



**ISPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**PREDITORES E CLIMA DE TRANSFERÊNCIA DA  
FORMAÇÃO: COMPARAÇÃO ENTRE  
DIRIGENTES E COLABORADORES**

**SOFIA LANDEIRO ESTANQUEIRO**

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR ANTÓNIO CAETANO

Professor do Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR ANTÓNIO CAETANO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2019

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor António Caetano, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

## AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta dissertação finalizo uma etapa que não teria sido possível tornar realidade sem o apoio de todos os que me rodearam e aos quais estarem para sempre grata.

Ao meu orientador, Professor Doutor António Caetano, pela orientação e total disponibilidade que sempre teve e por todo o conhecimento que me transmitiu ao longo da realização deste trabalho.

A todos os meus amigos que estiveram comigo durante esta fase e que apesar de às vezes longe fisicamente, sempre foram um apoio importante.

À Nazaré, por toda a força que sempre me deu e por ser um exemplo a seguir e uma pessoa que me enche de orgulho ter, acima de tudo, como amiga.

Ao meu irmão pelo apoio e por me fazer rir nos momentos mais difíceis.

À minha avó Alice e à tia Lourdes por toda a força e carinho ao longo de toda a minha vida não só académica, mas também em todos os outros momentos.

À minha tia Paula e prima Mafalda por me acompanharem sempre em todos os momentos onde estarem presentes foi muito importante para mim.

Aos meus avós Maria e Manuel pelo apoio desde sempre e por serem das pessoas que mais me dão força e me querem bem tanto a nível académico como pessoal. Muito obrigada!

Sem dúvida ao meu namorado pelo teu apoio e incentivo em todos os momentos, pelas palavras no momento certo e por acreditar sempre nas minhas capacidades. Foi sem dúvida um pilar muito importante e o meu porto de abrigo durante o decorrer de todo este processo.

Por fim, e sabendo que sozinha era impossível chegar aqui, quero agradecer aos meus pais por me terem proporcionado esta oportunidade, por todo o carinho e apoio e por serem o meu alicerce não só nesta etapa, mas em todas as outras pelas quais fui passando ao longo da vida. Por toda ajuda e por terem feito de mim quem sou hoje o meu muito obrigada!

É a todos eles que dedico este trabalho!

## RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo averiguar as diferenças entre a percepção dos dirigentes e dos formandos no que respeita, quer ao clima de transferência da formação, quer aos preditores da motivação para transferir.

O estudo foi realizado partindo do caso específico de uma organização do setor público e, como tal, todos os dados utilizados foram recolhidos nessa mesma organização junto de formandos que frequentaram pelo menos uma ação de formação no ano de 2018.

Com base na literatura e nos instrumentos validados e disponíveis consideraram-se as seguintes dimensões: *apoio da chefia, inércia da chefia, apoio dos colegas, resultados pessoais positivos, resultados pessoais negativos, feedback e coaching, expectativa esforço-desempenho e expectativa desempenho-resultados*.

Construiu-se um questionário que incluía 41 questões relativas a esses constructos. Criaram-se duas versões do questionário. Na versão dos dirigentes as dimensões apoio da chefia e inércia da chefia foram adaptadas focalizando-se no seu próprio papel enquanto chefes. Responderam 64 dirigentes e 268 colaboradores.

Da análise dos dados resulta como principal conclusão a existência de diferenças relevantes em quase todas as dimensões do clima de transferência da formação, com exceção das *expectativa esforço-desempenho* e *motivação para transferir*. Para além disso foi ainda possível identificar uma dimensão considerada por ambos os grupos como preditora da motivação para transferir (*expectativa esforço-desempenho*) e outras duas que apenas um dos grupos considera preditora da *motivação para transferir*; no caso dos formandos trata-se da *inércia da chefia* enquanto os dirigentes consideram a existência de *resultados pessoais negativos* para os seus subordinados como um dos principais preditores da *motivação destes para transferir*.

Os resultados obtidos para além do interesse teórico e empírico revelam-se úteis para se poderem implementar iniciativas que promovam uma maior eficácia da transferência da formação em contexto de trabalho.

## **ABSTRACT**

The main objective of the present study was to investigate the differences between the perception of leaders and trainees regarding both the climate of transfer of training and the predictors of motivation to transfer.

The study was conducted based on the specific case of a public sector organization and, as such, all the data used was collected in this same organization from trainees who attended at least one training event in the year 2018.

Based on the available validated literature and instruments, the following dimensions were considered: leadership support, leadership inertia, peer support, positive personal outcomes, negative personal outcomes, feedback and coaching, effort-performance expectation and performance-outcome expectation.

A questionnaire was constructed that included 41 questions regarding these constructs. Two versions of the questionnaire were created. In the leaders version the dimensions of leadership support and leadership inertia have been adapted by focusing on their own role as bosses. 64 leaders and 268 employees responded.

From the data analysis, the main conclusion is that there are relevant differences in almost all categories of training transfer climate, except for the expectations effort-performance and motivation to transfer. In addition, it was also possible to identify a dimension considered by both groups as a predictor of the motivation to transfer (effort-performance expectation) and two others that only one group considers as a predictor of the motivation to transfer; In the case of trainees, it is the inertia of the boss while the leaders consider the existence of negative personal results for their subordinates as one of the main predictors of their motivation to transfer.

The results obtained beyond the theoretical and empirical interest are useful to implement initiatives that promote greater effectiveness of the transfer of training in the workplace.

## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Revisão da Literatura</b> .....	2
Formação profissional .....	2
Avaliação da Formação .....	3
Design da Formação .....	5
Clima de Transferência .....	6
Características dos formandos .....	8
Motivação para transferir .....	9
Status Hierárquico .....	9
<b>Questões de investigação e modelo de análise</b> .....	11
<b>Método</b> .....	12
Plano de pesquisa .....	12
Participantes .....	12
Medidas .....	13
<b>Resultados</b> .....	16
Comparação de médias.....	16
Comparação de percentagens .....	18
Preditores da <i>motivação para transferir</i> .....	26
<b>Discussão e Conclusões</b> .....	29
<b>Referências</b> .....	34
<b>Anexos</b> .....	36

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Caracterização da amostra .....	13
<b>Tabela 2</b> – Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna .....	17
<b>Tabela 3</b> - T-teste para amostras independentes .....	18

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo de Análise da Hipótese 2 .....	28
---	----

## INTRODUÇÃO

A formação profissional tem vindo a ser, cada vez mais, um dos maiores focos de atenção e análise por parte das organizações. Isto acontece porque apesar de se acreditar que esta incrementa o desenvolvimento e produtividade individual dos colaboradores, e consequentemente da organização, o que se tem verificado é que na grande maioria dos casos este crescimento pós-formação fica aquém do que se pretende (Caetano e Velada, 2004).

Uma das principais razões apontadas para essa situação é que podem existir falhas no que diz respeito ao mecanismo de transferência, existindo estimativas que sugerem que apenas uma percentagem muito baixa das habilidades, atitudes e comportamentos aprendidos em contexto de formação são posteriormente utilizados em contexto de trabalho (Arthur, Bennett, Stanush, & McNelly, 1997).

