidade das dimensões do Inventário de Satisfação

| | N | | Assimetria | Erro Std. de | | Erro Std de | | Coeficiente | |
|-----------------------|--------|----------|------------|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|--|
| | Valido | Inválido | | Assimetria | Achatamento | Achatamento | Assimetria | Achatamento | |
| Eficácia_Formador | 52 | 4 | -2,267 | ,330 | 6,618 | ,650 | -6,870 | 10,181 | |
| Conteúdo_Programático | 53 | 3 | -1,231 | ,327 | 1,465 | ,644 | 3,764 | ,171 | |
| Material_Suporte | 52 | 4 | -,585 | ,330 | ,045 | ,650 | -1,773 | -,367 | |
| Eficiência_Formador | 53 | 3 | -1,363 | ,327 | 2,069 | ,644 | -4,168 | -,154 | |

Por fim, procedeu-se ao estudo da normalidade através do teste de Shapiro-Wilk, devido à reduzida dimensão da amostra, onde se verifica que nenhuma das dimensões apresenta distribuição normal. Tal verifica-se na tabela 24.

Tabela 24. Estudo da Normalidade das dimensões da Ficha de Avaliação

| | | | |
|-----------------------|--------------|-------------|------|
| Eficácia_Formador | Shapiro-Wilk | Estatística | ,744 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,000 |
| Conteúdo_Programático | Shapiro-Wilk | Estatística | ,854 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,000 |
| Material_Suporte | Shapiro-Wilk | Estatística | ,820 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,000 |
| Eficiência_Formador | Shapiro-Wilk | Estatística | ,809 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,000 |

Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem

Avançando para a análise da última medida, registaram-se todas tabelas do estudo realizado no Anexo G.

Primeiramente, efectuou-se a análise da fidelidade interna do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem, verificando-se, através da Tabela 25, que o valor do alfa de Cronbach, indica que os itens têm uma óptima exactidão nas medidas que estão a efectuar. Também se verificou que não há itens que contribuam negativamente para esta análise.

Tabela 25. Alfa de Cronbach do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem

| Alfa de Cronbach | N de Itens |
|------------------|------------|
| ,914 | 89 |

Com o intuito de pesquisar quantas dimensões o modelo tem na sua estrutura, começou por efectuar-se uma extracção de factores, através da análise factorial exploratória, segundo a rotação Varimax, sem colocar um limite de dimensões, o que originou uma extracção com 19 dimensões, como se observa na Tabela 62, em anexo. Numa primeira abordagem qualitativa do significado das mesmas, verificou-se que estas não faziam sentido. Assim, procedeu-se novamente a diversas análises factoriais exploratórias, agora com limite a 5 dimensões, por forma a fazer sentido conceptual e teoricamente. Detectou-se ainda a necessidade de excluir diversos itens do estudo, por não haver saturação suficientemente forte em nenhuma das dimensões extraídas. Desta forma, o modelo apresenta um valor de KMO (0.52) muito baixo mas ainda aceitável e executável para continuar o estudo, de acordo com Maroco (2010). Analisou-se ainda o teste de esfericidade de Bartlett, que apresenta um *p-value* < 0,001, demonstrando que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Segundo a metodologia utilizada, verificou-se que o modelo explica 68,08% da variabilidade total dos resultados obtidos (ver Tabela 63), e contem 5 dimensões na sua estrutura, observáveis na Tabela 26.

Tabela 26. Matriz de dimensões, com exclusão de itens do ISTA

| | Componente | | | | |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ISTA_1 | .098 | -.064 | .269 | .083 | .781 |
| ISTA_2 | -.041 | .013 | .017 | -.154 | .882 |
| ISTA_8 | .730 | -.188 | .152 | .179 | -.015 |
| ISTA_11 | -.052 | .211 | .743 | -.139 | .205 |
| ISTA_17 | -.149 | .862 | -.038 | .005 | -.185 |
| ISTA_20 | .799 | -.045 | .239 | -.100 | -.116 |
| ISTA_21 | .708 | -.314 | .235 | .121 | .082 |
| ISTA_25 | .018 | .017 | .624 | .122 | .203 |
| ISTA_26 | .238 | -.100 | .669 | .229 | .050 |
| ISTA_28 | .707 | -.288 | -.030 | .007 | .068 |
| ISTA_29 | .704 | -.167 | .107 | -.100 | -.160 |
| ISTA_33 | -.316 | .712 | -.039 | -.110 | .220 |
| ISTA_35 | .643 | -.038 | .291 | -.009 | .067 |
| ISTA_36 | .809 | -.232 | .022 | .201 | .056 |
| ISTA_37 | .479 | .112 | .222 | .729 | -.116 |
| ISTA_41 | .352 | -.295 | .059 | .715 | .031 |
| ISTA_42 | .798 | -.275 | -.029 | .104 | .026 |
| ISTA_43 | .771 | -.007 | .104 | .181 | .249 |
| ISTA_44 | .823 | -.008 | .110 | .170 | .257 |
| ISTA_45 | .695 | -.292 | .298 | .064 | -.047 |
| ISTA_46 | -.016 | .773 | -.033 | -.058 | -.055 |
| ISTA_47 | .225 | .198 | .697 | .293 | .021 |
| ISTA_48 | .775 | -.041 | .140 | .111 | -.078 |
| ISTA_50 | .639 | -.043 | .162 | .172 | -.090 |
| ISTA_52 | -.288 | .818 | -.095 | -.026 | .157 |
| ISTA_55 | .688 | -.026 | .146 | .052 | .407 |

| | | | | | |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ISTA_56 | .225 | .109 | .096 | -.019 | .835 |
| ISTA_60 | -.440 | .748 | -.001 | .004 | .144 |
| ISTA_64 | .235 | .110 | -.094 | .794 | .143 |
| ISTA_66 | .639 | -.233 | .376 | .160 | .152 |
| ISTA_68 | -.309 | .730 | -.127 | -.039 | -.225 |
| ISTA_74 | -.213 | .630 | .014 | -.129 | .026 |
| ISTA_75 | .751 | -.209 | .118 | -.136 | .158 |
| ISTA_76 | .217 | .002 | .020 | .892 | .093 |
| ISTA_77 | -.028 | .822 | -.019 | .064 | .063 |
| ISTA_79 | .729 | -.208 | .126 | .010 | .048 |
| ISTA_81 | .305 | -.255 | .739 | .101 | .022 |
| ISTA_84 | .183 | -.357 | .751 | .139 | .135 |
| ISTA_85 | .795 | -.195 | -.162 | .114 | .027 |
| ISTA_86 | -.057 | -.242 | .808 | -.238 | .079 |
| ISTA_87 | .251 | .095 | .739 | .081 | .018 |
| ISTA_89 | .266 | -.077 | .788 | -.118 | -.251 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

a. Rotação convergiu em 6 iterações

Por observação da saturação de cada item, através da Tabela 26, a primeira dimensão é constituída por 18 itens: 8, 20, 21, 28, 29, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 48, 50, 55, 66, 75, 79 e 85. Como se pode verificar na Tabela 27, definiu-se a primeira dimensão como Condições para transferir, isto porque esta indica a sintonia entre aprendizagem e as necessidades laborais.

Tabela 27. Conteúdo dos itens que constituem a primeira dimensão do ISTA

| Conteúdo do item |
|--|
| 8. A formação contribuiu para melhorar as minhas relações profissionais |
| 20. As técnicas aprendidas na formação são muito parecidas com aquelas que devemos utilizar no trabalho |
| 21. Terei oportunidades para utilizar no meu trabalho o que aprendi nesta formação |
| 28. O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função |
| 29. Fico entusiasmado quando penso em aplicar o que de novo aprendi no meu trabalho |
| 35. As situações utilizadas na formação são muito parecidas com aquelas que encontro no meu trabalho |
| 36. Se eu aplicar com sucesso o que aprendi na formação, irei melhorar as minhas relações profissionais |
| 42. Existem condições no meu contexto de trabalho para permitir que utilize as competências adquiridas na formação |
| 43. Se eu aplicar o que aprendi na formação, terei maiores probabilidades de ser considerado um bom líder |
| 44. Os colaboradores que frequentaram esta formação irão obter várias vantagens quando aplicarem no trabalho as competências recém aprendidas |
| 45. As situações que me acontecem no dia a dia permitem-me mudar a maneira como faço as coisas de modo a ajustar-me àquilo que aprendi na formação |

| |
|--|
| 48. As actividades e exercícios que o formador utilizou ajudaram-me a saber como aplicar no trabalho o que aprendi na formação |
| 50. É provável que tenha alguns benefícios se aplicar no meu trabalho as novas técnicas que aprendi na formação |
| 55. As actuais características da minha equipa de trabalho permitem a aplicação adequada dos conhecimentos que aprendi na formação |
| 66. Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos no trabalho |
| 75. No trabalho sinto-me confiante em utilizar o que aprendi na formação mesmo em situações difíceis |
| 79. Geralmente, a formação ajuda-me a aumentar a minha produtividade |
| 85. Quanto mais aplico no meu trabalho o que aprendi, melhor é o meu desempenho |

A segunda dimensão é constituída 8 itens: 17, 33, 46, 52, 60, 68, 74 e 77, e por observação da Tabela 28, verificou-se que os itens referem a oposição à utilização das técnicas e conteúdos leccionados, o que levou à designação da dimensão de Resistência à Mudança.

Tabela 28. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do ISTA

| Conteúdo do item |
|---|
| 17. Se não utilizar as novas técnicas que aprendi nesta formação serei repreendido |
| 33. O meu superior não irá gostar se eu fizer as coisas da maneira como aprendi nesta formação |
| 46. O meu superior irá contrariar-me se aplicar no trabalho do que aprendi nesta formação |
| 52. O meu superior opor-se-á a que eu utilize as novas técnicas que aprendi nesta formação |
| 60. O meu superior acha que estou a ser ineficaz quando utilizo as técnicas aprendidas durante a formação |
| 68. Trabalhadores experientes na minha equipa ridicularizam os outros quando tentam utilizar as técnicas aprendidas na formação |
| 74. As pessoas da minha equipa não estão dispostas a mudar a maneira como as coisas são feitas |
| 77. O meu grupo de trabalho é relutante quanto a experimentar novas formas de fazer as coisas |

A terceira dimensão, composta por 9 itens: 11, 25, 26, 47, 81, 84, 86, 87 e 89, definiu-se como Suporte Profissional, por se referir ao apoio e ao incentivo por parte da chefia e equipa do formando, como é observável na Tabela 29.

Tabela 29. Conteúdo dos itens que constituem a terceira dimensão do ISTA

| Conteúdo do item |
|--|
| 11. A minha equipa encoraja-me a utilizar as competências que aprendi na formação |
| 25. A minha equipa é receptiva quando tento utilizar novas competências ou técnicas no trabalho |
| 26. O meu superior diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo o que aprendi na formação |
| 47. O meu superior ajuda-me a estabelecer objectivos realistas para o desempenho das minhas funções baseado no que aprendi na formação |
| 81. Quando experimento coisas novas que aprendi, sei quem é que irá ajudar-me |
| 84. Quando o meu desempenho não é o que deveria ser, as pessoas no meu trabalho ajudam-me a melhorá-lo |
| 86. As pessoas costumam fazer sugestões acerca da forma como posso melhorar o meu comportamento no trabalho |
| 87. Tenho regularmente conversas com outras pessoas sobre como melhorar o meu desempenho |
| 89. Recebo muitos conselhos de outras pessoas sobre como melhorar o meu comportamento no meu trabalho |

A quarta dimensão, é formada pelos itens: 37, 41, 64 e 76, que por análise do seu sentido teórico, designou-se de Valorização Profissional. Como se observa na Tabela 30, o nome justifica-se dado que os itens reportam a refere-se ao enquadramento da avaliação de desempenho, no contexto de aprendizagem.

Tabela 30. Conteúdo dos itens que constituem a quarta dimensão do ISTA

| Conteúdo do item |
|--|
| 37. Se utilizar o que aprendi na formação, ajudar-me-á obter melhores avaliações de desempenho |
| 41. Terei condições para experimentar o que aprendi nesta formação no meu trabalho |
| 64. A empresa não valoriza realmente o meu desempenho |
| 76. Quando me esforço para melhorar o meu desempenho, recolho os frutos desse esforço |

Por último, a quinta dimensão, é constituída pelos itens: 1, 2 e 56, que por análise do seu sentido teórico, designou-se de Expectativas Iniciais. Como se observa na Tabela 31, o nome justifica-se dado que os itens reportam à percepção inicial dos objectivos da formação.

Tabela 31. Conteúdo dos itens que constituem a segunda dimensão do ISTA

| Conteúdo do item |
|---|
| 1. Antes de participar na formação, sabia em que medida iria afectar o meu desempenho |
| 2. Sabia o que esperar da formação antes dela começar |
| 56. Antes de frequentar a formação, tinha uma boa ideia de como esta iria contribuir para melhorar o meu desempenho |

Numa análise detalhada à Tabela 32, pode verificar-se que todas as dimensões apresentam alfas de Cronbach dentro dos valores desejáveis. Verificou-se, ainda, que não há dimensões, que ao serem eliminadas, aumentassem significativamente a consistência interna do modelo.

Tabela 32. Resumo dos alfas de Cronbach das dimensões do ISTA

| Dimensões | Alfa de Cronbach |
|---------------------------|------------------|
| Condições para Transferir | ,957 |
| Resistência à Mudança | ,908 |
| Suporte Profissional | ,886 |
| Valorização Profissional | ,840 |
| Expectativas Iniciais | ,856 |

Passando à análise da sensibilidade das dimensões, na Tabela 33, apenas a terceira dimensão apresenta uma distribuição simétrica com tendência à esquerda e mesocúrtica. As primeira e quarta dimensões apresentam distribuições assimétricas à esquerda, sendo leptocúrticas, isto é, alongadas. A segunda componente apresenta uma distribuição assimétrica à direita, também leptocúrtica. Por fim, a quinta dimensão ostenta uma distribuição assimétrica com tendência à esquerda e mesocúrtica (Maroco & Bispo, 2005).

Tabela 33. Estudo da Sensibilidade das dimensões do ISTA

| | N | | Erro Std. de | | Erro Std. de | | Coeficiente | |
|---------------------------|--------|---------|--------------|------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | Válido | Invlido | Assimetria | Assimetria | Achatamento | Achatamento | Assimetria | Achatamento |
| Condições_para_transferir | 51 | 5 | -1.870 | .333 | 6.849 | .656 | -5.616 | 10.440 |
| Resistência_à_mudança | 51 | 5 | 1.282 | .333 | 1.440 | .656 | 3.850 | 2.195 |
| Suporte_Profissional | 51 | 5 | -.424 | .333 | -.491 | .656 | -1.273 | -.748 |
| Valorização_Profissional | 51 | 5 | -1.066 | .333 | 1.710 | .656 | -3.201 | 2.607 |
| Expectativas Iniciais | 51 | 5 | -.624 | .333 | -.716 | .656 | -1.874 | -1.091 |

Por fim, analisou-se a distribuição normal das dimensões pertencentes ao ISTA, através do teste de Shapiro-Wilk devido à reduzida dimensão da amostra, onde se verifica que nenhuma das dimensões apresenta distribuição normal (Tabela 34).

Tabela 34. Estudo da Normalidade das dimensões do ISTA

| | | | |
|---------------------------|--------------|-------------|------|
| Condições_para_transferir | Shapiro-Wilk | Estatística | ,858 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,000 |
| Resistência_à_mudança | Shapiro-Wilk | Estatística | ,861 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,000 |
| Suporte_Profissional | Shapiro-Wilk | Estatística | ,956 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,056 |
| Valorização_Profissional | Shapiro-Wilk | Estatística | ,909 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,001 |
| Expectativas Iniciais | Shapiro-Wilk | Estatística | ,909 |
| | | gl | 51 |
| | | Sig. | ,001 |

Estudo dos scores globais das dimensões do Inventário de Expectativas

Consideraram-se as seguintes dimensões, espelhadas na Tabela 35, para o primeiro modelo encontrado.

Tabela 35. Dimensões do constructo Expectativas

| Dimensões |
|---|
| Expectativas Individuais de Aquisição de Conhecimento |
| Expectativas na Aquisição de Conhecimento do Grupo |
| Expectativas Individuais de Progressão de Carreira |
| Expectativas Motivacionais do Grupo |

Verificou-se, que em média, os formandos apresentaram expectativas individuais razoáveis altas (3,92) face à aquisição de conhecimento. As expectativas de grupo face à aquisição de conhecimento assumiram um valor razoável (3,50), assim como as expectativas individuais de progressão de carreira (3,04). Os formandos demonstraram ter uma percepção elevada das expectativas motivacionais do grupo (3,99). Os respectivos valores estão espelhados na Tabela 36.

Tabela 36. Estatística Descritiva do Score Global das dimensões das Expectativas

| | | 1ª Dimensão | 2ª Dimensão | 3ª Dimensão | 4ª Dimensão |
|---------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| N | Válido | 48 | 34 | 55 | 35 |
| | Inválido | 8 | 22 | 1 | 21 |
| Média | | 3,9196 | 3,5000 | 3,0364 | 3,9857 |
| Mediana | | 3,9286 | 3,4167 | 3,3333 | 4,0000 |
| Moda | | 3,86 | 3,17 | 3,33 | 4,00 |
| Mínimo | | 1,29 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Máximo | | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 5,00 |
| Soma | | 188,14 | 119,00 | 167,00 | 139,50 |

Estudo dos scores globais das dimensões da Ficha de Avaliação da Formação

Consideraram-se as seguintes dimensões, expostas na Tabela 37, para o segundo modelo encontrado.

Tabela 37. Dimensões do constructo Satisfação

| Dimensões |
|------------------------|
| Eficácia do Formador |
| Conteúdo Programático |
| Material de Suporte |
| Eficiência do Formador |

Para compreender o nível de satisfação, de acordo com o novo modelo encontrado, realizou-se uma estatística descritiva, retratada na Tabela 38. Observou-se que a satisfação face: à eficácia do formador foi muito elevada (4,66); ao conteúdo programático leccionado foi muito elevada (4,58); ao material de suporte à formação foi elevada (4,39); e por fim, à eficiência do formador foi muito elevada (4,50).

Tabela 38. Estatística Descritiva do Score Global das dimensões da Satisfação

| | | 1ª Dimensão | 2ª Dimensão | 3ª Dimensão | 4ª Dimensão |
|---------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| N | Válido | 52 | 53 | 52 | 53 |
| | Inválido | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Média | | 4,6626 | 4,5822 | 4,3846 | 4,5000 |
| Mediana | | 4,8182 | 4,7143 | 4,5000 | 4,5000 |
| Moda | | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 |
| Mínimo | | 3,09 | 3,00 | 3,00 | 2,50 |
| Máximo | | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Soma | | 242,45 | 242,86 | 228,00 | 238,50 |

Estudo dos scores globais das dimensões do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem

Consideraram-se as seguintes dimensões, espelhadas na Tabela 39, para o terceiro modelo encontrado.

Tabela 39. Dimensões do constructo Transferência de Aprendizagens

| Dimensões |
|---------------------------|
| Condições para Transferir |
| Resistência à Mudança |
| Suporte Profissional |
| Valorização Profissional |
| Expectativas Iniciais |

Finalmente, realizou-se o estudo dos scores associados às cinco dimensões encontradas relativamente à transferência de aprendizagem, tal como é possível observar-se na Tabela 40. Assim, os formandos demonstraram ter elevadas condições para transferir a aprendizagem para o seu contexto de trabalho (3,98), apresentaram um nível baixo de resistência à mudança (1,77), e afirmaram que têm um nível razoável de suporte profissional para a transferência de aprendizagem (3,04). Verificou-se que os formandos sentiam um nível de valorização profissional razoável alto (3,68), quando os mesmos transferem os conhecimentos para o seu contexto laboral. Mais se acrescenta que os formandos perceberam as suas expectativas iniciais num nível razoável (3,22).

Tabela 40. Estatística Descritiva do Score Global das dimensões da ISTA

| | | 1ª Dimensão | 2ª Dimensão | 3ª Dimensão | 4ª Dimensão | 5ª Dimensão |
|---------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|
| N | Válido | 51 | 53 | 51 | 51 | 51 |
| | Inválido | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| Média | | 3,9771 | 1,7672 | 3,0436 | 3,6814 | 3,2222 |
| Mediana | | 4,0000 | 1,5000 | 3,0000 | 3,7500 | 3,3333 |
| Moda | | 3,94 | 1,00 | 2,78 | 3,50 ^a | 3,67 |
| Mínimo | | 1,11 | 1,00 | 1,44 | 1,25 | 1,33 |
| Máximo | | 5,00 | 4,38 | 4,22 | 5,00 | 4,33 |
| Soma | | 202,83 | 90,13 | 155,22 | 187,75 | 164,33 |

Estudo das correlações entre as diversas dimensões das medidas

Procedeu-se ao estudo das correlações entre as três medidas acima estudadas, através das correlações de Pearson, que segundo os autores Maroco e Bispo (2005), tomam valores entre -1 e 1, sendo o valor menor que 0, referente a uma correlação inversa entre variáveis, o valor igual a 0, referente à ausência de correlação e o valor superior a 0, respectivo à associação linear directa entre variáveis.

Na Tabela 41 apresentam-se as relações possíveis, sendo que apenas se verifica uma correlação significativa entre as Expectativas e a Satisfação dos participantes face à formação (0,44).

Tabela 41. Correlações entre as três medidas

| Correlações | | | | |
|--------------|-----------------------|--------------|------------|-------|
| | | Expectativas | Satisfação | ISTA |
| Expectativas | Correlação de Pearson | 1 | ,398 | -,025 |
| | Sig, (2-tailed) | | ,044 | ,901 |
| | N | 29 | 26 | 27 |
| Satisfação | Correlação de Pearson | ,398 | 1 | ,262 |
| | Sig, (2-tailed) | ,044 | | ,075 |
| | N | 26 | 51 | 47 |
| ISTA | Correlação de Pearson | -,025 | ,262 | 1 |
| | Sig, (2-tailed) | ,901 | ,075 | |
| | N | 27 | 47 | 51 |

*, A correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed),

Procedendo-se a um estudo mais detalhado, efectuou-se a avaliação das correlações entre as dimensões das três medidas. Como se pode verificar na Tabela 42, existem associações estatisticamente significativas entre a Resistência à Mudança e as Expectativas Motivacionais de Grupo e a Resistência à Mudança com o Conteúdo Programático.

Tabela 42. Correlações significativas entre as dimensões das três medidas

| | | Exp. Motivacionais Grupo | Conteúdo Programático |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Resistência_à_mudança | Correlação de Pearson | -,394* | -,327 [†] |
| | Sig, (2-tailed) | ,026 | ,022 |

*. A correlação é significativa ao nível de 0,05 (2-tailed).

Estudo da moderação entre as Expectativas e Satisfação com a Transferência de Aprendizagem

Com o intuito de se perceber se as expectativas e a satisfação deixam antever o que vai acontecer ao nível da transferência de aprendizagem, começou por definir-se um estudo através da técnica de Regressão Múltipla, adequada para testar a possibilidade de relação entre determinada variável dependente (v.d.) e diversas variáveis independentes (v.i.).

Assim procedeu-se ao estudo da possível moderação entre as expectativas (v.i.) e a satisfação (v.i.) com a transferência de aprendizagem (v.d.), como exposto na Tabela 43 onde está representado o sumário da relação identificada.

Tabela 43. Sumário do modelo de regressão

| Modelo | Coefficiente de Correlação | Coefficiente de Determinação | Coefficiente de Determinação Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|--------|----------------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| 1 | ,416 ^a | ,173 | ,055 | ,39830 |

a. Predictores: (Constante), Satisfação_total, Expectativas_total, Moderador_ExpSat

Assim, pode observar-se que no modelo de regressão, 5,5% da variação da transferência de aprendizagem, é explicada pelo efeito moderador das expectativas e satisfação.

Como se pode verificar na Tabela 44, o modelo de regressão não é significativo, pois apresenta um p-value, superior ao nível de significância, 0,05.

Tabela 44. ANOVA de Regressão

| Modelo de regressão | Soma dos Quadrados | GI | Média ao Quadrado | F | Sig. | |
|---------------------|--------------------|-------|-------------------|------|-------|-------------------|
| 1 | Regressão | ,698 | 3 | ,233 | 1,467 | ,252 ^a |
| | Residual | 3,331 | 21 | ,159 | | |
| | Total | 4,029 | 24 | | | |

a. Predictores: (Constante), Satisfação_total, Expectativas_total, Moderador_ExpSat

b. Dependent Variable: LTSL_total

Com o intuito de se perceber detalhadamente, se existe algum efeito moderador entre as dimensões das Expectativas e da Satisfação sobre as dimensões da Transferência de Aprendizagem, realizou-se a Regressão Múltipla entre as Expectativas Motivacionais de

Grupo e o Conteúdo Programático sobre a Resistência à Mudança. Apenas é estudado este possível efeito moderador, dado que estas dimensões foram as únicas que demonstraram previamente correlações significativas entre as mesmas.

Desta forma, através da Tabela 45 verifica-se que no modelo de regressão, 48,4% da variação da Resistência à Mudança, é explicada pelo efeito moderador das Expectativas Motivacionais de Grupo e Conteúdo Programático.

Tabela 45. Sumário do modelo de regressão

| Modelo | Coeficiente | | Coeficiente de | |
|--------|-------------------|----------------|----------------|-------------|
| | de | Coeficiente de | Determinação | Erro Padrão |
| | Correlação | Determinação | Ajustado | Estimado |
| 1 | ,732 ^a | ,536 | ,484 | ,56397 |

a. Predictores: (Constante), Conteúdo_Programático, Exp.Grup.Motivacionais, Moderador_ExpGMContProg

Na Tabela 46, denota-se que o modelo de regressão é significativo (0,00), pois apresenta um p-value, inferior ao nível de significância, 0,05.

Tabela 46. ANOVA de Regressão

| Modelo de regressão | | Soma dos | | Média ao | | |
|---------------------|-----------|-----------|----|----------|--------|-------------------|
| | | Quadrados | GI | Quadrado | F | Sig. |
| 1 | Regressão | 9,908 | 3 | 3,303 | 10,384 | ,000 ^a |
| | Residual | 8,588 | 27 | ,318 | | |
| | Total | 18,496 | 30 | | | |

a. Predictores: (Constante), Conteúdo_Programático, Exp.Grup.Motivacionais, Moderador_ExpGMContProg

b. Variável Dependente: Resistência_à_mudança

Na tabela 47, pretende verificar-se como é que cada variável independente influencia a variação da variável dependente. Tal é possível através do estudo dos coeficientes de relação.

Tabela 47. Coeficientes de relação das diferentes dimensões

| Modelo | | Coeficientes não-estandardizados | | Coeficientes Estandarizados | | |
|--------|------------------------|----------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 18,098 | 4,312 | | 4,198 | ,000 |
| | Moderador_ExpGMCont | ,784 | ,247 | 4,589 | 3,169 | ,004 |
| | Prog | | | | | |
| | Exp.Grup.Motivacionais | -3,968 | 1,098 | -4,061 | -3,615 | ,001 |
| | Conteúdo_Programático | -3,272 | ,995 | -1,844 | -3,290 | ,003 |

a. Variável Dependente: Resistência_à_mudança

Por observação da Tabela 47, detecta-se que as Expectativas Motivacionais de Grupo exercem um maior peso na influência sobre a Resistência à Mudança e de seguida o Conteúdo Programático, sendo que ambas afectam significativamente o modelo de regressão.

Estudo 3

Com o objectivo de completar a presente investigação, estudaram-se diferentes relações entre as dimensões das três medidas anteriormente estudadas com dados demográficos dos participantes.

Para se proceder ao estudo das relações, recorreu-se ao teste não paramétrico de Kruskal Wallis, com a finalidade de perceber se existem diferenças entre grupos dentro da mesma amostra. Tal escolha, deveu-se ao não cumprimento do pressuposto de normalidade, acima testado, necessário para se realizar o teste paramétrico, mais robusto, ANOVA. Assim, realizou-se o estudo entre a percepção de expectativas, satisfação e transferência de aprendizagem, segundo as suas dimensões, e as diferentes turmas, sector de actividade, função, habilitação e género.

Através da análise da Tabela 48, pode-se verificar que nas diferentes turmas (ver Tabela 64), a percepção das expectativas do grupo na aquisição de conhecimento (0.05) e das expectativas individuais de progressão de carreira é diferente (0.02), tal como a satisfação face à eficácia e eficiência do formador.

Tabela 48. Sumário do teste de Kruskal Wallis

| Variável de grupo | | Exp.Grup. | Exp.Ind. | | Eficácia Formador | Eficiência Formador |
|-------------------|--------------|---------------------------|------------------------|----------|-------------------|---------------------|
| | | Aquisição Conhecimento | Progressão Carreira | Eficácia | | |
| Turma | Qui-Quadrado | 11.255 | 13.902 | 15.278 | | 14.115 |
| | GI | 5 | 5 | 5 | | 5 |
| | Asymp sig | .047 | .016 | .009 | | .015 |

De seguida, realizou-se a comparação múltipla de médias das ordens para amostras independentes, a fim de perceber entre que turmas é que as distribuições diferem significativamente (Maroco, 2010). Analisando a Tabela 49, concluí-se que as diferenças estatisticamente significativas relativamente às Expectativas de grupo face à aquisição de conhecimento ocorrem entre as turmas 3 e 2 (0,03), 3 e 4 (0,00), 3 e 5 (0,02) e 3 e 6 (0,00). Quanto às Expectativas Individuais de Progressão de Carreira as diferenças acontecem entre as turmas 1 e 2 (0,05), 1 e 4 (0,00) , 3 e 4 (0,06) e 4 e 6 (0,00). Relativamente à satisfação face à eficácia do formador verificaram-se ainda diferenças entre as turmas 1 e 3 (0,07), 1 e 4 (0,01) e 1 e 6 (0,01). Por fim, a satisfação face à eficiência do formador diferiu entre as turmas 2 e 4 (0,00) e 2 e 5 (0,01).

Tabela 49. Comparação Múltipla de Médias das Ordens para as diferentes turmas

| Variável Dependente | (I) Rank da Turma | (J) Rank da Turma | Diferença das Médias (I-J) | Erro std. | Sig | 95% Intervalo de Confiança | |
|---|-------------------|-------------------|----------------------------|-----------|------|----------------------------|-----------------|
| | | | | | | Limite Inferior | Limite Superior |
| Exp. Grup. Aquisição Conhecimento | 3 | 2 | -,92593 | ,39057 | ,025 | -1,7260 | -,1259 |
| | | 4 | -1,3333 | ,42785 | ,004 | -2,2097 | -,4569 |
| | | 5 | -1,27778 | ,52400 | ,021 | -2,3512 | -,2044 |
| | | 6 | -1,4444 | ,41228 | ,002 | -2,2890 | -,5999 |
| Exp. Ind. Progressão Carreira | 1 | 2 | -,69360 | ,33716 | ,045 | -1,3712 | -,0160 |
| | | 4 | -1,18519 | ,35362 | ,002 | -1,8958 | -4,4746 |
| | | 3 | -,67037 | ,34467 | ,058 | -1,3630 | ,0223 |
| | 4 | 6 | ,97037 | ,34467 | ,007 | ,2777 | 1,6630 |
| Eficácia Formador | 1 | 3 | -,33333 | ,18150 | ,073 | -,6987 | ,0320 |
| | | 4 | -,53535 | ,18150 | ,005 | -,9007 | -,1700 |
| | | 6 | -,53247 | ,19404 | ,009 | -,9230 | -,1419 |
| Eficiência Formador | 2 | 4 | -,74242 | ,24043 | ,003 | -1,2261 | -,2587 |
| | | 5 | -,69481 | ,25863 | ,010 | -1,2151 | -,1745 |

Em anexo, são apresentadas as estatísticas descritivas, na Tabela 67, com o objectivo de perceber que médias assumem as diferentes turmas, relativamente às Expectativas de Grupo na Aquisição de Conhecimento, às Expectativas Individuais de Progressão de Carreira, à Eficácia do Formador e à Eficiência do Formador.

Na Tabela 50, observa-se que relativamente aos diferentes sectores de actividade (ver Tabela 65), a percepção das expectativas do grupo na aquisição de conhecimento (0,02) e das expectativas individuais de progressão de carreira é diferente (0,04), também diferem. À semelhança da análise anterior, a satisfação face à eficácia e eficiência do formador, também é distinta nos diversos sectores.