Deste modo, neste estudo analisa-se o clima de transferência da formação com base nas suas diversas dimensões, entre as quais sobressaem principalmente quatro associadas ao possível contributo da chefia no processo de transferência: o *apoio da chefia*, a *inércia da chefia*, o *feedback e coaching*, e ainda as *expectativas desempenho – resultados*.

Neste contexto, torna-se também pertinente estudar se o *posicionamento hierárquico* na estrutura organizacional está associado à existência de diferentes perspetivas acerca do papel da formação na organização, surgindo assim a questão de investigação do presente estudo: “Haverá diferenças entre as perceções dos dirigentes e subordinados relativamente aos fatores de eficácia da formação?”.

Com o objetivo de dar resposta a esta questão foi analisada a perceção de transferência e alguns dos fatores que podem ter influência neste processo.

Assim, com base na literatura existente, começou por se definir os conceitos relacionados com a formação profissional e com a sua transferência para o local de trabalho, esclarecendo-se as principais dimensões que contribuem para o clima de transferência.

Após a revisão da literatura existente no que respeita aos constructos em estudo aborda-se o modelo de investigação e as hipóteses, assim como a metodologia utilizada para as testar e, seguidamente, os resultados e a sua discussão.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Formação Profissional

Quando se fala em gerir recursos humanos em organizações várias são as problemáticas que podem ser abordadas. No entanto, é possível verificar que, atualmente, um dos grandes objetivos a nível europeu passa por tornar o conhecimento nas organizações cada vez mais competitivo e dinâmico, o que poderá funcionar como base para um aumento da produtividade e consequente competitividade da organização (Caetano, 2007). É com base neste pressuposto que muitas das empresas investem grandes quantias em formação, acreditando que dessa forma se podem obter melhores resultados e consequentemente aumentar a produtividade e lucro da empresa (Ford, Smith, Weissbein, Gully, & Salas, 1998).

Compreende-se assim a pertinência de se avaliar a formação profissional.

A avaliação da formação é a última das quatro etapas geralmente consideradas no ciclo do processo formativo que contempla o diagnóstico das necessidades formativas, o planeamento e conceção do plano de formação, a execução do plano de formação e a avaliação do processo formativo (e.g., Holton, 1996; Kirkpatrick, 1959; Pina e Cunha, et. al., 2010).

Assim, a primeira das quatro fases diz respeito à identificação das necessidades de formação. Esta fase corresponde ao diagnóstico que deve ser realizado junto dos colaboradores e chefias com o objetivo de que se percebam quais as principais lacunas tanto a nível individual como a nível organizacional e quais dessas lacunas podem ser colmatadas através do plano de formação de modo a que se possa aumentar o desempenho individual e organizacional (Tomás et al., 2001). As necessidades de formação podem surgir por diversos motivos como, por exemplo, a mudança organizacional, a evolução tecnológica ou a falta de conhecimento dos colaboradores das áreas necessárias para que se verifique um bom desempenho. Assim, o levantamento de necessidades deverá ter por base não só as especificidades da empresa mas também as características individuais de cada colaborador (Tomás et al. 2001).

A segunda fase do ciclo de formação diz respeito ao planeamento e elaboração do plano de formação e corresponde à elaboração do documento que contempla as várias ações a realizar com o objetivo de suprimir as necessidades identificadas na fase anterior do ciclo formativo. A criação de um plano de formação adequado às necessidades individuais e organizacionais é um dos fatores essenciais à eficácia da formação (e.g., Pina e Cunha et al., 2010; Tomás et al. 2001).

Segue-se a terceira fase que corresponde à execução das ações de formação ou seja, à operacionalização do plano elaborado anteriormente.

Por último e para que possamos perceber a eficácia da formação é necessário que esta seja avaliada. Assim, a avaliação da formação torna-se um instrumento essencial para que se determinem as melhorias resultantes de um determinado plano de formação (Foxon, 1997).

### **Avaliação da Formação – Taxonomia de Kirkpatrick**

São vários os modelos existentes no que diz respeito à avaliação da formação e à forma como esta é levada a cabo. Um dos modelos existentes e aquele que é mais utilizado atualmente é o modelo de quatro níveis de Kirkpatrick (1959, 1996) em que o autor refere que a avaliação da formação deve ser realizada em quatro diferentes níveis de análise.

De acordo com o modelo proposto por Kirkpatrick (1959, 1996) o primeiro nível a ser avaliado diz respeito à *reação*, isto é, à avaliação que os formandos fazem da ação de formação logo após o seu término. Este nível de avaliação é aquele que é quase sempre utilizado pelas organizações atualmente (Meignant, 2003). Este nível de análise permite que se avalie a satisfação dos formandos relativamente à ação de formação (Caetano e Velada, 2004).

O segundo nível, de acordo com este modelo diz respeito à avaliação da *aprendizagem*, isto é, se os formandos adquirem novos conhecimentos ou se aumentam as suas capacidades técnicas após a formação (Alliger et al., 1997). Esta componente é na maior parte das vezes avaliada com recurso a testes de conhecimentos teóricos ou práticos que são aplicados antes e após a formação com o objetivo de que se possa medir a existência ou não de evolução (Caetano e Velada, 2004).

O terceiro nível de análise diz respeito, de acordo com o autor do modelo, à avaliação dos *comportamentos*, ou seja, neste nível pretende-se avaliar de que forma os formandos *transferem* as aprendizagens do contexto formativo para o contexto de trabalho, ou seja, se os conceitos e competências que aprendem são efetivamente utilizados pelos formandos no seu trabalho. A transferência das aprendizagens realizadas pressupõe uma alteração no comportamento. Este nível e as condições necessárias para que ocorra transferência serão abordadas posteriormente.

O último nível de acordo com o modelo de Kirkpatrick (1959) trata da avaliação dos resultados, isto é, de que forma estas alterações impactam os resultados operacionais e financeiros da organização. Estes resultados podem ser diversos, como o aumento dos lucros ou uma maior satisfação do cliente com o trabalho ou atendimento prestados.

Algumas adaptações desta taxonomia acrescentam um quinto nível especificamente centrado no retorno do investimento financeiro na formação (ROI), comparando-se o valor monetário dos resultados com os custos totais da formação (Phillips, 2003)

Apesar do modelo supracitado ser um modelo largamente aceito pela comunidade científica e acadêmica de um modo geral, Holton (1996) considera que não se trata de um modelo conceitual uma vez que não clarifica a relação entre os diversos níveis sendo deste modo considerado pelo autor como uma taxonomia.

Deste modo, e ainda que partindo do modelo de Kirkpatrick, Holton (1996) veio desenvolver um novo modelo teórico cuja principal característica é que a avaliação da formação seja sempre realizada tendo por base fatores que estão efetivamente presentes no contexto de trabalho tentando identificar quais os aspectos que são benéficos para que ocorra transferência e quais os que são prejudiciais à ocorrência deste processo.

Torna-se então muito importante, antes de passar à explicação do modelo, esclarecer mais pormenorizadamente o que é o mecanismo de transferência. De acordo com Baldwin & Ford (1988) a transferência diz respeito ao mecanismo através do qual se verifica uma “efetiva e contínua aplicação, pelos formandos, dos conhecimentos e competências adquiridas” em contexto de formação para o seu local de trabalho”. Considera-se ainda que este mecanismo só é efetivado quando os formandos não só empregam no contexto de trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos, mas também quando estes são mantidos durante um período de tempo relativamente longo (Caetano e Velada, 2007). A transferência da formação deve, idealmente, promover o desenvolvimento individual dos colaboradores de forma a que estes possam ser o ponto chave para a mudança e desenvolvimento das organizações (Broad & Newstrom, 1991).

Do ponto de vista das organizações, o ponto fulcral de todo o processo de formação é a transferência, uma vez que se os colaboradores apenas aprenderem os conceitos e habilidades sem os transferir não se verificarão resultados a nível organizacional (Caetano e Velada, 2004)

Apesar da importância deste processo, o que muitas das vezes se verifica é que, após o momento formativo, quando voltam aos seus locais de trabalho os colaboradores não aplicam as aprendizagens realizadas (Baldwin & Ford, 1988).

Holton (1996) considera três domínios diferentes que devem ser avaliados, sendo eles a aprendizagem, o desempenho individual e o desempenho da organização. No entanto, e apesar de considerar estes três domínios, o autor considera como ponto fulcral na transferência das aprendizagens o desempenho individual, uma vez que com a melhoria do desempenho

individual dos colaboradores também se podem obter melhores resultados a nível organizacional.

Assim, para que se possa avaliar a existência de transferência devem ser considerados quatro diferentes tipos de fatores sendo eles o *design* da formação, o *clima de transferência*, as *características dos formandos* e a sua *motivação* para aprender e para transferir (Holton, 1996).

### ***Design da Formação***

O *design* da formação considera aspetos relacionados com a conceção da formação (Holton, 1996). É importante que os tópicos sejam abordados tendo por base metodologias que garantam que os formandos aprendem o que é suposto e, mais do que isso, que as práticas pedagógicas tenham também como objetivo que os formandos aprendam a transferir os conhecimentos e comportamentos para o contexto de trabalho para que quando confrontados com situações na sua rotina de trabalho possam agir e resolver os problemas com base nos novos conhecimentos (Caetano e Velada, 2004).

É deste modo que, de acordo com Holton (2006), surge o conceito de *design de transferência*, conceito este que diz respeito à forma como o conteúdo da formação é ajustado ou não para que se possa verificar transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho e de acordo com as especificidades de cada função. Para que se verifique transferência convém utilizar, em contexto de formação, exemplos práticos relacionados com as tarefas do dia-a-dia enquanto profissional (Caetano e Velada, 2004).

Para além disto, o *design da formação* diz também respeito aos conteúdos abordados em contexto formativo e à pertinência destes para os indivíduos. Para que a formação resulte em transferência é necessário que os conteúdos abordados sejam adequados aos formandos e ao seu contexto de trabalho. Esta adequação deve acontecer tanto a nível de ajustamento ao contexto profissional como ao nível do aprofundamento (Caetano e Velada, 2004).

Neste sentido, ganha relevância o conceito de percepção da validade do conteúdo. Este conceito diz respeito à forma como os formandos veem os conteúdos da formação e se os consideram pertinentes ou não para o desempenho das suas funções, sendo que quando mais pertinentes os conteúdos forem percebidos pelos formandos maior será a probabilidade de estes os transferirem para o contexto de trabalho (Holton e Bates, 2002).

## Clima de transferência

Este segundo aspeto diz respeito à percepção dos colaboradores acerca do apoio e do suporte que lhes é dado, com o objetivo de que apliquem no seu trabalho os novos conhecimentos e procedimentos resultantes das aprendizagens realizadas em contexto formativo (Caetano e Velada, 2004).

O conceito de suporte pode ser visto em diversos níveis, sendo um deles o apoio daqueles que o rodeiam. Por um lado, o apoio dos supervisores, isto é, a forma como estes apoiam e fomentam a aplicação da formação no contexto de trabalho, constitui um factor fundamental, sendo referenciado por alguns autores (e.g, Xiao, 1996) como sendo o factor dominante para a ocorrência do mecanismo de transferência. De acordo com estes autores o *apoio por parte dos supervisores* pode ser perceptível para os colaboradores através da forma como estes demonstram interesse nos conhecimentos que os colaboradores aprendem em formação, da ajuda que prestam na resolução dos problemas ou ainda no estabelecimento de objetivos.

Ainda relacionado com as chefias podemos também considerar um outro factor denominado como *sanções dos supervisores*. Este aspeto encontra-se relacionado com as críticas e com as respostas e reações negativas à aplicação da formação em contexto de trabalho considerando-se também a criação de barreiras e entraves pelos supervisores à ocorrência de transferência. Quando este factor está presente o mecanismo de transferência encontra-se bastante dificultado (Holton et al., 2000).

No entanto, e apesar do apoio ou sanções das chefias serem considerados fatores determinantes, existem outros aspetos relacionados com o clima de transferência que também são bastante relevantes para a ocorrência ou não de transferência. Um desses fatores diz respeito ao *suporte dos pares* em que quanto maior este apoio for mais favorável será a ocorrência de transferência. Esta é uma influência muito idêntica ao suporte das chefias.

Outros dois fatores que devem ser considerados no que diz respeito ao clima de transferência é a percepção do colaborador relacionada tanto com a *obtenção de resultados pessoais positivos* como com a evitação de *resultados pessoais negativos*. Os primeiros dizem respeito a situações em que o colaborador perceciona a obtenção de resultados que lhe são favoráveis após aplicação do aprendido na formação em contexto de trabalho, podendo ser diversos, nomeadamente, o reconhecimento, promoções, aumentos salariais, entre outros que possam ser percecionados pelo colaborador como bons para si próprio e que, por isso, são facilitadores da transferência. Por outro lado, os *resultados pessoais negativos* dizem respeito

às situações inversas em que o colaborador percebe que, ao aplicar, em contexto de trabalho, o que aprendeu na formação em contexto de trabalho, poderá ter resultados negativos, como, por exemplo, castigos, penalizações, entre outros, servindo estes, como dificultadores da utilização das aprendizagens em contexto de trabalho (Holton, 2006).

Existem ainda outros fatores relacionados com esta temática que podem ter influência no mecanismo de transferência, nomeadamente, as *oportunidades* que o colaborador tem para aplicar as aprendizagens, o *feedback* que obtém e a *resistência ou abertura à mudança* (Caetano e Velada, 2007)

Relativamente às *oportunidades* que o colaborador tem para aplicar a formação, este tópico diz respeito ao facto de existirem, ou não, no contexto de trabalho situações e recursos necessários à aplicação das novas aprendizagens, o que muitas vezes não acontece (Almeida, 2011). No entanto, e apesar da importância deste aspeto, muitas vezes verifica-se que nos estudos realizados relativamente ao mecanismo de transferência este factor não é tido em linha de conta, assumindo-se na maioria das vezes a existência de um contexto laboral com oportunidades para transferir (Almeida, 2011).

No que se refere ao *feedback*, também se verifica que é um dos fatores que influencia a transferência, e diz respeito ao modo como os restantes membros da equipa reagem ao modo como o colaborador trabalha e aos resultados por si obtidos depois de frequentar uma ação de formação. O *feedback* positivo tende a estar positivamente relacionado com a ocorrência de transferência (Holton et al., 2000).