Tabela 50. Sumário do teste de Kruskal Wallis

| Variável de grupo | Qui-Quadrado | Exp.Grup. | Exp.Ind. | Eficácia | Eficiência |
|-------------------|--------------|---------------------------|------------------------|----------|------------|
| | | Aquisição Conhecimento | Progressão Carreira | Formador | Formador |
| Sector Actividade | | 15.589 | 15.029 | 17.759 | 15.969 |
| | GI | 6 | 7 | 8 | 8 |
| | Asymp sig | .016 | .036 | .023 | .043 |

A fim de perceber entre que sectores é que as expectativas e a satisfação diferiam tentou-se realizar o teste Post hoc, comparação múltipla de médias das ordens para amostras independentes. Contudo, tal não foi possível pois na amostra recolhida, há sectores de actividade que têm menos de dois participantes. Isto impede a realização do teste acima referido.

Por observação da Tabela 51, verifica-se que também há diferenças entre a percepção de expectativas individuais face à progressão da carreira (0,03), consoante a função dos formandos. Mais se acrescenta, a satisfação face à eficácia (0,05) e eficiência (0,04) do formador, é distinto consoante a função dos participantes (ver Tabela 66).

Tabela 51. Sumário do teste de Kruskal Wallis

| Variável de grupo | Qui-Quadrado | Exp.Ind. Progressão | Eficácia | Eficiência |
|-------------------|--------------|---------------------|----------|------------|
| | | Carreira | Formador | Formador |
| Função | | 15.309 | 15.706 | 16.438 |
| | GI | 7 | 8 | 8 |
| | Asymp sig | .032 | .047 | .037 |

A fim de perceber entre que sectores é que as expectativas e a satisfação diferiam tentou-se realizar o teste Post hoc, comparação múltipla de médias das ordens para amostras independentes. Contudo, tal não foi possível pois na amostra recolhida, há sectores de actividade que têm menos de dois participantes. Isto impede a realização do teste acima referido.

Por observação da Tabela 52, verifica-se que também há diferenças entre a percepção de resistência à mudança (0,01), consoante o género dos formandos.

Tabela 52. Sumário do teste de Kruskal Wallis

| Resistência_à_mudança | |
|-----------------------|-------|
| Chi-Square | 7,296 |
| df | 1 |
| Asymp. Sig. | ,007 |

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Sexo

De seguida, realizou-se uma análise descritiva para compreender qual dos géneros era mais e menos resistente à mudança, sendo o masculino e o feminino, respectivamente (ver Tabela 53).

Tabela 53. Análise descritiva do género segundo a resistência à mudança

| | | Sexo | Statistic | Std. Error |
|-----------------------|-----------|-------|-----------|------------|
| Resistência_à_mudança | Masculino | Média | 1,9773 | ,14449 |
| | Feminino | Média | 1.3819 | .09822 |

Foram realizados todos os estudos, a fim de pesquisar outras diferenças entre grupos, contudo, uma vez não verificadas, optou-se por apenas apresentar os resultados que efectivamente demonstraram diversidade entre grupos.

Discussão

A transferência de aprendizagem coloca-se hoje como um dos vectores de desenvolvimento dos recursos humanos em ambiente de trabalho. As repercussões do sucesso, ou insucesso, da transferência de aprendizagem são visíveis ao nível da evolução da eficiência e eficácia da gestão, que representa um investimento ou um custo dependendo da qualidade da mesma (Caetano, Miguel, Fonseca e Velada, 2007).

A presente investigação centrou-se na validação de uma formação motivacional, através da avaliação do nível de expectativas, de satisfação e transferência de aprendizagens, antes, logo após e duas semanas depois da frequência na mesma, respectivamente. Para fundamentar toda a investigação foram aplicadas três medidas, o Inventário de Expectativas (Marques, 2007), a Ficha de Avaliação da Formação (Marques, 2007) e o Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem (Holton III et al, 2000 – adaptada por Velada, 2007), nos momentos supracitados.

No estudo ambicionou-se, ainda, validar os instrumentos utilizados, verificar as relações que existiam entre as três medidas, nomeadamente, a existência de uma moderação entre as expectativas dos formandos e a sua satisfação face à formação relativamente à transferência de aprendizagens. Por fim, pretendeu-se averiguar em que medida é que alguns dados demográficos influenciam os três constructos medidos.

Numa primeira análise, foi possível verificar-se que o nível médio de expectativas dos formandos face à formação em estudo foi razoável alto, indicando isto que os participantes foram para a formação com predisposição para adquirir conhecimento e curiosidade face ao tema.

Relativamente ao nível médio de satisfação demonstrado pelos formandos após frequentarem a acção formativa foi muito elevado. Assim, conclui-se que as expectativas dos formandos foram superadas e que os mesmos avaliaram, globalmente, de forma elevada o formador e o conteúdo programático leccionado.

Quanto ao nível de transferência de aprendizagem avaliado foi percebido pelos formandos, em geral, como razoável, evidenciando que mesmo com boas expectativas iniciais e com satisfação muito elevada face à formação frequentada, os mesmos, não perceberam a aplicação dos conhecimentos adquiridos no seu contexto laboral, ao mesmo nível.

Efectuando uma análise aos resultados acima expostos levanta-se uma questão muito importante sobre a redução de resultados. Será que esta se deve efectivamente à formação ou à falta de apoio da equipa e da chefia na aplicação de novos conhecimentos, no local de trabalho.

Assim, com base na análise suportada pela aplicação SPSS, procedeu-se à identificação das dimensões respectivas a cada constructo. Tal procedimento foi efectuado com o intuito de perceber que factores influenciam o processo de transferência de aprendizagem, fulcral no processo formativo.

O primeiro objectivo do estudo, analisar os níveis de expectativas, é relevante pela necessidade de conhecer quais os factores que influenciam a disponibilidade do formando para a acção formativa (Holton, 1996). Para tal, utilizou-se o Inventário de Expectativas a fim de permitir a extracção das dimensões que influenciam as motivações iniciais dos formandos, sendo estas: Expectativas Individuais de Aquisição de Conhecimento, Expectativas de Grupo de Aquisição de Conhecimento, Expectativas Individuais de Progressão de Carreira e Expectativas Motivacionais de Grupo.

Após a determinação da estrutura das dimensões que influenciam as expectativas, procedeu-se ao estudo dos respectivos valores de alfa de Cronbach, que apresentaram uma boa consistência interna. Em complemento foram efectuados também estudos de sensibilidade e normalidade das distribuições.

Com a pesquisa supracitada avaliaram-se novamente os níveis de expectativas, agora, de acordo com as suas dimensões, afim de perceber o que tinha mais e menos peso no resultado global. Deste modo, concluiu-se que o nível mais baixo de expectativas é referente à dimensão de Expectativas Individuais de Progressão de Carreira, depois às Expectativas de Grupo na Aquisição de Conhecimento, de seguida às Expectativas Individuais de Conhecimento e, por fim, às Expectativas Motivacionais de Grupo. Tal resultado demonstra que o que influencia mais negativamente as expectativas iniciais dos formandos é a evolução de carreira devido à frequência na formação em específico, contrariamente, os formandos afirmam que o que mais os deixa expectante antes de receberem a formação é o aumento de conhecimento que vão obter e o incentivo por parte da sua hierarquia e equipa em frequentá-la. Tal resultado demonstra que o que mais os deixa expectante antes de receberem a formação é o aumento de conhecimento que vão obter e o incentivo por parte da sua hierarquia e equipa em frequentá-la.

O segundo objectivo estudado refere-se à análise dos níveis de satisfação dos formandos face à formação, através da Ficha de Avaliação da Formação, permitiu conhecer quais as dimensões que influenciam a mesma, sendo estas: Eficácia do Formador, Conteúdo Programático, Material de Suporte e Eficiência do Formador.

A análise da fidelidade da presente medida, através do alfa de Cronbach, demonstrou que as três primeiras dimensões têm boa consistência interna, contudo a última dimensão, obteve um valor mais baixo mas ainda aceitável. À semelhança do estudo anterior, efectuou-se a análise da sensibilidade e da normalidade.

Com a pesquisa supracitada, avaliaram-se novamente os níveis de satisfação, desta vez segundo as dimensões encontradas. Deste modo, concluiu-se que o nível mais baixo de satisfação é referente à dimensão de Material de Suporte, depois à Eficiência do Formador, de seguida ao Conteúdo Programático e, por fim, à Eficácia do Formador. Tal resultado demonstra que o que mais influencia negativamente a satisfação dos formandos é o material disponibilizado na acção formativa. Contrariamente, os formandos afirmam que o que mais os satisfaz foi a eficácia do formador, isto é, o formador com os seus conhecimentos e técnica conseguiu transmitir o conteúdo programático, de forma simples e eficaz.

O terceiro objectivo, referente ao estudo dos níveis de transferência de aprendizagem, medido através do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem, é relevante pela necessidade de diagnosticar quais os factores que influenciam a transferência de aprendizagens, sendo estes: Condições para Transferir, Resistência à mudança, Suporte Profissional, Valorização Profissional e Expectativas Iniciais.

Também esta medida foi submetida à análise de fidelidade, sensibilidade e normalidade. No entanto, para obter a estrutura factorial acima apresentada, houve necessidade de eliminar muitos itens do estudo, perdendo muita da informação recolhida.

Com a pesquisa supracitada, avaliaram-se novamente os níveis de transferência de aprendizagem, agora, segundo as suas dimensões. Deste modo, concluiu-se que a resistência à mudança foi a dimensão que demonstrou valores mais baixos, depois o Suporte Profissional, as Expectativas Iniciais, de seguida a Valorização Profissional e, por fim, as Condições para Transferir. O resultado obtido indica que a resistência à mudança de comportamentos é percebido pelos participantes, positivamente, como baixo. Também, detalhando os restantes resultados, os formandos percebem o suporte da sua equipa e hierarquia como baixa, o que influencia negativamente a mudança de comportamentos. O factor que mais influenciou a percepção de transferência de aprendizagens para o contexto de trabalho, foi a dimensão Condições para Transferir, verificando-se assim que os participantes sentem que têm alguma abertura para aplicarem os conhecimentos adquiridos, a fim de colmatar as necessidades de melhorar o seu desempenho laboral.

O efeito realçado no estudo de Martin (2010), demonstra que os formandos que trabalham em climas organizacionais favoráveis à transferência de aprendizagens e com grande suporte por parte dos seus pares, revelam resultados elevados de mudança comportamental. Além disso, os formandos que trabalham em climas organizacionais desfavoráveis à transferência mas têm simultaneamente um grande apoio por parte dos seus pares, revelam resultados semelhantes de transferência aos que laboram num clima favorável à mudança comportamental. Tais resultados sugerem, assim, que o apoio dos pares tem um impacto maior e positivo do que o clima organizacional sobre a transferência.

Kirwan e Birchall (2006) na sua investigação reforçam também que o apoio dos colegas, a quantidade de *feedback* e o *coaching* recebido de qualquer fonte, pares ou superiores, afecta de forma positiva a motivação dos formandos para a transferência.

Deste modo, os resultados obtidos ao nível de transferência de aprendizagem, podem ser explicados pelo facto dos formandos afirmarem claramente que sentem um reduzido suporte dos seus pares. De acordo com os estudos supracitados, os resultados obtidos são elevados face às condições de transferência e claramente inibidos pela oposição dos resultados baixos revelados quanto à percepção do suporte social.

Terminada a identificação das diferentes estruturas factoriais e suas dimensões, foram testadas as possibilidades de relação entre as três medidas. Para tal, foi efectuado o estudo das correlações de Pearson. Desta análise observou-se apenas uma correlação significativa, sendo esta entre as Expectativas Globais e a Satisfação Global. Trata-se de uma correlação positiva, demonstrando isto que quanto maior for a abertura do grupo para a recepção de novas competências, maior é a percepção de satisfação dos formandos face à formação.

Numa análise detalhada às medidas, na procura das dimensões das expectativas e satisfação que estivessem simultaneamente relacionadas com as dimensões da transferência de aprendizagens, destaca-se uma correlação. Nesta observou-se uma associação estatisticamente significativa, entre as Expectativas Motivacionais de Grupo e o Conteúdo Programático sobre a Resistência à Mudança. Tratam-se de correlações negativas que indicam que quanto maior for o incentivo inicial dos pares e superiores, menor é a resistência à aplicabilidade das aprendizagens no contexto de trabalho, tal como, quanto maior for a satisfação dos formandos face ao conteúdo programático menor é a sua oposição em mudar os comportamentos.

A fim de complementar a análise destas relações, efectuou-se um estudo através da Regressão Múltipla, onde, numa análise global verificou-se não haver um modelo significativo de predição das expectativas e da satisfação face à transferência de aprendizagens.

Para se perceber, em detalhe, se houve algum efeito moderador, realizou-se novamente uma Regressão Múltipla testando o modelo do efeito moderador entre as Expectativas Motivacionais de Grupo e o Conteúdo Programático sobre a Resistência à Mudança. Face ao resultado obtido pode afirmar-se que este efeito foi verificado.

A hipótese colocada no presente estudo foi: as expectativas prévias e a satisfação dos formandos face à formação, medidos no primeiro e segundo momento avaliativo, têm uma relação directa com os resultados de transferência de aprendizagem.

Através da análise das correlações supracitadas pode infirmar-se a hipótese em estudo, uma vez que relativamente às três medidas em estudo, apenas as expectativas e a

satisfação estão correlacionadas de forma directa, segundo o modelo estrutural encontrado. Quanto às restantes correlações possíveis, não se verificou nenhum tipo de relação.

Mais se acrescenta, que apenas numa análise detalhada às dimensões das medidas foi encontrado um modelo que permitisse afirmar que uma das dimensões das expectativas, Expectativas Motivacionais de Grupo, e uma das dimensões da satisfação, Conteúdo Programático, deixam antever o que vai acontecer ao nível de uma das dimensões da transferência de aprendizagem, Resistência à Mudança, havendo assim um feito de moderação entre dimensões.

Desta forma, confirma-se que não há uma relação significativa entre os dois primeiros momentos, quando avaliados de modo global, que permita antever o resultado global de transferência de aprendizagens. Tal apenas acontece quando se avaliam as Expectativas Motivacionais de Grupo e a satisfação dos formandos com o Conteúdo Programático, que como estão inversamente associadas à Resistência à Mudança. Isto permite antever que os formandos que sentem maiores incentivos dos seus pares e chefias e que sentem maior satisfação com o conteúdo programático da formação, menor oposição apresentarão em aplicar os novos conhecimentos e técnicas adquiridas nos seus contextos de trabalho.

Este resultado, indica que os níveis globais de expectativas e de satisfação, demonstram com mais pormenor a disponibilidade dos formandos para a acção formativa e não comprovam a capacidade real para transferir os conhecimentos adquiridos para o contexto laboral, indo de encontro ao estudo de Ruona et al (2002). Desta forma, percebe-se a sua limitada capacidade de predição de mudança de comportamentos.

De seguida procedeu-se à análise de possíveis distinções entre as expectativas, a satisfação e a transferência de aprendizagem, e as diferentes turmas, sector de actividade, função, habilitação e género dos formandos.

Com o auxílio do teste estatístico Kruskal Wallis pode verificar-se que houve diferenças significativas entre turmas, quanto aos níveis de Expectativas de Grupo na Aquisição de Conhecimento, de Expectativas Individuais de Progressão de Carreira, de Satisfação face à Eficácia e Eficiência do Formador.

Através da comparação múltipla de médias das ordens para amostras independentes e consecutiva análise das médias relativas às turmas segundo a dimensão Expectativas de Grupo na Aquisição de Conhecimento, percebeu-se que a turma 3 difere significativamente das turmas 2, 4, 5 e 6. Esta diferença é realçada pelo facto da turma 3 apresentar valores muito inferiores às restantes turmas referidas. Interpreta-se este resultado, afirmando que os formandos da turma 3 perceberam, por parte da sua hierarquia e equipa, um interesse inicial baixo sobre os conhecimentos e técnicas que iriam ser leccionados na formação.

Por análise da comparação múltipla de médias das ordens para amostras independentes e consecutiva análise das médias relativas às turmas segundo a dimensão

Expectativas Individuais de Progressão de Carreira, compreendeu-se que a turma 1 difere significativamente das turmas 2 e 4, e a turma 4 difere das turmas 3 e 6. As diferenças relatadas devem-se ao facto da turma 1 assumir valores significativamente menores às turmas 2 e 4 e ao facto da turma 4 assumir valores significativamente superiores às turmas 3 e 6. Os resultados permitem concluir que os formandos da turma 1, apresentam expectativas inferiores de progressão na carreira ao frequentarem a formação em estudo, inversamente, os formandos da turma 4, denotam ter expectativas elevadas de progressão na carreira ao frequentarem a acção formativa em análise.

A comparação múltipla de médias das ordens para amostras independentes e consequente análise das médias relativas às turmas segundo a dimensão Eficácia do Formador, permitiu entender que a turma 1 difere significativamente das turmas 3, 4 e 6. As diferenças realçadas comprovam que os formandos da turma 1, embora apresentem valores elevados de satisfação face à eficácia do formador, foram os que demonstraram valores mais baixos.

Por análise da comparação múltipla de médias das ordens para amostras independentes e seguida da análise das médias relativas às turmas segundo a dimensão Eficiência do Formador, verificou-se que a turma 2 é significativamente distinta das turmas 4 e 5. Estudando as disparidades relatadas conclui-se que os formandos da turma 2, embora tenham exibido valores elevados de satisfação face à eficiência do formador, foram os que demonstraram valores mais baixos nesta comparação.

O estudo efectuado, ainda com o apoio do teste estatístico Kruskal Wallis, permitiu perceber diferenças significativas entre os diversos sectores de actividade dos participantes, quanto aos níveis de Expectativas de Grupo na Aquisição de Conhecimento, de Expectativas Individuais de Progressão de Carreira, de Satisfação face à Eficácia e Eficiência do Formador. Contudo, com a reduzida amostra recolhida, não foi possível explorar melhor as divergências encontradas.

Continuando a investigação com o teste estatístico Kruskal Wallis, detectaram-se desigualdades significativas entre as várias funções dos formandos, quanto aos níveis de Expectativas Individuais de Progressão de Carreira, de Satisfação face à Eficácia e Eficiência do Formador. Com a reduzida amostra recolhida, também não foi possível explorar melhor as diferenças referidas.

Relativamente ao estudo das três medidas de acordo com as habilitações dos participantes no estudo, não foram encontradas quaisquer distinções relevantes.

Assim, com o apoio do teste não paramétrico supracitado, verificaram-se diferenças significativas entre os géneros quanto à Resistência à Mudança. Tais resultados foram bastante interessantes, revelando que os formandos do género masculino, demonstraram ser mais relutantes à aplicação de novos conhecimentos no seu contexto laboral.

Com a análise dos resultados e conclusões obtidas, compreende-se que estas vão de encontro ao estudo teórico base da presente investigação, isto porque, verifica-se que a aprendizagem e transferência de aprendizagem são resultados críticos na área do desenvolvimento dos recursos humanos (Holton III et al, 2000), e que o sistema de transferência é complexo por existirem influência directa e indirecta de múltiplos factores.

Em síntese, o estudo permitiu verificar que as expectativas antes da formação foram, de um modo geral razoáveis altas, sendo notoriamente superadas, após a acção formativa. Tal afirmação é sustentada pelos níveis de satisfação dos formandos medidos. Contrariamente os níveis de transferência de aprendizagem foram razoáveis, assumindo valores inferiores às expectativas iniciais. Demonstrou-se ainda, que não existe nenhum poder preditivo da transferência de aprendizagem através da mensuração das expectativas globais e da satisfação global dos formandos face à formação. Mas apenas numa análise detalhada às dimensões Expectativas Motivacionais de Grupo, e Conteúdo Programático, sobre a Resistência à Mudança, havendo assim, um feito de moderação entre dimensões. Tal conclusão vai de encontro à crítica de Holton III (1996) crítica ao modelo de Kirkpatrick, afirmando que existe uma fraca relação de causalidade entre os níveis do modelo de Kirkpatrick, com conseqüente incorrecta conclusão sobre os resultados da formação. Deste modo, se observássemos apenas os níveis de satisfação (Reacção) concluiríamos certamente que a formação obteve resultados muito positivos. Porém, analisando detalhadamente os resultados do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem, verifica-se que os formandos relatam especialmente a necessidade de maior suporte por parte da sua hierarquia e da sua equipa para poderem transferir e aplicar todos os conhecimentos adquiridos na formação.

Muitas implicações teóricas, empíricas e práticas são possíveis de se descrever, no presente estudo.

A nível teórico, o presente estudo vai de encontro à pesquisa dominante, onde é maioritariamente descrita a não existência de um poder de predição dos resultados de transferência através da mensuração das reacções (e.g. Holton III (1996); Ruona et al (2002)), contradizendo o estudo de Velada e Caetano (2007).

Outra implicação do estudo, advém do facto de se perceber que não há estudos que analisem a relação entre a transferência de aprendizagem e dados demográficos como o sector de actividade, função, habilitações literárias e género dos formandos, que permitam uma maior discussão e análise crítica dos resultados obtidos. Através dos mesmos, verifica-se que as organizações, para maximizarem o retorno do investimento, devem acompanhar os seus formandos, em especial os do género masculino. Isto ajudará a identificar os colaboradores com maiores níveis de resistência à mudança e determinar se é necessário

efectuar acções com novas práticas de recursos humanos promotoras das condições de transferência.

Ao longo do estudo de anteriores pesquisas, verificou-se que os resultados obtidos vão de encontro a várias investigações que destacam o impacto positivo do suporte social (e.g. Kirwan & Birchall, 2006; Martin, 2010), contudo, o estudo desta variável deve ser continuado pois tais resultados não são alcançados em investigações como a de Velada e tal (2007).

De um modo geral, os resultados obtidos através do ISTA vão estão de acordo com o modelo teórico descrito por Holton III. Contudo, devido ao tamanho da amostra, não foi possível encontrar estatisticamente a mesma estrutura factorial descrita pelo autor. Devido à necessidade de exclusão de tantos itens do estudo, na análise factorial, os resultados sugerem que a transferência de aprendizagem é influenciada pelas condições para transferir, a resistência à mudança, o suporte profissional por parte das pares e superiores dos formandos, a valorização profissional, e ainda, as expectativas iniciais dos formandos. Claramente, este é um dos pontos que necessita de continuar a ser estudado com amostras maiores e, preferencialmente, com amostragens do tipo aleatório, a fim de permitirem uma maior generalização dos resultados, que não é possível efectuar-se com a presente investigação.

No presente estudo, uma implicação psicométrica destaca-se sobre o reforço da validade das medidas utilizadas, uma vez que se verificaram bons indicadores de exactidão nas medidas que estão a efectuar.

O maior contributo prático, centra-se na ajuda que se fornece aos profissionais de desenvolvimento de recursos humanos para canalizarem o seu empenho para os factores que realmente melhoram a eficácia de uma formação. Deste modo, sugere-se que se promova o envolvimento as equipas para aumentar a mudança comportamental do grupo e não individual, devido à verificação feita do impacto que o suporte social tem sobre a aplicação de conhecimentos.

Em termos práticos, o modelo descrito anteriormente pode ser utilizado como uma ferramenta de identificação e diagnóstico das questões que necessitam de atenção e desenvolvimento ao nível dos recursos humanos. Através das medidas utilizadas, pode-se assim identificar os níveis de expectativas, satisfação e de transferência de aprendizagem, associadas às dimensões que as influenciam. Deste modo, depois de se identificar as necessidades de desenvolvimento pode-se promover intervenções direccionadas à melhoria dos factores que influenciam negativamente a transferência.

No presente estudo verificaram-se limitações, quer ao nível da amostra quer ao nível de estrutura factorial obtida na última medida, Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem. A primeira limitação justifica-se pela conjuntura económica que se está a

vivenciar. Cortes no investimento em formação, com reduzidíssimos números de turmas de formação activas, não permitiram reforçar as análises estatísticas. Resultante deste facto, uma das maiores críticas à presente investigação que se pode fazer, é o facto do Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem, possuir 89 itens e só se ter conseguido estudar 56 formandos. Isto levou à exclusão de muitos itens da análise estatística, perdendo-se alguma informação recolhida, não se tendo conseguido encontrar uma estrutura factorial semelhante à do modelo de Holton III (2005), como era de esperar. Outra limitação associada à reduzida amostra é a diminuta possibilidade de generalizar os resultados para os diferentes grupos de formandos que participarem na formação, visto que a presente amostra foi conseguida por conveniência.

O facto do estudo ser baseado em medidas de auto-relatos, isto é, percepções sobre os seus níveis de expectativas, de satisfação e transferência de aprendizagem, pode ser relatado como outra limitação ao estudo, contudo, como se utilizaram medidas já empregues noutros estudos e já validadas para a população portuguesas (ISTA) espera-se ter conseguido resultados fidedignos.

Para sugestões de estudos futuros, propõe-se a aplicação do questionário a mais turmas da formação, para maior percepção das dimensões que influenciam a transferência de aprendizagens. Por se ter verificado que os resultados de transferência de aprendizagem não foram de encontro ao desejado, assumindo valores inferiores, sugere-se que em investigações futuras se façam depois de cada momento avaliativo, uma entrevista com os formandos a fim de aprofundar as razões que levaram a alguns níveis de expectativas, de satisfação e de transferência de aprendizagem medidos.

Em investigações futuras, é fundamental um maior esforço em estudar-se o contexto laboral de cada formando, como por exemplo, analisando o clima, a cultura e a estrutura hierárquica da organização, devido à verificação do impacto que o apoio por parte dos pares e dos superiores representa na mudança comportamental.

Por fim, sugere-se que se promova a construção de um modelo de intervenção, baseado nas dimensões extraídas no presente estudo, para melhoria dos resultados de transferência de aprendizagem.

Referências

- Caetano, A., Miguel, A. C., Fonseca, M. J. & Velada, R. (2007). *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Costa Jr., P.T. & McCrae, R. (2000). *NEO PI-R Manual Profissional: Inventário de Personalidade NEO Revisto (1ªed.)* Lisboa: CEGOC
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ªed.)* Lisboa: Editora RH
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. Marques, C. A & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ªed.)* Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações (2ªed.)*. Lisboa: Editora RH
- Gonçalves, F. & Alves, M. J. (2004). - Código de Trabalho
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário (2ªed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-21.
- Holton III, E. F. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54.
- Holton III, E. F., Bates, R. A. & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). Evaluation. In R. L Craig (Ed.). *The ASTD training & development handbook: a guide to human resource development* (pp. 294-312). Boston: McGraw-Hill.
- Kirwan, C. & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton mode. *International Journal of Training and Development*, 10 (4), 252 - 268.
- Marques, V. (2007). *A avaliação da formação através do estudo da transferência das aprendizagens: Um caso na Força Aérea Portuguesa*. Tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas (2ªed.)*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Ruona, W., E., A., Leimbach, M., Holton III, E., F. & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training and Development*, 6 (4), 218 - 228.

Song, J. H. (2008). The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea. *International Journal of Training and Development*, 12 (4), 265 - 281.

Swanson, R. A. & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Velada, R., (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto Superior de Ciência do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 283 - 296.

Veloso, A., Malheiro, J. & Lima, J. (2010). O Diagnóstico de Necessidades e a Avaliação da Formação – Dois exemplos práticos em PME de elevada tecnologia. In E. Vaz & V. Meirinhos (Orgs.), *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas – Artigos de Investigação e Intervenção* (pp. 424 – 432). Editorial Novembro.

Anexos

Anexo A

No presente anexo apresenta-se a carta de apresentação da investigação, entregue a todos os formandos que voluntariamente participaram na mesma.

Apresentação de Investigação

O meu nome é Sofia Antão Lopes, sou estudante do ISPA - Instituto Universitário. No âmbito da minha Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações estou a efectuar um estudo sobre o impacto da formação.

Neste sentido, venho **solicitar a sua colaboração** na presente investigação através do preenchimento de questionários, em três momentos distintos. O primeiro distribuído antes da formação, o segundo no último dia da formação e o terceiro que será enviado por e-mail, duas semanas após a formação.

Para que seja possível efectuar uma correspondência entre os três questionários, em cada um será solicitado que escreva o segundo, o quinto e o sexto número do seu número de identificação (B.I. ou Cartão de Cidadão), desta forma, será sempre garantido o seu total **anonimato** bem como a **confidencialidade** das suas respostas.

Toda a informação deste estudo será sujeita a análise estatística e será exclusivamente utilizada para fins académicos.

Não existem **respostas certas ou erradas**. O importante é dar a sua opinião sincera.

Se desejar ter acesso aos resultados deste estudo, poderá solicitá-lo por e-mail: **asal_lopes@hotmail.com**

Muito obrigado pela sua colaboração,

Lisboa, 25/02/2011



Anexo B

Neste anexo, é apresentado o Questionário de Expectativas, respectivo ao primeiro momento avaliativo.

Questionário de Expectativas

O presente questionário tem como finalidade permitir a investigação do impacto da formação no âmbito do desenvolvimento da minha tese do Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações, realizado no ISPA. O seu parecer é fulcral, como tal, solicito a sua colaboração através da resposta espontânea às questões em baixo colocadas. Estas referem-se às suas expectativas e objectivos face à formação que irá decorrer em seguida. A investigação decorrerá em 3 momentos diferentes, sendo este o **primeiro**. Para que seja possível realizar-se uma correspondência entre os 3 questionários, e apenas com este intuito, no final é solicitado que escreva **2º, 5º e 6º** número de identificação (B.I. ou Cartão de Cidadão). Desde já realça-se que todos os dados recolhidos serão tratados de forma **anónima e confidencial**.

Obrigada pela sua colaboração,

Sofia Antão Lopes

1. Já frequentou alguma acção de formação sobre **o presente tema**? Sim Não

2. Assinale com um X o nível de interesse com que encara a **acção de formação**:

| | | | | |
|------|----------|--------------|---------|---------------|
| Nulo | Reduzido | Satisfatório | Elevado | Muito Elevado |
| | | | | |

3. Assinale com um X as principais razões que determinam a sua **participação na formação**, utilizando para o efeito a seguinte escala:

| | | | | |
|---------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|---------------------------|
| Discordo Completamente | Concordo Pouco | Nem Concordo nem Discordo | Concordo Muito | Concordo Completamente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 3.1 Melhorar o desempenho das funções e aumentar a produtividade | | | | | |
| 3.2 Adquirir ou actualizar conhecimentos na área | | | | | |
| 3.3 Satisfazer a curiosidade e interesse pessoal acerca do tema | | | | | |
| 3.4 Resolver problemas concretos do seu Serviço | | | | | |
| 3.5 Obter maior reconhecimento social e profissional perante a sua equipa e superiores | | | | | |
| 3.6 Obter melhores resultados na avaliação de desempenho | | | | | |
| 3.7 Melhorar as relações sociais de trabalho | | | | | |
| 3.8 Partilhar experiências no seio do grupo de formação | | | | | |
| 3.9 Enriquecer o Curriculum Vitae | | | | | |
| 3.10 Contribuir para a obtenção de um aumento salarial | | | | | |
| 3.11 Progredir na carreira | | | | | |
| Outra. Qual? | | | | | |

4. Obteve **apoio por parte do(s) seu(s) superior(es) hierárquico(s)** para a frequência da acção de formação? Sim Não

5. Se sim, assinale com um X o tipo de **apoio** que recebeu:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 Incentivo para a frequência da acção de formação | | | | | |
| 5.2 Interesse sobre o conteúdo da acção de formação | | | | | |
| 5.3 Definição de objectivos relacionados com o conteúdo da acção de formação | | | | | |
| 5.4 Reuniões de trabalho contemplando os possíveis contributos da acção de formação | | | | | |
| Outra. Qual? | | | | | |

6. Obteve **apoio por parte da sua equipa** para a frequência da acção de formação?

Sim Não

7. Se sim, assinale com um X o tipo de **apoio** que recebeu:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 7.1 Incentivo para a frequência da acção de formação | | | | | |
| 7.2 Interesse sobre o conteúdo da acção de formação | | | | | |
| 7.3 Definição de objectivos relacionados com o conteúdo da acção de formação | | | | | |
| Outra. Qual? | | | | | |

8. Assinale com um X o contributo que espera que a acção de formação tenha **na melhoria do desempenho das suas funções**:

| Nulo | Reduzido | Satisfatório | Elevado | Muito Elevado |
|------|----------|--------------|---------|---------------|
| | | | | |

9. Assinale com um X os **principais factores** que considera poderem vir a **favorecer a aplicação das aprendizagens efectuadas na formação e no desempenho das suas funções**:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 9.1 Receptividade por parte do superior (es) hierárquico (s) | | | | | |
| 9.2 Receptividade por parte da equipa | | | | | |
| 9.3 Abertura à mudança da Organização ou Serviço | | | | | |
| 9.4 Capacidade pessoal de aplicação prática das aprendizagens | | | | | |
| 9.5 Apresentação de situações que requerem a aplicação de conhecimentos relacionados com a temática de formação | | | | | |
| Outra. Qual? | | | | | |

Anexo C

No presente anexo, é exposta a Ficha de Avaliação da Formação, respectiva ao segundo momento de avaliação.