A *resistência ou a abertura à mudança* também constituem influência para a aplicação, ou não, das aprendizagens em contexto de trabalho, uma vez que, quando o colaborador percebe que a sua equipa se encontra receptiva a novas metodologias este sentir-se-á mais encorajado a utilizar as aprendizagens; por outro lado, se o colaborador sentir que a sua equipa não possui essa abertura terá tendência a sentir-se mais retraído não transferindo as o que aprendeu (Holton, 2006).

Assim, de acordo com a literatura, podemos verificar a existência de vários aspetos relacionados com o clima de transferência, ou seja, com o ambiente de trabalho, que serão facilitadores ou bloqueadores de transferência, sendo eles o *suporte das chefias*, as sanções que estes aplicam, o suporte dos pares, a obtenção de resultados pessoais positivos e a obtenção de resultados pessoais negativos, as oportunidades que o colaborador tem para aplicar o que aprendeu, o *feedback* que obtém e ainda a *resistência ou abertura à mudança* (Caetano e Velada, 2004). Todos estes fatores podem influenciar a aplicação no local de trabalho das competências e conhecimentos adquiridos em contexto de formação (Velada, 2007).

## Caraterísticas dos formandos

À semelhança do que acontece com as dimensões acima mencionadas também esta dimensão (características dos formandos) engloba uma diversidade de fatores. Neste caso, os fatores que compõem esta dimensão encontram-se relacionados com a competência dos próprios formandos, a personalidade dos mesmos e ainda as variáveis motivacionais e atitudes que estes demonstram face à função que desempenham (Caetano e Velada, 2004).

Assim podemos considerar como um dos aspetos que têm implicações na ocorrência do mecanismo de transferência a *capacidade que o colaborador tem para transferir*, isto é, qual a energia, tempo e espaço mental que o colaborador consegue dedicar diariamente para a implementação de mudanças com base nas aprendizagens que efetuou na formação. Assim, quanto mais capacidade para transferir o individuo tiver, mais este irá aplicar no seu contexto de trabalho o que aprendeu. (Holton et al., 2000).

Outro aspeto a considerar relacionado com as características dos formandos é a crença dos colaboradores relativamente a terem, ou não, as *capacidades* necessárias para utilizar as novas aprendizagens, alterando desse modo as suas metodologias e o desempenho das suas funções. Este aspeto exprime-se na crença de *autoeficácia* e esta é tanto maior quanto maior for a confiança que o colaborador tem em si próprio para utilizar as aprendizagens que realizou em formação no contexto de trabalho (Holton, 2006). De acordo com Ford et al. (1998), quanto maior for a crença de *autoeficácia* maior será a predisposição do colaborador para transferir.

Outro fator a considerar relacionado com as características dos formandos diz respeito as *expectativas* destes, tanto relacionadas com o *desempenho* como com os *resultados*. As primeiras dizem respeito ao esforço que o colaborador espera ter de aplicar para conseguir transferir as aprendizagens realizadas para o contexto real de trabalho, conseguindo dessa forma executar mudanças no seu modo de trabalho que irão melhorar o seu desempenho. Quanto mais os formandos acreditarem que esse esforço resultará numa melhoria do seu desempenho mais esforço estes irão aplicar (Holton, 1996)

No que respeita às *expectativas de resultados*, estas correspondem à forma como o colaborador espera que as mudanças que realizou nos procedimentos com base nas aprendizagens da formação tenham resultados positivos para si (Holton, 1996). Um colaborador com expectativas mais elevadas terá mais motivação não só para aprender, mas também para transferir (Velada, 2007).

Por fim, ainda relacionada com as características dos formandos deve ainda considerar-se a *preparação* destes para a formação, isto é, de que forma estes estão envolvidos na escolha

das formações nas quais participam e no levantamento de necessidades e ainda que informação é que os colaboradores têm relativamente à formação que vão frequentar (Holton, 1996). De acordo com Velada (2007) quando é transmitida aos formandos mais informação sobre a ação de formação antes desta acontecer estes mostram mais intenção não só de aprender, mas também de, posteriormente, aplicar no posto de trabalho aquilo que aprendem.

### **Motivação para transferir**

A *motivação para transferir* é outro fator que deve ser tido em consideração quando se faz a avaliação da transferência. A motivação é um factor essencial para que a transferência ocorra (Kirkpatrick, 1996).

A motivação poderá ser distinguida em dois tipos diferentes: a motivação para aprender e a motivação para transferir (Holton, 2006). Para que ocorra transferência é necessário que se verifiquem os dois tipos de motivação. Numa primeira fase é necessário que os formandos se encontrem motivados para aprender e posteriormente para transferir (Almeida, 2011).

A primeira diz respeito à vontade que os indivíduos têm de aprender os novos conceitos e competências na formação. Já a segunda está mais relacionada com o momento pós-formação e diz respeito à vontade que os formandos têm de aplicar no seu trabalho os conhecimentos e capacidades que aprenderam no momento da formação (Holton, 2006).

### **Status Hierárquico**

Quando olhamos para a literatura existente relativa à psicologia organizacional uma das temáticas estudadas é a forma com o posicionamento hierárquico influencia e prediz diversas outras variáveis. Dentre essas variáveis podem considerar-se as variáveis motivacionais (Poster, 1962). Daí a importância do conceito de hierarquia social, que diz respeito a uma classificação dos indivíduos de acordo com uma dimensão que é socialmente valorizada (Blau & Scott, 1962).

A hierarquia formal nas organizações está associada a uma assimetria de poder e de autoridade e a diversos sinais que a identificam, entre eles organogramas ou cargos atribuídos aos diversos membros. Nestes casos trata-se de os indivíduos que ocupam cargos de chefia,

tendo por isso nível hierárquico superior, supondo que são aqueles que possuem mais capacidades e habilidades na área pelo que a dirigem (Mintzberg, 1979).

A hierarquia pode ter uma elevada influência sobre o clima de trabalho e de transferência numa organização nomeadamente, com base nas teorias implícitas e atribuições que os dirigentes desenvolvem acerca da motivação para o desempenho, bem como sobre a aprendizagem e melhoria das competências e respetiva transferência para o trabalho.

O posicionamento hierárquico pode, pois, estar associado a diferentes perspetivas sobre os mecanismos e explicações dos fatores de transferência da formação.

## QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE

Com base na revisão de literatura realizada criou-se o modelo de análise que orienta o presente estudo, a partir do qual se pretende responder a duas questões de investigação:

- (1) Quais as diferenças de percepção entre formandos e dirigentes no que respeita ao clima de transferência?
- (2) Em que medida existem diferenças entre dirigentes e formandos na percepção dos preditores da motivação para transferir?

Estas questões têm recebido pouca atenção na pesquisa empírica pelo que o presente estudo tem um carácter exploratório e com base nas teorias sobre estatuto e poder nas organizações procura testar as seguintes hipóteses:

H1 – As chefias percebem o clima de transferência de um modo mais favorável do que os formandos.

H2 – A posição hierárquica constitui um moderador dos antecedentes da motivação para transferir o que aprendem na formação, no sentido em que os dirigentes tendem a salientar antecedentes relacionados com os próprios formandos, enquanto estes tendem a salientar fatores do contexto de trabalho.

## MÉTODO

### Plano de pesquisa

O presente estudo tem uma natureza quantitativa e transversal uma vez que os dados foram recolhidos num único momento. Tem também um carácter empírico e correlacional tendo sido utilizada uma amostra por conveniência numa grande organização. Os dados foram recolhidos através de um inquérito (online) por questionário.

### Participantes

Neste estudo participaram os colaboradores de uma grande organização pública que tinham frequentado pelo menos uma ação de formação no decorrer do ano de 2018.

Todos os participantes em ações de formação em 2018 foram convidados a responder a um inquérito on-line. No convite explicavam-se os objetivos do estudo e assegurava-se o anonimato e confidencialidade das respostas e formalizava-se o consentimento informado.

Assim, o processo de amostragem utilizado é não probabilístico, por conveniência.

Dos 923 colaboradores contactados, participaram no estudo 47% (332 trabalhadores) todos eles de forma voluntária e sem qualquer incentivo material ou financeiro. Destes participantes, 64 eram dirigentes, isto é, exerciam funções de chefia e os restantes 268 sem qualquer função de chefia.

#### *Caracterização da Amostra*

Como se pode observar na tabela 1, relativamente à faixa etária mais de metade dos participantes da amostra têm idade superior a 50 anos.

Relativamente ao sexo 118 (36%) dos participantes são do sexo masculino e os restantes 214 (64%) são do sexo feminino.

No que à categoria profissional diz respeito, a maioria dos participantes (71,4%) são técnicos superiores.

**Tabela 1** – Caracterização da amostra

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	118	36%
	Feminino	214	64%
<b>Idade</b>	24 anos ou menos	1	0,3%
	Entre os 25 e os 29 anos	1	0,3%
	Entre os 30 e os 34 anos	4	1,2%
	Entre os 35 e os 39 anos	19	5,7%
	Entre os 40 e os 44 anos	59	17,8%
	Entre os 45 e os 49 anos	75	22,6%
	Entre os 50 e os 54 anos	98	29,5%
	Mais de 55 anos	75	22,6%
<b>Função de Chefia</b>	Sim	64	19,3%
	Não	268	80,7%

## **Medidas**

### *Questionário*

Com base na literatura e nos instrumentos validados e disponíveis construiu-se um questionário que incluía 41 questões relativas aos constructos relevantes para os objetivos deste estudo.

Utilizou-se uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos em que 1 corresponde a *discordo totalmente* e 5 corresponde a *concordo totalmente*.

Consideraram-se as seguintes dimensões:

O *apoio da chefia* que foi operacionalizada através de 4 itens: “A minha chefia diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo o que aprendo nas ações de formação.”; “Habitualmente, a minha chefia estabelece-me objetivos que me encorajam a utilizar no

trabalho o que aprendo nas ações de formação.”; “Geralmente, a minha chefia encontra-se comigo para trabalharmos nos problemas que eu possa estar a ter ao utilizar o que aprendo nas ações de formação.”; “A minha chefia costuma reunir comigo para discutirmos formas de aplicar na minha função o que aprendo nas formações.”.

A *inércia da chefia*, para a qual se utilizaram 3 itens: “Geralmente, a minha chefia opõe-se ao facto de eu utilizar no trabalho o que aprendo nas formações.”; “Por norma, a minha chefia acha que sou menos eficiente quando utilizo técnicas novas que aprendo nas formações.”; “A minha chefia prefere que não utilize no meu trabalho aquilo que aprendo quando frequento ações de formação.”.

O *apoio dos colegas*, operacionalizado por 3 itens: “Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquire em ações de formação.”; “Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendo nas ações de formação.”; “No trabalho, os meus colegas esperam que eu utilize o que aprendo nas ações de formação.”.

A dimensão *resultados pessoais positivos* para a qual foram utilizados 3 itens: “O facto de utilizar o que aprendo em ações de formação, ajuda-me a obter melhores avaliações de desempenho.”; “Quando utilizo o que aprendo nas ações de formação, a probabilidade de ser recompensado(a) é maior.”; “É provável que tenha alguns benefícios se utilizar na minha função as técnicas que aprendo nas ações de formação.”.

Os *resultados pessoais negativos*, que foram operacionalizados por 3 itens: “No meu departamento, os trabalhadores são penalizados se não utilizarem nos seus empregos o que aprendem nas ações de formação.”; “Se não utilizar no meu trabalho as técnicas que aprendo nas ações de formação sou repreendido.”; “Sou alertado quando não utilizo no meu trabalho o que aprendo nas ações de formação.”.

O *feedback e coaching* para a qual se utilizaram 5 itens: “As pessoas costumam fazer sugestões acerca da forma como posso melhorar o meu desempenho no trabalho.”; “Recebo muitas sugestões de outras pessoas sobre como fazer melhor o meu trabalho.”; “As pessoas costumam dizer-me coisas que me ajudam a melhorar o meu desempenho.”; “Quando o meu desempenho não é o que deveria ser, os(as) colegas ajudam-me a melhorá-lo.”; “Tenho regularmente conversas com outros colegas sobre como melhorar o meu desempenho.”.

A dimensão *resistência à mudança*, com 5 itens: “As pessoas com quem trabalho geralmente preferem utilizar os métodos já existentes do que os novos métodos aprendidos nas ações de formação.”; “Empregados experientes no meu serviço ridicularizam os outros quando eles tentam utilizar as técnicas que aprendem nas ações de formação.”; “As pessoas no meu serviço não estão dispostas a mudar a maneira como as coisas são feitas.”; “No meu serviço

hesita-se quanto a experimentar novas formas de fazer as coisas.”; “No meu serviço está-se aberto a mudanças, se isso melhorar o nosso desempenho no trabalho.”.

A *motivação para transferir* que foi operacionalizada por 3 itens: “Normalmente, quando a formação termina, mal posso esperar para voltar ao trabalho e aplicar o que aprendi.”; “Acredito que ter formação me ajuda a ter um melhor desempenho na minha função.”; “Fico animado(a) ao pensar em tentar utilizar na minha função o que aprendo nas ações de formação.”.

A *autoeficácia* para a qual foram utilizados 3 itens: “Estou confiante na minha capacidade de utilizar novos conhecimentos na minha função.”; “Estou certo(a) de que irei ultrapassar obstáculos na minha função que dificultam a utilização de novas técnicas e conhecimentos.”; “No trabalho sinto-me confiante em utilizar o que aprendo nas formações, mesmo em situações difíceis.”; “Nunca duvido da minha capacidade de utilizar no emprego o que aprendi.”.

A dimensão *expectativa esforço para transferir-desempenho*, para a qual se utilizaram 4 itens: “Geralmente, a formação ajuda-me a aumentar a minha produtividade.”; “O meu desempenho no trabalho aumenta quando utilizo coisas novas que aprendo em formação.”; “Quanto mais me esforço por aprender nas ações de formação, melhor é o meu desempenho quando volto ao meu trabalho.”; “Quanto mais eu aplico no meu emprego o que aprendi, melhor eu faço o meu trabalho.”.

Por fim, as *expectativa desempenho-resultados*, operacionalizada através de 4 itens: “Na sua maioria, as pessoas que são recompensadas no meu serviço são aquelas que trabalham para merecê-lo.”; “Quando me esforço para melhorar o meu desempenho, acontecem-me coisas boas.”; “As pessoas, no meu serviço, reparam quando se faz alguma coisa bem.”; “O meu trabalho é ideal para quem gosta de ser recompensado quando faz alguma coisa realmente boa.”