Ficha de Avaliação da Formação

No seguimento do estudo sobre o impacto da formação, para o desenvolvimento da minha tese de Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações, venho por este meio solicitar a sua participação, na **segunda fase** da investigação, através da resposta às seguintes questões que permitem uma apreciação crítica sobre a formação. Para que seja possível realizar-se uma correspondência entre a presente ficha de avaliação e o questionário de expectativas anteriormente apresentado, e apenas com este intuito, no final é solicitado que escreva **2º, 5º e 6º** número de identificação (B.I. ou Cartão de Cidadão). Desde já realça-se que todos os dados recolhidos serão tratados de forma **anónima e confidencial**.
Obrigada pela sua colaboração,

Sofia Antão Lopes

| Insatisfeito | Pouco Satisfeito | Nem Muito Nem Pouco Satisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito |
|--------------|------------------|--------------------------------|------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Escala de Avaliação

1. Relativamente aos **Objectivos da Formação** que frequentou, expresse o seu grau de satisfação relativamente à seguinte informação:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.1 Conhecimento prévio dos objectivos da formação | | | | | |
| 1.2 Clareza dos objectivos apresentados | | | | | |
| 1.3 Concretização na prática dos objectivos | | | | | |

2. Relativamente ao **Conteúdo Programático** da formação que frequentou, expresse o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes itens:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 Compreensão do conteúdo programático | | | | | |
| 2.2 Interesse do conteúdo programático | | | | | |
| 2.3 Actualidade do conteúdo programático | | | | | |
| 2.4 Sequência/enquadramento pedagógico do conteúdo programático | | | | | |
| 2.5 Correspondência entre os objectivos do curso e os conteúdos programáticos | | | | | |

3. Relativamente à **Organização e Apoio à Actividade Formativa**, expresse o seu grau de satisfação relativamente ao:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3.1 Acompanhamento e apoio logístico | | | | | |
| 3.2 Resolução de dúvidas/problemas | | | | | |

4. Relativamente aos **Espaços, Equipamentos e Material da Formação**, expresse o seu grau de satisfação relativamente aos itens:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 4.1 Utilização de auxiliares pedagógicos | | | | | |
| 4.2 Disponibilização de equipamentos e materiais para trabalho prático | | | | | |

5. Diga a sua opinião relativamente ao **Desempenho do Formador**, a partir dos seguintes itens:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 5.1 Domínio dos conteúdos | | | | | |
| 5.2 Criatividade na abordagem dos temas | | | | | |
| 5.3 Capacidade de comunicação | | | | | |
| 5.4 Facilidade de relacionamento | | | | | |
| 5.5 Capacidade de motivação dos formadores | | | | | |
| 5.6 Organização de sessões formativas dinâmicas e participativas | | | | | |
| 5.7 Utilização de exemplos práticos | | | | | |
| 5.8 Resolução/esclarecimento de dúvidas | | | | | |
| 5.9 Gestão de tempo | | | | | |

6. De forma geral expresse o seu grau de satisfação relativamente aos seguintes itens:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 6.1 Expectativas satisfeitas | | | | | |
| 6.2 Pertinência da Acção para o desempenho das funções | | | | | |
| 6.3 Nível de conhecimento e auto-confiança adquirido | | | | | |

Anexo D

Presentemente o anexo, mostra o Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem, respectivo ao terceiro momento avaliativo.

Questionário de Transferência de Aprendizagem

Pense, por favor, na Acção de Formação que frequentou e responda às seguintes questões, segundo a escala de 1 a 5, onde 1- Discordo Completamente, 2- Concordo Pouco, 3- Nem Concordo nem Discordo, 4- Concordo, 5- Concordo Completamente.

* Required

1. Antes de participar na formação, sabia em que medida iria afectar o meu desempenho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

2. Sabia o que esperar da formação antes dela começar. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

3. O fluxo de trabalho inerente às minhas funções permite-me experimentar as coisas novas que aprendi. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

4. A minha equipa aprecia o facto de eu utilizar as novas competências que adquiri na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

5. O meu superior mostra interesse relativamente ao que aprendi na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

6. O meu superior irá provavelmente criticar esta formação assim que eu voltar ao trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

7. O modo como o formador apresentou os casos e exemplos práticos fez-se sentir mais confiante de forma a ser capaz de aplicar o que aprendi no trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

8. A formação contribuiu para melhorar as minhas relações profissionais. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

9. Não tenho tempo para utilizar o que aprendi nesta formação/ As situações que acontecem no meu dia-a-dia de trabalho não me permitem aplicar o que aprendi nesta formação. *

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--|---|---|---|---|---|--|

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

10. Existem demasiadas coisas a acontecerem neste momento no meu trabalho para que consiga aplicar o que aprendi nesta formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

11. A minha equipa encoraja-me a utilizar as competências que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

12. O meu superior opõe-se à utilização de técnicas aprendidas na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

13. Os casos e situações práticas utilizadas na formação são muito parecidos com aqueles com que me confronto no trabalho. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

14. As situações com que me irei deparar irão permitir que seja capaz de aplicar o que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

15. Ao terminar a formação, mal podia esperar para voltar para o trabalho e aplicar o que aprendi. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

16. Tentar utilizar o que aprendi na formação irá requerer um esforço adicional que me afastará do trabalho que tenho para fazer. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

17. Se não utilizar as novas técnicas que aprendi nesta formação serei repreendido. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

18. No meu trabalho, a minha equipa espera que utilize o que aprendi durante a formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

19. O meu superior estabelece objectivos que me encorajam a utilizar o que aprendi na formação no trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

20. As técnicas aprendidas na formação são muito parecidas com aquelas que devemos utilizar no trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

21. Terei oportunidades para utilizar no meu trabalho o que aprendi nesta formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

22. A formação que frequentei ajudar-me-á a desenhar melhor o meu trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

23. Os resultados a esperar desta formação foram clarificados no início da mesma. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

24. Utilizar com êxito o que aprendi nesta formação irá ajudar-me a receber um aumento. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

25. A minha equipa é receptiva quando tento utilizar novas competências ou técnicas no trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

26. O meu superior diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo o que aprendi na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

27. Gostei da forma como a formação se assemelhou com as minhas situações de trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

28. O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

29. Fico entusiasmado quando penso em aplicar o que de novo aprendi no meu trabalho. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

30. Os colaboradores desta organização são penalizados por não utilizarem o que aprendem na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

31. Se não utilizar o que aprendi nesta formação irei ser alertado quanto a isso. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

32. O meu superior reúne-se regularmente comigo para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter ao tentar utilizar o que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

33. O meu superior não irá gostar se eu fizer as coisas da maneira como aprendi nesta formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

34. Terei tudo o que preciso para poder aplicar aquilo que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

35. As situações utilizadas na formação são muito parecidas com aquelas que encontro no meu trabalho. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

36. Se eu aplicar com sucesso o que aprendi na formação, irei melhorar as minhas relações profissionais. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

37. Se utilizar o que aprendi na formação, ajudar-me-á obter melhores avaliações de desempenho. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

38. Quando os colaboradores desta organização não utilizam o que aprendem na formação são referenciados. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

39. O meu superior reúne-se comigo para discutirmos formas de aplicar no trabalho o que aprendi na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

40. O meu superior não acha que esta formação irá ajudar o meu trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

41. Terei condições para experimentar o que aprendi nesta formação no meu trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

42. Existem condições no meu contexto de trabalho para permitir que utilize as competências adquiridas na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

43. Se eu aplicar o que aprendi na formação, terei maiores probabilidades de ser considerado um bom líder. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

44. Os colaboradores que frequentaram esta formação irão obter várias vantagens quando aplicarem no trabalho as competências recém aprendidas. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

45. As situações que me acontecem no dia a dia permitem-me mudar a maneira como faço as coisas de modo a ajustar-me àquilo que aprendi na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

46. O meu superior irá contrariar-me se aplicar no trabalho do que aprendi nesta formação. *

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--|---|---|---|---|---|--|

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

47. O meu superior ajuda-me a estabelecer objectivos realistas para o desempenho das minhas funções baseado no que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

48. As actividades e exercícos que o formador utilizou ajudaram-me a saber como aplicar no trabalho o que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

49. As contrariedades inerentes às situações do dia-a-dia do meu trabalho impedir-me-ão de aplicar no trabalho as competências adquiridas na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

50. É provável que tenha alguns benefícios se aplicar no meu trabalho as novas técnicas que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

51. Alguém terá de alterar as minhas prioridades antes de conseguir aplicar o que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

52. O meu superior opor-se-á a que eu utilize as novas técnicas que aprendi nesta formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

53. O meu superior utilizaria técnicas diferentes daquelas que eu aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

54. É claro para mim que os responsáveis pela formação compreendem como irei utilizar o que aprendi. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

55. As actuais características da minha equipa de trabalho permitem a aplicação adequada dos conhecimentos que aprendi na formação. *

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

56. Antes de frequentar a formação, tinha uma boa ideia de como esta iria contribuir para melhorar o meu desempenho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

57. É mais provável que seja reconhecido(a) pelas pessoas que trabalham comigo se utilizar o que aprendi nesta formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

58. Gostava que as situações de trabalho se proporcionassem para fazer as coisas como acho que deveriam ser feitas. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

59. O meu superior acha que serei menos eficiente se utilizar as novas técnicas aprendidas na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

60. O meu superior acha que estou a ser ineficaz quando utilizo as técnicas aprendidas durante a formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

61. O formador utilizou muitos exemplos que me mostraram como poderei utilizar o que aprendi no trabalho. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

62. Será difícil, dada a natureza das situações do dia-a-dia do meu trabalho aplicar as técnicas e os conhecimentos que aprendi na formação. *

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

63. Se não utilizar o que aprendi na formação é provável que não seja aumentado.

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |

64. A empresa não valoriza realmente o meu desempenho.

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--|---|---|---|---|---|--|

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

65. As pessoas da minha equipa geralmente preferem utilizar os métodos já existentes do que novos métodos aprendidos na formação.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

66. Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos no trabalho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

67. O meu desempenho melhora quando utilizo novas coisas que aprendi.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

68. Trabalhadores experientes na minha equipa ridicularizam os outros quando tentam utilizar as técnicas aprendidas na formação.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

70. Quanto mais me esforço por aprender, melhor desempenho o meu trabalho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

71. As pessoas da minha equipa estão receptivas para mudar a forma como fazem as coisas.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

72. Estou certo de que sou capaz de ultrapassar obstáculos no meu trabalho que dificultam a utilização de novas técnicas e conhecimentos.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

73. Na sua maioria, as pessoas que são recompensadas na minha instituição são aquelas que fazem por merecê-lo.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

74. As pessoas da minha equipa não estão dispostas a mudar a maneira como as coisas são feitas.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

75. No trabalho sinto-me confiante em utilizar o que aprendi na formação mesmo em situações difíceis.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

76. Quando me esforço para melhorar o meu desempenho, recolho os frutos desse esforço.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

77. O meu grupo de trabalho é relutante quanto a experimentar novas formas de fazer as coisas.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

78. As pessoas costumam dizer-me coisas que me ajudam a melhorar o meu desempenho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

79. Geralmente, a formação ajuda-me a aumentar a minha produtividade.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

80. O meu grupo de trabalho está aberto a mudanças, se melhorarem o nosso desempenho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

81. Quando experimento coisas novas que aprendi, sei quem é que irá ajudar-me.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

82. As pessoas da empresa reparam quando se faz algo bem feito.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

83. Após frequentar a formação, recebi feedback das pessoas sobre a forma como apliquei o que aprendi na formação.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

84. Quando o meu desempenho não é o que deveria ser, as pessoas no meu trabalho ajudam-me a melhorá-lo.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

85. Quanto mais aplico no meu trabalho o que aprendi, melhor é o meu desempenho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

86. As pessoas costumam fazer sugestões acerca da forma como posso melhorar o meu comportamento no trabalho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

87. Tenho regularmente conversas com outras pessoas sobre como melhorar o meu desempenho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

88. O meu trabalho é ideal para quem gosta de ser recompensado por fazer um bom trabalho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

89. Recebo muitos conselhos de outras pessoas sobre como melhorar o meu comportamento no meu trabalho.

1 2 3 4 5

| | | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo Completamente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Completamente |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|

Indique a sua idade: *

Sexo: *

- Masculino
- Feminino

Indique o seu 2º, 5º e 6º número de identificação (B.I. ou Cartão de Cidadão): *

Anexo E

No presente anexo será apresentado o estudo detalhado do Inventário de Expectativas.

Tabela 54. Análise da Fidelidade do Inventário de Expectativas

| | Escala da média se o item for eliminado | Escala da variância se o item for eliminado | Correlação corrigida do total dos itens | Alfa de Cronbach se o item for eliminado |
|------------|--|--|--|---|
| Exp_it2 | 88.9600 | 154.207 | .321 | .872 |
| Exp_it3.1 | 89.0000 | 151.083 | .449 | .869 |
| Exp_it3.2 | 89.0800 | 148.160 | .609 | .865 |
| Exp_it3.3 | 89.4000 | 156.833 | .166 | .876 |
| Exp_it3.4 | 89.3600 | 151.073 | .391 | .870 |
| Exp_it3.5 | 89.9200 | 149.493 | .482 | .868 |
| Exp_it3.6 | 89.7600 | 146.523 | .569 | .865 |
| Exp_it3.7 | 89.1200 | 152.777 | .503 | .868 |
| Exp_it3.8 | 89.5200 | 153.510 | .233 | .876 |
| Exp_it3.9 | 89.9200 | 147.660 | .410 | .870 |
| Exp_it3.10 | 90.7600 | 156.273 | .200 | .875 |
| Exp_it3.11 | 89.8800 | 148.277 | .400 | .871 |
| Exp_it5.1 | 88.9600 | 152.290 | .388 | .870 |
| Exp_it5.2 | 89.2400 | 142.440 | .674 | .862 |
| Exp_it5.3 | 89.8000 | 148.583 | .429 | .869 |
| Exp_it5.4 | 90.1600 | 150.140 | .298 | .875 |
| Exp_it7.1 | 89.2000 | 153.500 | .303 | .873 |
| Exp_it7.2 | 89.6400 | 144.907 | .587 | .864 |
| Exp_it7.3 | 90.0000 | 146.000 | .546 | .866 |
| Exp_it8 | 89.2000 | 148.333 | .612 | .865 |
| Exp_it9.1 | 89.2800 | 150.460 | .480 | .868 |
| Exp_it9.2 | 89.2000 | 152.083 | .540 | .868 |
| Exp_it9.3 | 89.5200 | 143.760 | .641 | .863 |
| Exp_it9.4 | 88.7600 | 155.440 | .378 | .871 |
| Exp_it9.5 | 89.1600 | 148.307 | .535 | .866 |

Tabela 55. Matriz das dimensões, sem exclusão de itens, do Inventário de Expectativas

| | Componente | | | | | |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Exp_it2 | .886 | -.166 | .031 | -.126 | -.099 | .075 |
| Exp_it3.1 | .802 | -.282 | .121 | .289 | .202 | .089 |
| Exp_it3.2 | .931 | .079 | -.031 | .155 | .023 | .071 |
| Exp_it3.3 | .565 | -.123 | -.527 | .216 | .251 | -.277 |
| Exp_it3.4 | .583 | -.247 | .166 | .080 | .404 | .393 |
| Exp_it3.5 | -.037 | .754 | -.167 | .070 | .264 | .254 |
| Exp_it3.6 | .572 | .076 | .196 | .648 | -.092 | .102 |
| Exp_it3.7 | .168 | .127 | .132 | .336 | .804 | -.002 |
| Exp_it3.8 | -.163 | .148 | -.040 | .855 | .071 | .087 |
| Exp_it3.9 | .184 | .052 | -.189 | .681 | .263 | .312 |
| Exp_it3.10 | .040 | .016 | .008 | .243 | -.169 | .883 |
| Exp_it3.11 | .201 | .068 | -.102 | .520 | .131 | .558 |
| Exp_it5.1 | .117 | .248 | .876 | -.041 | .107 | .031 |
| Exp_it5.2 | .042 | .804 | .385 | .119 | .126 | .209 |
| Exp_it5.3 | .005 | .817 | .358 | -.108 | -.082 | -.064 |
| Exp_it5.4 | -.143 | .510 | -.094 | .054 | .598 | -.161 |
| Exp_it7.1 | .088 | .241 | .895 | .015 | .026 | -.153 |
| Exp_it7.2 | .009 | .884 | .269 | .022 | .139 | .010 |
| Exp_it7.3 | .009 | .870 | .243 | -.022 | .188 | -.064 |
| Exp_it8 | .918 | .169 | .099 | .018 | -.077 | .030 |
| Exp_it9.1 | .054 | .824 | .002 | .286 | -.159 | -.122 |
| Exp_it9.2 | .712 | .392 | .211 | .000 | -.081 | -.279 |
| Exp_it9.3 | .472 | .500 | -.155 | .058 | .151 | .446 |
| Exp_it9.4 | .183 | .297 | .534 | -.397 | .561 | -.034 |
| Exp_it9.5 | .789 | .090 | -.081 | -.135 | .350 | .184 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

a. Rotação convergiu em 7 iterações.