Criaram-se duas versões do questionário. Na versão dos dirigentes as dimensões apoio da chefia e inércia da chefia foram adaptadas focalizando-se no seu próprio papel enquanto chefes.

No final do questionário era pedido ao participante que preenchesse alguns dados sociodemográficos agradecendo-se também a sua participação.

Este questionário foi enviado via e-mail uma primeira vez para todos os participantes que frequentaram pelo menos uma ação de formação no ano de 2018 sendo esse e-mail reforçado 3 dias depois.

Após recolha de todos os dados, estes foram analisados através do programa de análise estatística SPSS (IBM SPSS Statistics 25)

## RESULTADOS

Antes de mais, foi necessário realizar a análise da sensibilidade. Uma vez que, de acordo com Kline (1998) quando a amostra é grande não é necessário que se realize o teste não-paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* foram analisados os valores de assimetria e curtose (Anexo A). Assim, foi possível perceber que os valores de assimetria de todas as dimensões em estudo são inferiores a |3| e que os valores de curtose são inferiores a |7| não sendo por isso violada a sensibilidade da escala utilizada (Kline, 1998)

Após a análise descritiva da amostra, e tratando-se de indicadores e variáveis já testados para a população portuguesa, realizou-se a análise da consistência interna de cada uma das dimensões utilizando a agregação original item-dimensão (tabela 2).

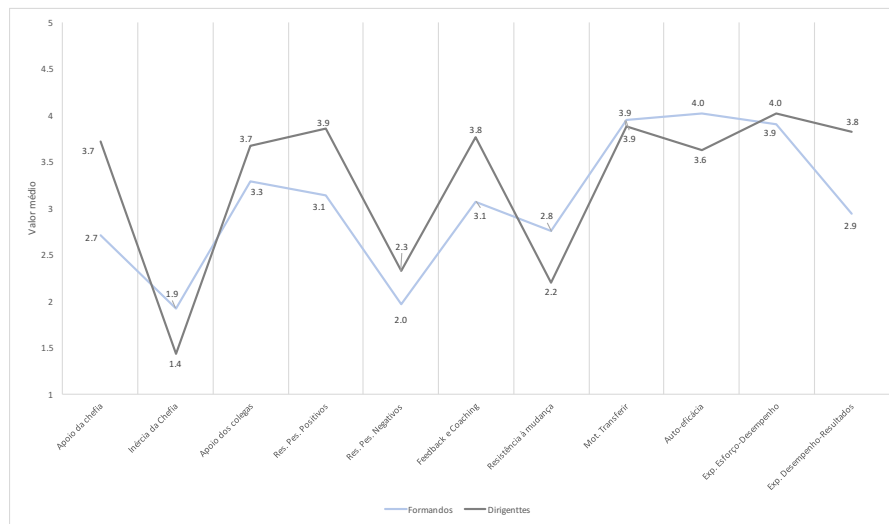
Esta análise foi realizada utilizando as respostas de todos os participantes. Nas dimensões *resistência à mudança* e *auto-eficácia* excluiu-se um item em cada uma de modo a assegurar um coeficiente de consistência interna adequado. No que diz respeito aos valores do Alpha de Cronbach, para todas as dimensões é superior a .60 com exceção da dimensão resultados pessoais negativos que apresenta um valor de .44.

**Tabela 2** – Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna das dimensões analisadas

Nr.	Nome	Média*	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Motivação para transferir		0,60											
2	Apoio da chefia	2,27	1,02	-0,14										
3	Inércia da chefia	2,26	1,00	-0,17	0,97									
4	Apoio dos colegas	3,39	0,76	0,36	0,11	0,08								
5	Resultados pessoais positivos	2,97	0,85	0,38	-0,35	-0,37	0,23							
6	Resultados pessoais negativos	2,31	0,93	-0,01	0,74	0,74	0,31	-0,19						
7	Feedback e Coaching	2,99	0,69	0,25	-0,26	-0,27	0,33	0,45	-0,05					
8	Expectativa esforço-desempenho	3,92	0,63	0,61	0,02	0,00	0,48	0,37	0,13	0,20				
9	Expectativa desempenho-resultados	3,11	0,81	0,34	0,17	0,16	0,56	0,35	0,44	0,28	0,36			
10	Resistência à mudança	2,65	0,82	-0,08	0,08	0,08	-0,32	-0,02	-0,12	0,07	0,03	-0,34		
11	Auto-eficácia	3,94	0,62	0,58	-0,27	-0,28	0,20	0,33	-0,20	0,15	0,52	0,17	-0,06	

\*Escala: 1- *Discordo completamente*, 2- *Discordo*, 3- *Não concordo nem discordo*, 4- *Concordo*, 5- *Concordo Completamente*.

Para analisar a hipótese 1, no sentido de se averiguar as diferenças entre os grupos fizeram-se análises de comparação das médias em todas as dimensões através do T-test, apresentando-se no gráfico 1 as respetivas médias para cada grupo.



**Gráfico 1 – Valores médios entre grupos por dimensão.**

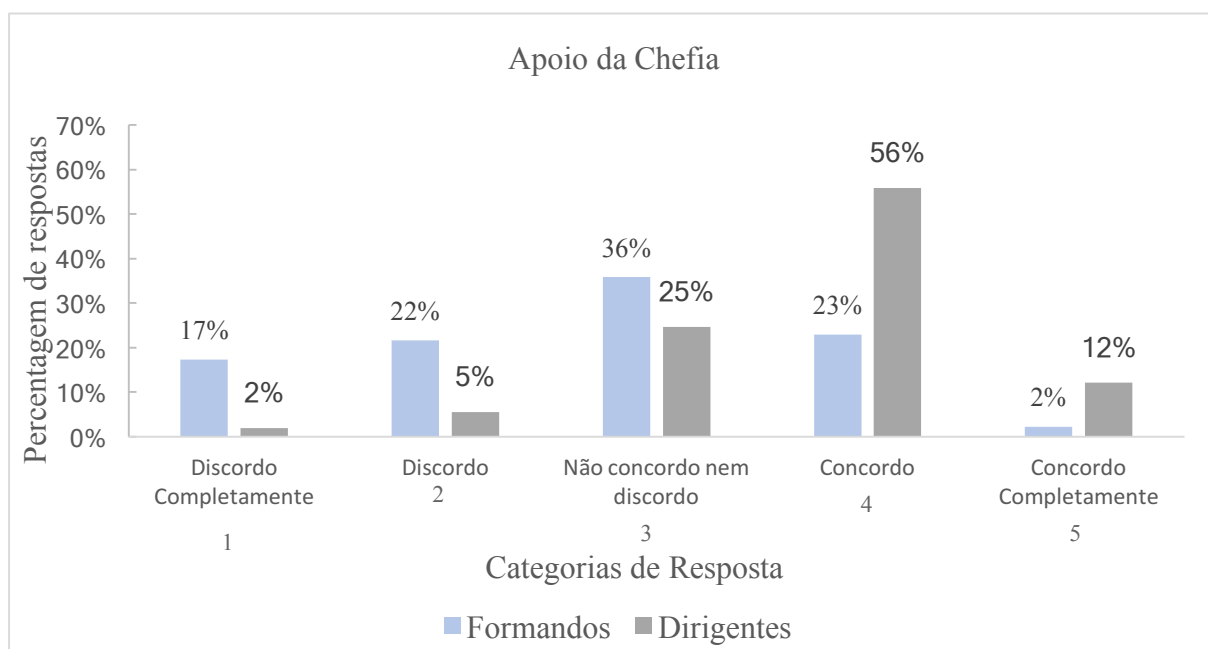
Os resultados revelaram que existem diferenças entre os dois grupos na maioria das dimensões suportando assim a hipótese 1. No entanto, e partindo da análise do t-teste para amostras independentes (tabela 3), verifica-se que não são significativas nas dimensões *motivação para transferir*, *expectativa*, *esforço-desempenho*, *resistência à mudança* e ainda *auto-eficácia*.

**Tabela 3 – T-teste para amostras independentes**

	Grupo	Mean	Sig.	t
<i>Apoio da chefia</i>	1	1,9	0,003	-17,234
	2	3,7		
<i>Inércia da chefia</i>	1	1,9	0,000	-17,239
	2	3,7		
<i>Apoio dos Colegas</i>	1	3,1	0,001	-5,674
	2	3,9		
<i>Resultados pessoais positivos</i>	1	3,1	0,000	7,438
	2	2,3		
<i>Resultados pessoais negativos</i>	1	2	0,000	-21,805
	2	3,8		
<i>Feedback e Coaching</i>	1	3,1	0,020	4,533
	2	2,6		
<i>Expectativa esforço-desempenho</i>	1	3,9	0,051	-1,265
	2	4		
<i>Expectativa desempenho-resultados</i>	1	2,9	0,000	-8,678
	2	3,8		
<i>Resistência à mudança</i>	1	2,8	0,275	5,025
	2	2,2		
<i>Auto-eficácia</i>	1	4	0,233	4,673
	2	3,6		
<i>Motivação para transferir</i>	1	3,9	0,080	0,780
	2	3,9		

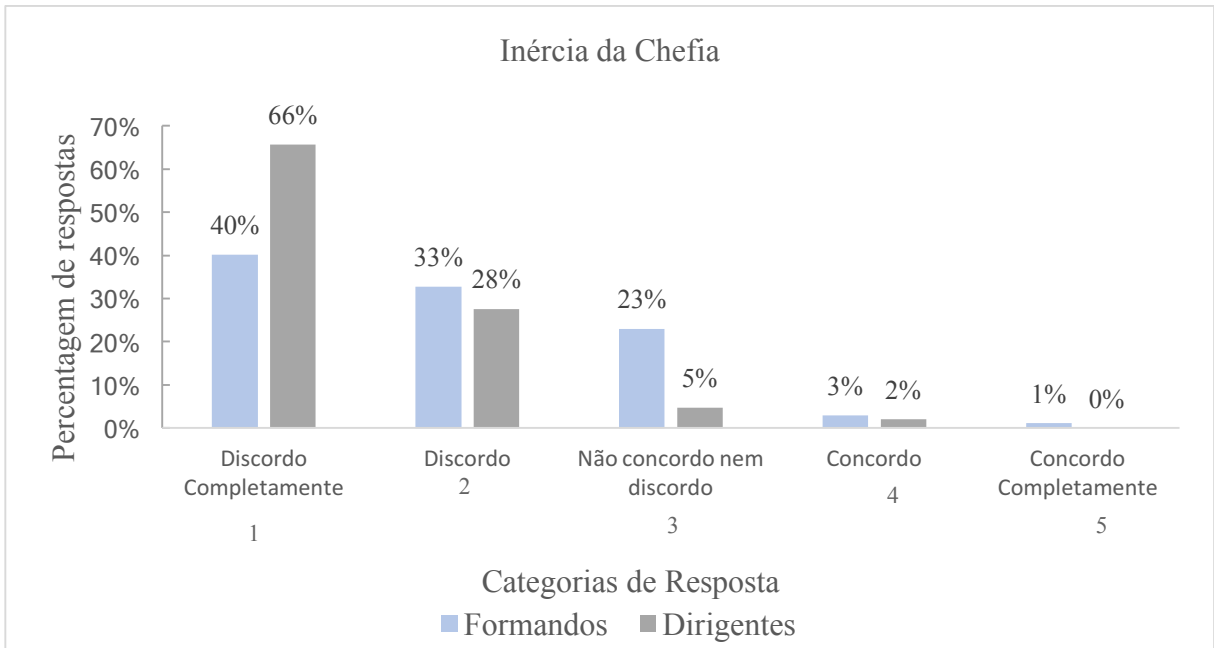
De seguida, e com o objetivo de tornar esta análise mais clara, procedeu-se à análise da comparação entre grupos, para cada uma das diferentes dimensões, com base na distribuição das respostas (percentagens).

No que respeita à dimensão *apoio da chefia* pode verificar-se que a maior percentagem de respostas dos formandos se encontra nas opções *discordo totalmente*, *discordo* e *nem concordo nem discordo*, com percentagens de 17%, 22% e 36% respetivamente, isto é, nos pontos mais baixos da escala, enquanto, por outro lado, as respostas dos dirigentes (56%) se concentram na sua maioria no ponto 4 da escala sendo este um dos mais elevados. (Gráfico 2).



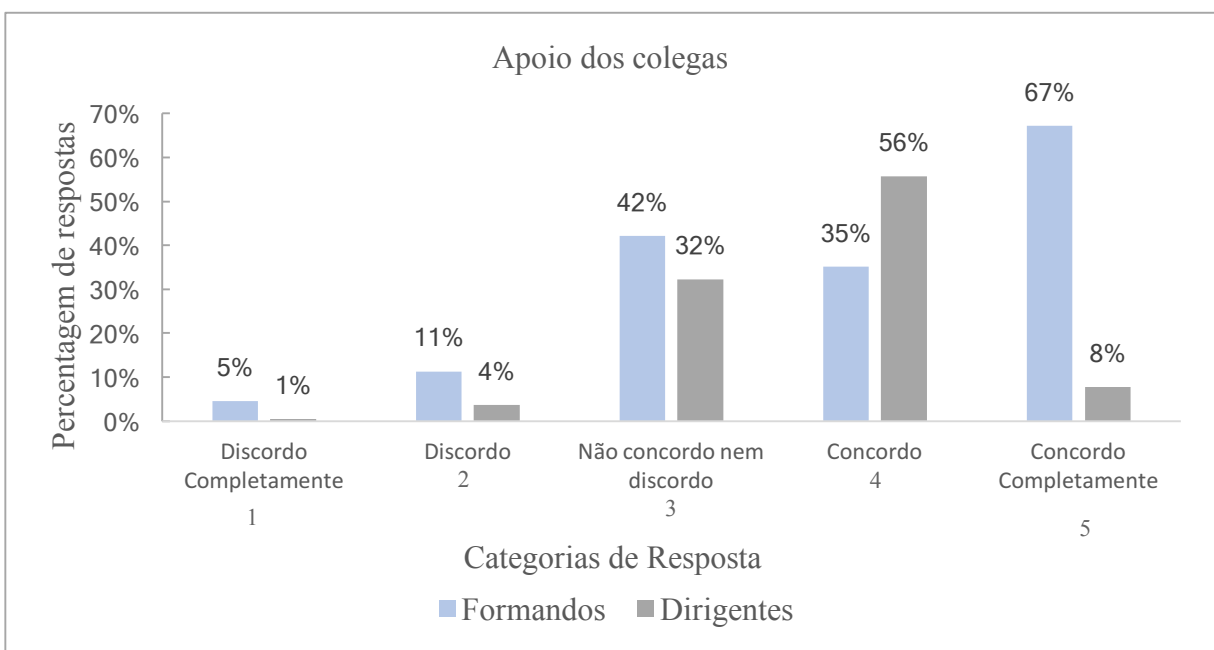
**Gráfico 2** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão apoio da chefia

Relativamente à dimensão de *inércia da chefia* pode verificar-se que ambos os grupos concentram a maior parte das respostas nos pontos inferiores da escala tendo os formandos 40% das respostas no ponto *discordo totalmente* e os dirigentes 66% das respostas nesse mesmo ponto. No que respeita à percentagem de respostas nos pontos *concordo* e *concordo totalmente* da escala podem verificar-se percentagens bastante reduzidas para os dois grupos (Gráfico 3).