Tabela 56. Total de variância explicada para o Inventário de Expectativas

| Componente | Eigenvalues Inicial | | | Extracção da soma dos quadrados | | |
|------------|---------------------|----------------|------------|---------------------------------|----------------|------------|
| | Total | % de variância | %Acumulada | Total | % de variância | %Acumulada |
| 1 | 5.712 | 30.061 | 30.061 | 5.712 | 30.061 | 30.061 |
| 2 | 4.325 | 22.764 | 52.825 | 4.325 | 22.764 | 52.825 |
| 3 | 2.504 | 13.181 | 66.006 | 2.504 | 13.181 | 66.006 |
| 4 | 1.456 | 7.661 | 73.667 | 1.456 | 7.661 | 73.667 |
| 5 | 1.087 | 5.722 | 79.388 | | | |
| 6 | .911 | 4.795 | 84.184 | | | |
| 7 | .630 | 3.316 | 87.500 | | | |
| 8 | .476 | 2.507 | 90.007 | | | |
| 9 | .350 | 1.842 | 91.849 | | | |
| 10 | .301 | 1.583 | 93.431 | | | |
| 11 | .271 | 1.426 | 94.857 | | | |
| 12 | .258 | 1.357 | 96.214 | | | |
| 13 | .197 | 1.036 | 97.250 | | | |
| 14 | .147 | .776 | 98.026 | | | |
| 15 | .127 | .669 | 98.695 | | | |
| 16 | .103 | .542 | 99.237 | | | |
| 17 | .073 | .384 | 99.621 | | | |
| 18 | .042 | .221 | 99.842 | | | |
| 19 | .030 | .158 | 100.000 | | | |

Método de Extracção: Análise de Componentes Principais.

Anexo F

No anexo que se segue é efectuado o estudo da Ficha de Avaliação da Formação.

Tabela 57. Análise da Fidelidade da Ficha de Avaliação da Formação

| | Escala da média se o item for eliminado | Escala da variância se o item for eliminado | Correlação do total dos itens | Alfa de Cronbach se o item for eliminando |
|-----------|--|--|----------------------------------|--|
| Sat_it1.1 | 105.4902 | 73.295 | .365 | .933 |
| Sat_it1.2 | 104.9020 | 74.890 | .445 | .929 |
| Sat_it1.3 | 104.9216 | 72.274 | .646 | .926 |
| Sat_it2.1 | 104.9412 | 72.776 | .636 | .926 |
| Sat_it2.2 | 104.6667 | 73.147 | .568 | .927 |
| Sat_it2.3 | 104.6863 | 73.460 | .606 | .927 |
| Sat_it2.4 | 104.8627 | 73.041 | .606 | .927 |
| Sat_it2.5 | 104.8627 | 72.601 | .653 | .926 |
| Sat_it3.1 | 104.9412 | 71.736 | .702 | .925 |
| Sat_it3.2 | 104.8431 | 71.575 | .718 | .925 |
| Sat_it4.1 | 105.0784 | 73.754 | .526 | .928 |
| Sat_it4.2 | 104.9216 | 73.354 | .538 | .928 |
| Sat_it5.1 | 104.5098 | 75.775 | .615 | .928 |
| Sat_it5.2 | 104.6667 | 74.347 | .561 | .928 |
| Sat_it5.3 | 104.5490 | 76.373 | .445 | .929 |
| Sat_it5.4 | 104.5882 | 75.127 | .431 | .929 |
| Sat_it5.5 | 104.7255 | 71.883 | .714 | .925 |
| Sat_it5.6 | 104.6667 | 72.347 | .692 | .926 |
| Sat_it5.7 | 104.8039 | 70.001 | .727 | .925 |
| Sat_it5.8 | 104.7255 | 73.003 | .640 | .926 |
| Sat_it5.9 | 104.9020 | 73.610 | .367 | .932 |
| Sat_it6.1 | 104.7843 | 72.013 | .645 | .926 |
| Sat_it6.2 | 104.8039 | 72.361 | .644 | .926 |
| Sat_it6.3 | 105.1765 | 71.868 | .650 | .926 |

Tabela 58. Matriz das dimensões, sem exclusão de itens, da Ficha de Avaliação

| | Componente | | | | | |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sat_it1.1 | .280 | .042 | .086 | .092 | .124 | .817 |
| Sat_it1.2 | .521 | .068 | -.023 | -.097 | .625 | .350 |
| Sat_it1.3 | .715 | .051 | .250 | .228 | -.062 | .292 |
| Sat_it2.1 | .666 | .216 | .218 | -.030 | .297 | .112 |
| Sat_it2.2 | .689 | -.023 | .334 | .106 | .032 | .106 |
| Sat_it2.3 | .829 | .015 | .217 | .105 | -.125 | .199 |
| Sat_it2.4 | .754 | .275 | -.041 | .215 | .127 | -.112 |
| Sat_it2.5 | .845 | -.019 | .141 | .099 | .389 | .084 |
| Sat_it3.1 | .398 | .232 | .407 | .410 | -.001 | .366 |
| Sat_it3.2 | .565 | .491 | .164 | .306 | -.199 | .230 |
| Sat_it4.1 | .099 | .178 | .241 | .859 | .077 | .057 |
| Sat_it4.2 | .278 | .043 | .147 | .862 | .161 | .049 |
| Sat_it5.1 | .312 | .570 | .285 | .181 | .014 | -.071 |
| Sat_it5.2 | .101 | .828 | .253 | .052 | -.192 | .202 |
| Sat_it5.3 | -.021 | .822 | .000 | .120 | .184 | .042 |
| Sat_it5.4 | -.148 | .842 | .322 | -.033 | .062 | .003 |
| Sat_it5.5 | .165 | .691 | .365 | .252 | .282 | -.019 |
| Sat_it5.6 | .360 | .356 | .618 | .230 | .062 | -.222 |
| Sat_it5.7 | .535 | .485 | .352 | .273 | -.038 | -.218 |
| Sat_it5.8 | .289 | .740 | .240 | -.019 | .215 | -.023 |
| Sat_it5.9 | .032 | .208 | .101 | .270 | .843 | .006 |
| Sat_it6.1 | .216 | .310 | .784 | .075 | .050 | .035 |
| Sat_it6.2 | .182 | .245 | .801 | .146 | .044 | .120 |
| Sat_it6.3 | .200 | .285 | .687 | .224 | .043 | .143 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

a. Rotação convergiu em 7 iterações.

Tabela 59. Matriz das dimensões, com exclusão do item 3.1, da Ficha de Avaliação

| | Dimensões | | | | |
|-----------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sat_it1_1 | ,388 | ,351 | ,123 | -,030 | ,303 |
| Sat_it1_2 | ,448 | ,444 | ,600 | ,021 | ,201 |
| Sat_it1_3 | ,667 | ,465 | -,163 | -,118 | -,027 |
| Sat_it2_1 | ,669 | ,311 | ,239 | -,147 | ,059 |
| Sat_it2_2 | ,598 | ,439 | -,112 | -,146 | ,032 |
| Sat_it2_3 | ,637 | ,536 | -,154 | -,270 | -,103 |
| Sat_it2_4 | ,655 | ,321 | ,128 | -,036 | -,370 |
| Sat_it2_5 | ,665 | ,613 | ,224 | -,001 | ,007 |
| Sat_it3_2 | ,758 | ,052 | -,107 | -,167 | -,294 |
| Sat_it4_1 | ,553 | -,041 | -,309 | ,630 | -,151 |
| Sat_it4_2 | ,552 | ,192 | -,228 | ,644 | -,208 |
| Sat_it5_1 | ,678 | -,237 | -,014 | -,060 | -,134 |
| Sat_it5_2 | ,632 | -,514 | ,015 | -,280 | -,116 |
| Sat_it5_3 | ,502 | -,537 | ,352 | ,024 | -,201 |
| Sat_it5_4 | ,515 | -,724 | ,167 | -,134 | ,034 |
| Sat_it5_5 | ,763 | -,391 | ,165 | ,133 | ,004 |
| Sat_it5_6 | ,757 | -,147 | -,243 | ,031 | ,092 |
| Sat_it5_7 | ,798 | -,080 | -,149 | -,056 | -,227 |
| Sat_it5_8 | ,708 | -,339 | ,295 | -,154 | -,060 |
| Sat_it5_9 | ,401 | -,037 | ,534 | ,569 | ,213 |
| Sat_it6_1 | ,700 | -,197 | -,246 | -,084 | ,378 |
| Sat_it6_2 | ,684 | -,157 | -,297 | -,016 | ,430 |
| Sat_it6_3 | ,697 | -,137 | -,275 | ,044 | ,332 |

Método de Extração : Análise de Componentes Principais,
a, Foram extraídas 5 dimensões.

Tabela 60. Total de variância explicada para a Ficha de Avaliação da Formação

| Componente | Eigenvalues Inicial | | | Extracção da soma dos quadrados | | |
|------------|---------------------|----------------|----------------|---------------------------------|----------------|-------------|
| | Total | % de variância | % de variância | Total | % de variância | % Acumulada |
| 1 | 9.200 | 41.817 | 41.817 | 9.200 | 41.817 | 41.817 |
| 2 | 3.053 | 13.876 | 55.693 | 3.053 | 13.876 | 55.693 |
| 3 | 1.570 | 7.136 | 62.829 | 1.570 | 7.136 | 62.829 |
| 4 | 1.451 | 6.596 | 69.425 | 1.451 | 6.596 | 69.425 |
| 5 | 1.048 | 4.764 | 74.189 | | | |
| 6 | .808 | 3.671 | 77.860 | | | |
| 7 | .762 | 3.464 | 81.325 | | | |
| 8 | .671 | 3.052 | 84.377 | | | |
| 9 | .599 | 2.723 | 87.100 | | | |
| 10 | .475 | 2.161 | 89.261 | | | |
| 11 | .436 | 1.983 | 91.245 | | | |
| 12 | .389 | 1.766 | 93.011 | | | |
| 13 | .325 | 1.479 | 94.490 | | | |
| 14 | .253 | 1.151 | 95.641 | | | |
| 15 | .223 | 1.015 | 96.655 | | | |
| 16 | .202 | .916 | 97.571 | | | |
| 17 | .150 | .680 | 98.252 | | | |
| 18 | .123 | .559 | 98.810 | | | |
| 19 | .110 | .501 | 99.312 | | | |
| 20 | .071 | .323 | 99.635 | | | |
| 21 | .053 | .242 | 99.877 | | | |
| 22 | .027 | .123 | 100.000 | | | |

Método de Extracção: Análise de Componentes Principais.

a. Rotação convergiu em 8 iterações.

Anexo G

No presente anexo será analisado o Inventário do Sistema de Transferência de Aprendizagem (ISTA).

Tabela 61. Análise da Fidelidade do ISTA

| | Escala da média se o item for eliminado | Escala da variância se o item for eliminado | Correlação corrigida do total dos itens | Alfa de Cronbach se o item for eliminado |
|---------|--|--|--|---|
| ISTA_1 | 269.8627 | 777.481 | .292 | .913 |
| ISTA_2 | 269.9412 | 788.696 | .078 | .915 |
| ISTA_3 | 268.9412 | 769.136 | .486 | .912 |
| ISTA_4 | 269.6863 | 773.540 | .393 | .913 |
| ISTA_5 | 269.6275 | 781.958 | .231 | .914 |
| ISTA_6 | 271.1961 | 776.881 | .243 | .914 |
| ISTA_7 | 268.9412 | 774.936 | .414 | .913 |
| ISTA_8 | 268.8039 | 771.361 | .535 | .912 |
| ISTA_9 | 271.1765 | 805.668 | -.256 | .917 |
| ISTA_10 | 270.6863 | 799.180 | -.118 | .916 |
| ISTA_11 | 270.0000 | 770.640 | .422 | .912 |
| ISTA_12 | 271.7255 | 801.883 | -.250 | .916 |
| ISTA_13 | 269.5490 | 776.493 | .387 | .913 |
| ISTA_14 | 269.0588 | 774.576 | .415 | .913 |
| ISTA_15 | 269.5686 | 764.610 | .488 | .912 |
| ISTA_16 | 270.7451 | 810.034 | -.292 | .917 |
| ISTA_17 | 271.7647 | 790.984 | .075 | .914 |
| ISTA_18 | 270.0196 | 775.220 | .345 | .913 |
| ISTA_19 | 270.0588 | 762.376 | .538 | .911 |
| ISTA_20 | 269.1373 | 770.561 | .510 | .912 |
| ISTA_21 | 268.9608 | 769.158 | .490 | .912 |
| ISTA_22 | 269.0588 | 769.496 | .485 | .912 |
| ISTA_23 | 269.4314 | 778.610 | .319 | .913 |
| ISTA_24 | 271.0588 | 748.176 | .635 | .910 |
| ISTA_25 | 269.6471 | 769.273 | .455 | .912 |
| ISTA_26 | 270.0980 | 757.330 | .606 | .911 |
| ISTA_27 | 269.2941 | 775.332 | .400 | .913 |
| ISTA_28 | 269.2157 | 775.493 | .387 | .913 |
| ISTA_29 | 269.3529 | 778.873 | .310 | .913 |
| ISTA_30 | 271.6667 | 787.827 | .144 | .914 |
| ISTA_31 | 271.1176 | 769.906 | .424 | .912 |
| ISTA_32 | 271.2157 | 770.413 | .365 | .913 |
| ISTA_33 | 271.3529 | 789.913 | .037 | .915 |
| ISTA_34 | 269.5294 | 773.214 | .386 | .913 |
| ISTA_35 | 269.0784 | 763.154 | .581 | .911 |
| ISTA_36 | 268.9020 | 770.290 | .494 | .912 |
| ISTA_37 | 269.4706 | 759.094 | .616 | .911 |
| ISTA_38 | 271.5294 | 771.014 | .469 | .912 |
| ISTA_39 | 271.3137 | 774.860 | .304 | .913 |
| ISTA_40 | 271.3529 | 812.113 | -.352 | .918 |
| ISTA_41 | 269.2549 | 769.314 | .419 | .912 |
| ISTA_42 | 269.0392 | 772.958 | .461 | .912 |
| ISTA_43 | 269.0980 | 764.970 | .599 | .911 |
| ISTA_44 | 269.0392 | 760.598 | .649 | .911 |
| ISTA_45 | 269.2353 | 768.064 | .533 | .912 |
| ISTA_46 | 271.5294 | 787.894 | .107 | .914 |
| ISTA_47 | 270.2745 | 748.563 | .651 | .910 |
| ISTA_48 | 269.0392 | 770.878 | .477 | .912 |
| ISTA_49 | 270.8431 | 796.575 | -.073 | .916 |
| ISTA_50 | 269.0980 | 764.890 | .455 | .912 |
| ISTA_51 | 271.1765 | 794.468 | -.038 | .915 |
| ISTA_52 | 271.5294 | 793.494 | -.017 | .915 |
| ISTA_53 | 270.7451 | 797.314 | -.084 | .916 |

| | | | | |
|---------|----------|---------|-------|------|
| ISTA_54 | 269.7059 | 768.972 | .520 | .912 |
| ISTA_55 | 269.3725 | 759.838 | .613 | .911 |
| ISTA_56 | 269.7647 | 777.664 | .261 | .913 |
| ISTA_57 | 269.7255 | 759.283 | .646 | .911 |
| ISTA_58 | 269.7843 | 785.733 | .107 | .915 |
| ISTA_59 | 271.6863 | 791.380 | .037 | .914 |
| ISTA_60 | 271.5098 | 792.815 | -.009 | .915 |
| ISTA_61 | 269.1569 | 772.215 | .391 | .913 |
| ISTA_62 | 270.9020 | 806.250 | -.245 | .917 |
| ISTA_63 | 271.4314 | 776.410 | .318 | .913 |
| ISTA_64 | 270.8039 | 799.601 | -.114 | .917 |
| ISTA_65 | 269.7059 | 796.532 | -.070 | .916 |
| ISTA_66 | 268.9412 | 766.656 | .631 | .911 |
| ISTA_67 | 269.1569 | 769.655 | .420 | .912 |
| ISTA_68 | 271.3922 | 801.443 | -.161 | .916 |
| ISTA_69 | 269.1176 | 765.746 | .592 | .911 |
| ISTA_70 | 268.9216 | 770.034 | .676 | .912 |
| ISTA_71 | 269.5294 | 765.134 | .537 | .912 |
| ISTA_72 | 269.3137 | 769.260 | .441 | .912 |
| ISTA_73 | 269.8627 | 765.121 | .512 | .912 |
| ISTA_74 | 270.6667 | 794.467 | -.037 | .916 |
| ISTA_75 | 269.1373 | 770.161 | .487 | .912 |
| ISTA_76 | 269.5098 | 771.255 | .378 | .913 |
| ISTA_77 | 270.7451 | 782.594 | .146 | .914 |
| ISTA_78 | 269.5490 | 761.133 | .587 | .911 |
| ISTA_79 | 269.1765 | 771.228 | .427 | .912 |
| ISTA_80 | 269.4510 | 769.853 | .407 | .912 |
| ISTA_81 | 269.6078 | 767.643 | .527 | .912 |
| ISTA_82 | 269.5294 | 767.934 | .493 | .912 |
| ISTA_83 | 270.5490 | 766.773 | .432 | .912 |
| ISTA_84 | 269.9216 | 772.874 | .473 | .912 |
| ISTA_85 | 269.1961 | 782.521 | .273 | .913 |
| ISTA_86 | 270.1569 | 778.735 | .287 | .913 |
| ISTA_87 | 270.2745 | 759.443 | .598 | .911 |
| ISTA_88 | 270.2745 | 787.243 | .094 | .915 |
| ISTA_89 | 270.3333 | 768.347 | .466 | .912 |

Tabela 62. Matriz das dimensões, sem exclusão de itens, do ISTA

| | Dimensões | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| ISTA | ,294 | ,162 | -,287 | ,161 | ,394 | -,531 | ,094 | -,195 | ,137 | -,185 | ,020 | -,039 | -,006 | -,085 | ,035 | ,220 | ,108 | -,067 | ,132 |
| _1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,057 | ,053 | -,028 | ,011 | ,471 | -,435 | ,459 | -,394 | ,068 | ,085 | -,116 | ,077 | ,091 | -,028 | -,058 | ,141 | ,109 | ,242 | ,070 |
| _2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,664 | ,061 | ,303 | -,221 | -,153 | -,091 | -,101 | -,310 | ,189 | ,148 | ,026 | -,222 | ,133 | ,063 | ,005 | ,092 | ,112 | -,079 | -,016 |
| _3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,191 | ,513 | -,429 | ,032 | -,060 | -,119 | -,003 | -,316 | -,049 | ,331 | -,236 | -,231 | -,058 | ,074 | -,037 | ,086 | ,005 | -,109 | ,212 |
| _4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,278 | ,198 | -,190 | -,465 | ,140 | -,266 | -,196 | ,095 | -,275 | ,431 | -,126 | ,049 | -,043 | ,236 | ,009 | -,021 | -,135 | ,064 | ,038 |
| _5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,137 | ,227 | ,343 | -,427 | ,279 | ,006 | ,015 | ,070 | ,509 | ,044 | ,149 | -,001 | ,092 | ,089 | ,041 | ,037 | -,180 | -,309 | -,115 |
| _6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,807 | -,199 | -,067 | -,108 | ,077 | ,165 | -,099 | ,079 | -,236 | ,017 | ,051 | -,023 | ,066 | -,111 | ,121 | ,144 | ,035 | -,160 | -,021 |
| _7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,784 | -,013 | ,210 | -,020 | -,078 | -,053 | -,098 | ,108 | -,027 | -,027 | ,007 | -,049 | ,113 | -,214 | -,150 | ,109 | -,180 | -,164 | -,052 |
| _8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,534 | ,147 | -,286 | ,543 | ,094 | ,150 | -,027 | ,058 | -,124 | ,134 | -,015 | ,209 | -,163 | -,132 | -,157 | ,072 | ,097 | ,172 | ,125 |
| _9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,390 | ,191 | -,253 | ,555 | -,198 | ,140 | -,029 | ,172 | ,114 | ,172 | ,095 | ,218 | -,039 | -,235 | -,193 | ,238 | ,010 | ,106 | ,141 |
| _10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,143 | ,550 | -,332 | ,069 | ,441 | ,230 | ,032 | -,170 | ,026 | ,178 | -,135 | -,070 | -,087 | -,205 | ,019 | -,222 | -,056 | -,119 | ,100 |
| _11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,532 | ,098 | ,176 | ,223 | ,038 | ,097 | ,084 | ,113 | -,068 | ,269 | ,123 | ,246 | ,075 | ,455 | -,216 | ,105 | ,084 | -,149 | -,072 |
| _12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,463 | ,119 | ,230 | -,230 | -,068 | ,188 | -,060 | -,229 | ,276 | ,153 | -,229 | -,004 | -,376 | ,288 | ,027 | ,136 | ,218 | -,029 | ,028 |
| _13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,647 | -,115 | ,387 | -,149 | -,154 | ,191 | ,077 | -,061 | ,128 | ,299 | ,134 | ,057 | ,040 | -,220 | -,057 | ,052 | ,147 | -,042 | -,010 |
| _14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,467 | ,195 | ,359 | -,216 | ,157 | ,260 | ,427 | -,123 | ,082 | ,095 | -,204 | ,137 | -,034 | -,081 | -,137 | -,006 | ,081 | -,058 | -,036 |
| _15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,425 | -,084 | ,094 | ,506 | -,247 | -,189 | -,061 | ,098 | ,355 | ,183 | ,146 | -,061 | -,099 | ,080 | ,087 | -,074 | ,263 | -,158 | -,088 |
| _16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,451 | ,596 | ,446 | ,054 | ,012 | ,114 | -,177 | -,030 | -,137 | -,106 | -,182 | -,004 | -,003 | ,214 | -,078 | -,036 | -,071 | ,044 | -,065 |
| _17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,122 | ,648 | -,242 | ,260 | ,238 | -,248 | ,040 | ,238 | -,199 | ,097 | ,139 | -,069 | -,090 | ,122 | -,198 | -,049 | -,073 | -,144 | -,001 |
| _18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,451 | ,490 | -,260 | -,293 | -,156 | -,178 | -,084 | ,180 | -,227 | ,069 | -,021 | -,070 | -,088 | -,045 | -,104 | -,293 | ,133 | -,106 | -,061 |
| _19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,679 | -,006 | ,234 | ,293 | ,110 | ,226 | -,212 | ,004 | ,058 | -,007 | ,001 | ,012 | -,032 | -,152 | -,289 | -,148 | -,088 | ,078 | ,220 |
| _20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,833 | -,131 | ,136 | -,079 | -,012 | -,078 | -,165 | -,049 | ,162 | ,043 | -,097 | ,038 | ,091 | -,261 | -,107 | ,102 | ,078 | ,075 | ,134 |
| _21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,604 | ,108 | ,341 | ,042 | -,360 | -,201 | -,003 | -,216 | -,043 | ,181 | -,017 | -,039 | ,012 | -,042 | ,045 | -,248 | ,101 | ,063 | -,152 |
| _22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,376 | ,045 | -,217 | ,035 | ,303 | -,201 | ,282 | ,322 | ,072 | ,071 | ,491 | ,194 | -,140 | -,142 | -,020 | -,086 | -,043 | ,107 | -,031 |
| _23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,246 | ,717 | ,225 | -,181 | -,243 | ,020 | ,236 | -,084 | ,205 | ,058 | -,058 | ,131 | ,137 | -,100 | ,144 | -,048 | ,001 | -,065 | ,095 |
| _24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,261 | ,454 | -,435 | ,078 | ,184 | ,127 | ,249 | ,104 | ,002 | ,301 | -,022 | -,215 | ,040 | ,098 | -,204 | -,229 | -,091 | ,082 | ,062 |
| _25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,582 | ,364 | -,181 | -,320 | ,122 | -,087 | -,018 | ,270 | ,278 | ,208 | -,103 | ,099 | -,108 | ,042 | -,161 | -,142 | -,061 | -,150 | ,027 |
| _26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ISTA | ,689 | -,154 | ,319 | -,198 | ,199 | ,168 | -,011 | ,076 | -,063 | ,020 | -,047 | ,051 | -,298 | ,134 | ,105 | ,131 | -,160 | ,122 | ,070 |
| _27 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,731 | -,235 | ,368 | -,178 | ,025 | -,083 | ,136 | ,143 | -,014 | ,023 | ,001 | -,021 | ,143 | -,095 | -,141 | -,073 | -,048 | ,105 | ,182 |
| _28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,609 | -,206 | ,288 | ,151 | ,053 | ,219 | -,136 | ,014 | ,370 | -,213 | -,120 | -,019 | -,040 | ,049 | -,154 | ,053 | -,031 | ,228 | -,097 |
| _29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,161 | ,395 | ,322 | ,047 | ,023 | ,302 | -,077 | ,064 | -,162 | -,232 | -,117 | ,050 | ,502 | ,151 | -,156 | ,042 | -,148 | ,026 | ,137 |
| _30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,010 | ,623 | ,118 | ,374 | -,112 | ,430 | -,029 | -,227 | -,012 | ,085 | ,137 | ,103 | -,098 | -,009 | -,159 | -,016 | -,007 | -,101 | -,164 |
| _31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,041 | ,610 | ,087 | -,401 | -,179 | ,029 | -,190 | ,098 | ,063 | -,038 | ,367 | ,047 | -,131 | -,090 | -,172 | ,237 | ,082 | ,149 | -,098 |
| _32 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,503 | ,580 | ,291 | ,014 | ,210 | -,090 | ,124 | -,103 | -,044 | ,000 | ,160 | ,105 | -,089 | ,235 | -,130 | ,082 | ,034 | ,136 | ,087 |
| _33 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,675 | -,016 | -,233 | -,124 | -,287 | -,204 | -,198 | ,122 | -,107 | -,049 | -,010 | ,157 | ,150 | -,043 | -,011 | ,296 | ,065 | -,152 | ,162 |
| _34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,675 | ,083 | ,258 | ,049 | ,145 | ,098 | ,045 | -,047 | ,199 | ,082 | -,217 | ,144 | -,414 | ,166 | ,057 | ,113 | ,098 | ,011 | ,173 |
| _35 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,771 | -,140 | ,237 | ,277 | -,136 | -,039 | ,029 | -,008 | ,111 | ,082 | -,060 | ,043 | -,119 | -,100 | -,033 | -,042 | -,011 | ,085 | -,105 |
| _36 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,532 | ,378 | -,001 | ,300 | -,468 | -,074 | -,093 | ,147 | ,005 | ,044 | -,168 | -,148 | -,156 | -,021 | ,110 | -,016 | ,004 | ,147 | -,033 |
| _37 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,019 | ,778 | ,228 | ,089 | -,038 | -,033 | ,020 | -,240 | ,053 | -,153 | ,161 | ,015 | -,130 | ,092 | ,066 | -,024 | -,167 | ,142 | -,099 |
| _38 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,031 | ,592 | ,071 | -,375 | -,052 | ,023 | -,173 | ,057 | ,019 | -,076 | ,439 | -,081 | -,177 | ,263 | -,033 | ,180 | ,059 | ,155 | -,010 |
| _39 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,462 | -,207 | ,190 | ,106 | ,219 | ,118 | ,062 | ,287 | ,221 | ,428 | ,174 | ,028 | ,148 | -,064 | ,388 | -,034 | ,152 | ,127 | ,116 |
| _40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,589 | ,074 | -,086 | ,034 | -,568 | -,195 | ,154 | ,017 | -,068 | -,074 | ,063 | ,140 | ,000 | ,033 | ,143 | -,131 | ,212 | ,125 | ,150 |
| _41 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,757 | -,187 | ,347 | ,061 | -,084 | -,010 | ,064 | ,103 | ,086 | ,164 | ,140 | -,069 | ,165 | ,115 | ,041 | -,176 | -,121 | ,149 | ,045 |
| _42 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,688 | ,117 | ,150 | ,490 | -,034 | -,043 | ,046 | -,200 | -,123 | ,068 | -,078 | -,144 | ,042 | ,193 | ,004 | ,051 | -,118 | -,113 | -,034 |
| _43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,723 | ,094 | ,195 | ,405 | ,043 | -,049 | ,061 | ,004 | -,072 | ,184 | ,003 | -,207 | ,090 | ,021 | -,055 | ,250 | -,114 | ,054 | -,095 |
| _44 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,764 | -,063 | ,028 | ,103 | ,037 | ,054 | -,120 | ,164 | ,221 | ,142 | ,286 | -,139 | ,040 | ,207 | ,187 | -,133 | ,029 | -,010 | ,059 |
| _45 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,303 | ,404 | ,396 | ,111 | ,158 | ,024 | -,079 | ,184 | -,150 | -,136 | -,262 | ,096 | ,368 | ,230 | ,165 | -,036 | ,281 | ,007 | ,068 |
| _46 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,463 | ,630 | -,183 | -,102 | ,031 | ,009 | -,396 | -,091 | -,105 | ,107 | -,024 | ,245 | -,023 | -,097 | ,023 | ,071 | -,029 | ,080 | -,005 |
| _47 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,690 | -,041 | ,185 | ,238 | ,029 | -,091 | -,408 | ,108 | -,097 | -,076 | ,073 | -,091 | -,133 | ,049 | ,018 | -,033 | ,040 | -,005 | ,213 |
| _48 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,581 | ,470 | ,140 | ,184 | -,239 | -,023 | ,239 | ,108 | ,152 | ,022 | ,192 | -,171 | -,101 | -,138 | -,149 | -,006 | ,013 | -,127 | ,110 |
| _49 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,544 | ,009 | ,051 | ,409 | -,066 | ,119 | -,053 | ,318 | ,057 | ,173 | -,097 | -,424 | -,078 | -,110 | ,060 | ,225 | ,028 | ,051 | -,041 |
| _50 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,410 | ,375 | -,075 | ,175 | -,184 | ,329 | ,346 | -,031 | -,324 | ,188 | ,112 | ,144 | -,030 | -,079 | ,314 | ,148 | -,116 | -,081 | ,002 |
| _51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,556 | ,504 | ,308 | ,148 | ,193 | -,255 | -,010 | ,096 | ,093 | -,018 | -,110 | ,098 | ,032 | ,072 | ,145 | -,085 | ,168 | ,009 | -,056 |
| _52 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,406 | ,198 | ,300 | ,322 | ,106 | ,025 | ,011 | ,333 | ,314 | -,076 | -,119 | ,036 | -,031 | -,148 | ,182 | -,131 | -,116 | ,133 | -,084 |
| _53 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,285 | ,580 | -,129 | ,294 | -,047 | -,122 | -,288 | -,311 | -,090 | ,192 | -,120 | ,130 | -,021 | -,151 | ,135 | -,101 | -,053 | -,038 | -,197 |
| _54 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,673 | ,137 | ,208 | ,185 | ,101 | -,122 | ,106 | -,250 | -,097 | ,272 | ,121 | -,161 | ,330 | -,043 | ,040 | ,071 | ,066 | -,075 | -,084 |
| _55 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ISTA | ,237 | ,123 | -,094 | ,281 | ,489 | -,584 | ,177 | -,144 | ,045 | -,028 | -,025 | -,189 | ,151 | ,102 | -,075 | ,106 | ,011 | ,132 | -,075 |
| _56 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,553 | ,420 | -,135 | ,234 | -,111 | ,266 | ,077 | -,017 | ,239 | -,185 | -,184 | ,348 | ,039 | -,034 | ,081 | -,009 | -,149 | -,066 | ,033 |
| _57 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,130 | ,192 | ,081 | ,102 | -,078 | ,160 | ,547 | ,580 | -,012 | ,055 | -,340 | -,131 | -,116 | -,069 | ,041 | ,222 | ,028 | -,031 | -,068 |
| _58 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,331 | ,406 | ,323 | ,017 | -,094 | ,282 | -,220 | ,018 | -,193 | -,077 | ,062 | -,146 | ,033 | -,006 | ,087 | ,053 | -,194 | -,053 | ,207 |
| _59 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,587 | ,635 | ,271 | -,079 | ,137 | -,150 | ,074 | -,043 | ,140 | -,080 | ,028 | ,031 | -,038 | -,116 | ,123 | -,028 | -,085 | ,053 | ,073 |
| _60 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,620 | -,025 | ,168 | -,287 | ,009 | ,114 | -,006 | ,145 | -,512 | -,007 | -,020 | -,013 | -,220 | -,015 | ,150 | ,082 | ,150 | ,036 | -,086 |
| _61 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,628 | ,359 | -,184 | ,191 | -,198 | ,031 | ,137 | -,093 | ,216 | -,066 | ,019 | -,223 | -,111 | ,029 | ,097 | -,044 | -,058 | -,252 | ,188 |
| _62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,131 | ,712 | ,184 | -,261 | -,143 | -,074 | ,063 | -,186 | ,078 | -,129 | ,171 | -,122 | ,058 | -,139 | ,247 | ,148 | -,178 | ,114 | ,053 |
| _63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,034 | ,214 | -,343 | -,072 | -,654 | -,160 | ,130 | ,229 | ,116 | -,139 | -,284 | ,029 | ,012 | ,048 | -,145 | -,052 | ,025 | ,136 | -,113 |
| _64 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,235 | -,221 | -,221 | -,334 | -,277 | ,263 | ,601 | -,080 | -,125 | -,070 | -,208 | -,221 | -,014 | ,117 | -,031 | ,064 | -,003 | -,031 | -,026 |
| _65 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,810 | ,139 | -,020 | ,156 | ,010 | ,045 | ,072 | -,205 | -,048 | -,289 | ,142 | ,033 | -,097 | -,080 | -,008 | -,242 | ,042 | -,068 | -,006 |
| _66 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,412 | ,152 | ,430 | -,317 | ,276 | ,009 | ,320 | ,112 | -,278 | ,058 | -,110 | ,074 | -,093 | -,151 | ,058 | -,097 | ,027 | ,030 | ,004 |
| _67 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,601 | ,374 | ,257 | ,027 | -,008 | ,031 | -,250 | ,142 | -,202 | ,175 | -,146 | ,025 | ,164 | -,072 | -,003 | -,110 | ,225 | ,127 | ,235 |
| _68 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,738 | ,195 | -,088 | ,075 | -,157 | -,194 | ,054 | -,066 | ,082 | -,359 | -,008 | ,097 | -,133 | ,051 | ,098 | -,015 | -,020 | -,074 | ,035 |
| _69 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,612 | ,304 | ,322 | ,145 | ,043 | -,289 | ,173 | ,140 | -,175 | ,005 | -,033 | ,192 | -,119 | ,023 | ,087 | -,070 | -,209 | -,074 | ,029 |
| _70 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,474 | ,299 | -,101 | ,376 | ,142 | ,194 | ,110 | -,141 | -,137 | -,268 | ,151 | -,405 | -,078 | -,016 | -,004 | -,049 | ,174 | ,142 | -,014 |
| _71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,458 | ,097 | ,400 | -,052 | -,016 | -,022 | ,390 | ,143 | -,234 | -,303 | ,293 | ,078 | -,065 | -,020 | -,125 | -,005 | ,299 | -,173 | ,095 |
| _72 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,367 | ,464 | ,034 | -,416 | -,321 | -,091 | ,232 | ,143 | ,202 | ,029 | -,049 | ,007 | ,263 | ,009 | -,155 | -,013 | -,048 | ,055 | ,137 |
| _73 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,360 | ,336 | ,256 | -,175 | ,351 | -,239 | -,146 | ,349 | -,172 | -,208 | -,140 | -,235 | -,136 | -,200 | -,055 | ,015 | ,114 | -,190 | -,045 |
| _74 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,719 | -,099 | ,246 | ,247 | ,145 | ,171 | ,200 | -,094 | -,120 | -,030 | ,129 | ,247 | ,118 | -,033 | -,104 | -,067 | ,044 | -,068 | -,102 |
| _75 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,389 | ,284 | -,123 | ,078 | -,579 | -,451 | -,028 | ,087 | -,163 | -,053 | -,153 | ,135 | -,040 | ,058 | ,051 | ,027 | -,071 | ,065 | -,010 |
| _76 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | -,318 | ,524 | ,372 | ,171 | ,097 | -,212 | -,222 | ,098 | ,163 | -,089 | -,243 | -,048 | ,150 | -,191 | -,096 | ,081 | ,163 | -,093 | -,166 |
| _77 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,549 | ,314 | -,401 | ,196 | ,241 | -,255 | ,092 | ,242 | ,011 | -,117 | ,067 | ,187 | ,110 | ,006 | ,098 | ,103 | ,061 | -,120 | -,065 |
| _78 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,680 | -,143 | ,007 | ,430 | ,090 | ,064 | -,081 | ,106 | -,196 | ,013 | ,044 | ,191 | ,034 | ,036 | ,134 | ,143 | -,107 | -,207 | ,053 |
| _79 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,504 | ,057 | -,268 | ,430 | ,128 | ,234 | ,341 | -,046 | -,072 | -,251 | ,038 | -,152 | ,095 | ,171 | ,109 | -,086 | ,006 | ,104 | ,136 |
| _80 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,655 | ,229 | -,352 | -,131 | ,119 | ,128 | -,281 | -,119 | ,208 | -,207 | ,030 | -,001 | ,037 | -,012 | ,068 | -,015 | ,147 | -,075 | ,135 |
| _81 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,655 | ,080 | -,205 | -,097 | ,060 | -,128 | ,028 | ,494 | ,141 | -,068 | ,018 | -,018 | ,036 | ,231 | ,020 | -,039 | -,104 | ,041 | -,042 |
| _82 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,234 | ,533 | -,114 | -,434 | ,081 | ,192 | -,104 | ,080 | -,267 | ,096 | ,186 | -,332 | ,118 | -,158 | ,041 | -,048 | ,049 | ,103 | -,074 |
| _83 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ISTA | ,604 | ,174 | -,525 | -,143 | ,211 | ,073 | -,049 | ,177 | ,200 | -,004 | -,002 | ,056 | ,219 | ,012 | ,124 | ,119 | -,091 | ,159 | -,067 |
| _84 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| ISTA _85 | ,607 | -,318 | ,180 | ,504 | -,047 | -,142 | -,201 | ,114 | -,132 | ,034 | ,075 | ,084 | ,073 | ,186 | -,039 | -,088 | ,015 | -,032 | ,013 |
| ISTA _86 | ,360 | ,194 | -,458 | -,315 | ,423 | ,317 | -,035 | -,109 | ,021 | ,010 | -,068 | ,319 | ,037 | ,026 | ,057 | -,043 | ,183 | ,027 | -,038 |
| ISTA _87 | ,452 | ,471 | -,306 | ,156 | ,199 | ,356 | -,045 | ,036 | -,065 | -,069 | -,090 | ,047 | ,115 | ,006 | ,011 | ,047 | ,126 | ,129 | -,313 |
| ISTA _88 | -,014 | ,285 | -,325 | -,013 | -,658 | ,168 | ,144 | -,054 | ,080 | ,087 | ,222 | ,081 | ,284 | ,080 | -,019 | ,042 | ,139 | -,020 | -,034 |
| ISTA _89 | ,467 | ,243 | -,333 | ,005 | ,235 | ,473 | -,170 | ,253 | ,260 | -,144 | -,069 | -,204 | ,064 | ,112 | ,017 | -,016 | ,158 | -,074 | ,031 |

Método de Extração: Análise da Componente Principal,
a, Foram extraídas 19 dimensões,

Tabela 63. Total de variância explicada para o ISTA

| Componente | Eigenvalues Inicial | | | Extracção da soma dos quadrados | | |
|------------|---------------------|----------------|-------------|---------------------------------|----------------|-------------|
| | Total | % de variância | % Acumulada | Total | % de variância | % Acumulada |
| 1 | 14.490 | 34.500 | 34.500 | 14.490 | 34.500 | 34.500 |
| 2 | 4.852 | 11.553 | 46.052 | 4.852 | 11.553 | 46.052 |
| 3 | 3.910 | 9.309 | 55.362 | 3.910 | 9.309 | 55.362 |
| 4 | 2.923 | 6.960 | 62.322 | 2.923 | 6.960 | 62.322 |
| 5 | 2.418 | 5.757 | 68.079 | 2.418 | 5.757 | 68.079 |
| 6 | 1.579 | 3.759 | 71.837 | | | |
| 7 | 1.352 | 3.220 | 75.057 | | | |
| 8 | 1.176 | 2.799 | 77.856 | | | |
| 9 | .997 | 2.374 | 80.230 | | | |
| 10 | .949 | 2.259 | 82.490 | | | |
| 11 | .848 | 2.019 | 84.508 | | | |
| 12 | .673 | 1.603 | 86.111 | | | |
| 13 | .657 | 1.564 | 87.675 | | | |
| 14 | .600 | 1.428 | 89.103 | | | |
| 15 | .553 | 1.315 | 90.418 | | | |
| 16 | .464 | 1.105 | 91.523 | | | |
| 17 | .452 | 1.076 | 92.599 | | | |
| 18 | .428 | 1.018 | 93.617 | | | |
| 19 | .378 | .899 | 94.516 | | | |
| 20 | .342 | .814 | 95.330 | | | |
| 21 | .264 | .628 | 95.958 | | | |
| 22 | .242 | .576 | 96.534 | | | |
| 23 | .200 | .476 | 97.010 | | | |
| 24 | .192 | .456 | 97.467 | | | |
| 25 | .169 | .403 | 97.870 | | | |
| 26 | .164 | .389 | 98.259 | | | |
| 27 | .159 | .379 | 98.639 | | | |
| 28 | .119 | .283 | 98.921 | | | |
| 29 | .102 | .243 | 99.164 | | | |
| 30 | .071 | .170 | 99.334 | | | |
| 31 | .062 | .147 | 99.481 | | | |
| 32 | .053 | .125 | 99.606 | | | |
| 33 | .048 | .115 | 99.721 | | | |

| | | | |
|----|------|------|---------|
| 34 | .035 | .084 | 99.805 |
| 35 | .023 | .055 | 99.860 |
| 36 | .016 | .038 | 99.898 |
| 37 | .012 | .030 | 99.927 |
| 38 | .012 | .028 | 99.956 |
| 39 | .007 | .017 | 99.973 |
| 40 | .007 | .016 | 99.988 |
| 41 | .003 | .008 | 99.996 |
| 42 | .002 | .004 | 100.000 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Anexo I

Tabela 64. Descrição dos grupos de Turmas

| | Turma | N | Mean Rank |
|--------------------|-------|----|-----------|
| Expectativas_total | 1.00 | 3 | 14.17 |
| | 2.00 | 8 | 13.31 |
| | 3.00 | 5 | 10.00 |
| | 4.00 | 5 | 21.30 |
| | 5.00 | 2 | 23.25 |
| | 6.00 | 6 | 13.83 |
| | Total | 29 | |

Tabela 65. Descrição dos grupos de Sector de Actividade

| | Sector Actividade | N | Mean Rank | |
|--------------------|--|-------|-----------|--|
| Expectativas_total | Consultoria em Tecnologias de Informação | 8 | 11.56 | |
| | Construção Civil | 8 | 13.31 | |
| | Indústria Alimentar | 5 | 21.30 | |
| | Seguros | 1 | 19.50 | |
| | Marketing | 1 | 27.00 | |
| | Informática | 6 | 13.83 | |
| | | Total | 29 | |

Tabela 66. Descrição dos grupos de Função

| | Função | N | Mean Rank |
|--------------------|-----------------------|----|-----------|
| Expectativas_total | Consultor Sênior | 4 | 14.75 |
| | Director de Obra | 8 | 13.31 |
| | Consultor | 10 | 11.65 |
| | Responsável de Equipa | 6 | 22.25 |
| | Responsável Comercial | 1 | 19.50 |
| | Total | 29 | |

Tabela 67. Análise descritiva das turmas segundo diferentes dimensões

| | Turma | | Estatística | Erro Std. |
|---------------------|-------|-------|-------------|-----------|
| Exp.Grup.Aquisição | 1.00 | Média | 3,1667 | ,19245 |
| | | | | |
| Conhecimento | 2.00 | Média | 3,4815 | ,12560 |
| | 3.00 | Média | 2,7000 | ,50111 |
| | 4.00 | Média | 3,8889 | ,29397 |
| | 5.00 | Média | 3,8333 | ,69389 |
| | 6.00 | Média | 3,7667 | ,28186 |
| | | | | |
| Exp.Ind.Progressão | 1.00 | Média | 3,1111 | ,29397 |
| Carreira | 2.00 | Média | 3,1481 | ,27279 |
| | 3.00 | Média | 3,0667 | ,57155 |
| | 4.00 | Média | 3,9444 | ,10244 |
| | 5.00 | Média | 3,3333 | ,38490 |
| | 6.00 | Média | 2,9333 | ,28674 |
| | | | | |
| Eficácia_Formador | 1.00 | Média | 4,6364 | ,09091 |
| | 2.00 | Média | 4,5758 | ,08017 |
| | 3.00 | Média | 4,8000 | ,09706 |
| | 4.00 | Média | 4,8939 | ,08912 |
| | 5.00 | Média | 4,9394 | ,06061 |
| | 6.00 | Média | 4,8909 | ,05301 |
| Eficiência_Formador | 1.00 | Média | 4,8333 | ,16667 |
| | 2.00 | Média | 4,0000 | ,14434 |
| | 3.00 | Média | 4,8000 | ,12247 |
| | 4.00 | Média | 4,8333 | ,16667 |
| | 5.00 | Média | 4,7000 | ,12247 |
| | 6.00 | Média | 4,7000 | ,12247 |

| | Turma | | Estatística | Erro Std. |
|---------------------|-------|-------|-------------|-----------|
| Exp.Grup.Aquisição | 1.00 | Média | 3,1667 | ,19245 |
| Conhecimento | 2.00 | Média | 3,4815 | ,12560 |
| | 3.00 | Média | 2,7000 | ,50111 |
| | 4.00 | Média | 3,8889 | ,29397 |
| | 5.00 | Média | 3,8333 | ,69389 |
| | 6.00 | Média | 3,7667 | ,28186 |
| Exp.Ind.Progressão | 1.00 | Média | 3,1111 | ,29397 |
| Carreira | 2.00 | Média | 3,1481 | ,27279 |
| | 3.00 | Média | 3,0667 | ,57155 |
| | 4.00 | Média | 3,9444 | ,10244 |
| | 5.00 | Média | 3,3333 | ,38490 |
| | 6.00 | Média | 2,9333 | ,28674 |
| Eficácia_Formador | 1.00 | Média | 4,6364 | ,09091 |
| | 2.00 | Média | 4,5758 | ,08017 |
| | 3.00 | Média | 4,8000 | ,09706 |
| | 4.00 | Média | 4,8939 | ,08912 |
| | 5.00 | Média | 4,9394 | ,06061 |
| Eficiência_Formador | 1.00 | Média | 4,8333 | ,16667 |
| | 2.00 | Média | 4,0000 | ,14434 |
| | 3.00 | Média | 4,8000 | ,12247 |
| | 4.00 | Média | 4,8333 | ,16667 |
| | 6.00 | Média | 4,7000 | ,12247 |

a. Eficiência_Formador é constante na Turma = 5.00. Isto tem sido omitido.