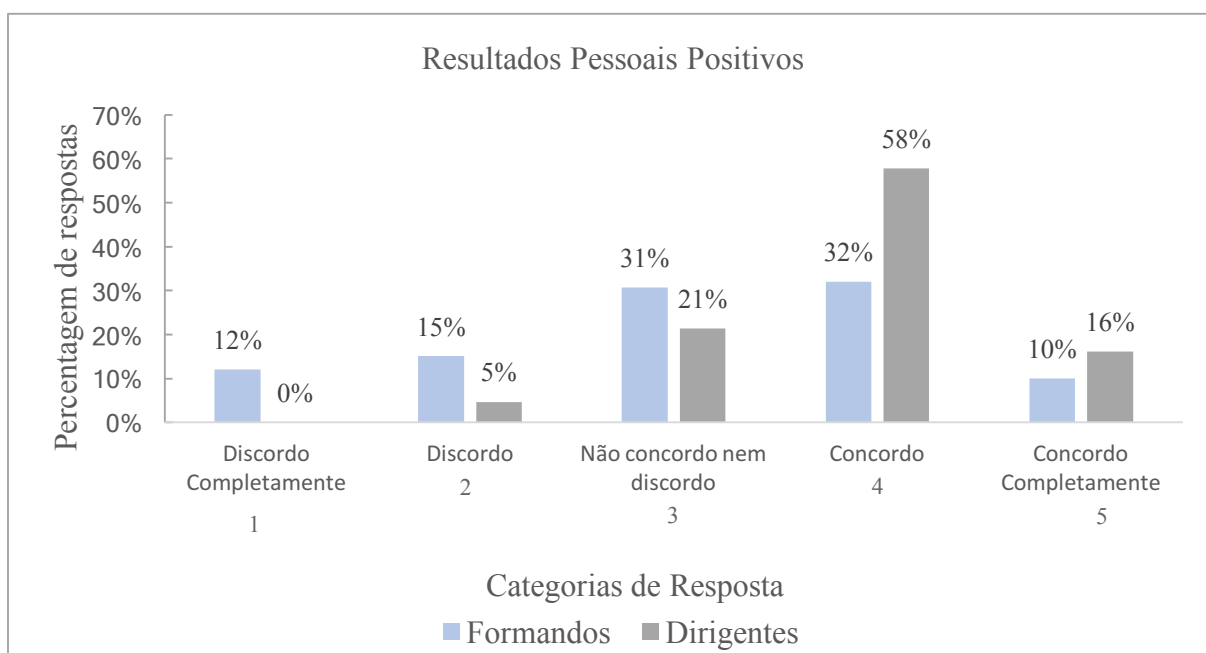
**Gráfico 3** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão inércia da chefia

Passando para a dimensão relativa ao *apoio dos colegas*, ambos os grupos têm uma maior percentagem de respostas nos níveis com maior grau de concordância. No caso dos dirigentes verifica-se que a maior percentagem de respostas em *concordo* com 56% das respostas. No que aos formandos diz respeito, a grande maioria das respostas, com uma percentagem de 67% estão situadas em *concordo completamente*, contra apenas 8% de respostas dos dirigentes nesta opção.



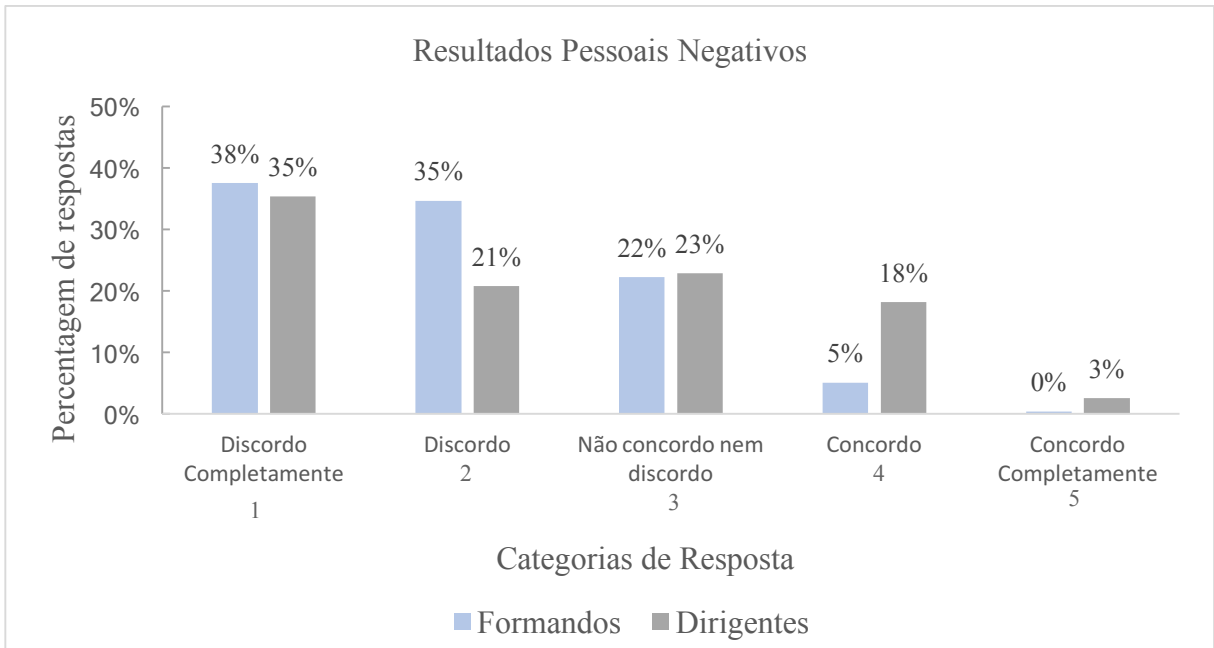
**Gráfico 4** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão apoio dos colegas

Na dimensão *resultados pessoais positivos* pode observar-se que no que respeita às respostas dos formandos estas se encontram distribuídas por todas as opções sendo a maior percentagem de respostas em *não concordo nem discordo* e *concordo* com 31% e 32% das respostas, respetivamente e estando distribuídas pelas outras três opções de forma semelhante entre si. O mesmo não se verifica no caso dos dirigentes em que podemos perceber que a maioria das respostas estão concentradas na opção 4 com 58% das respostas seguidas em 3 com 21%.



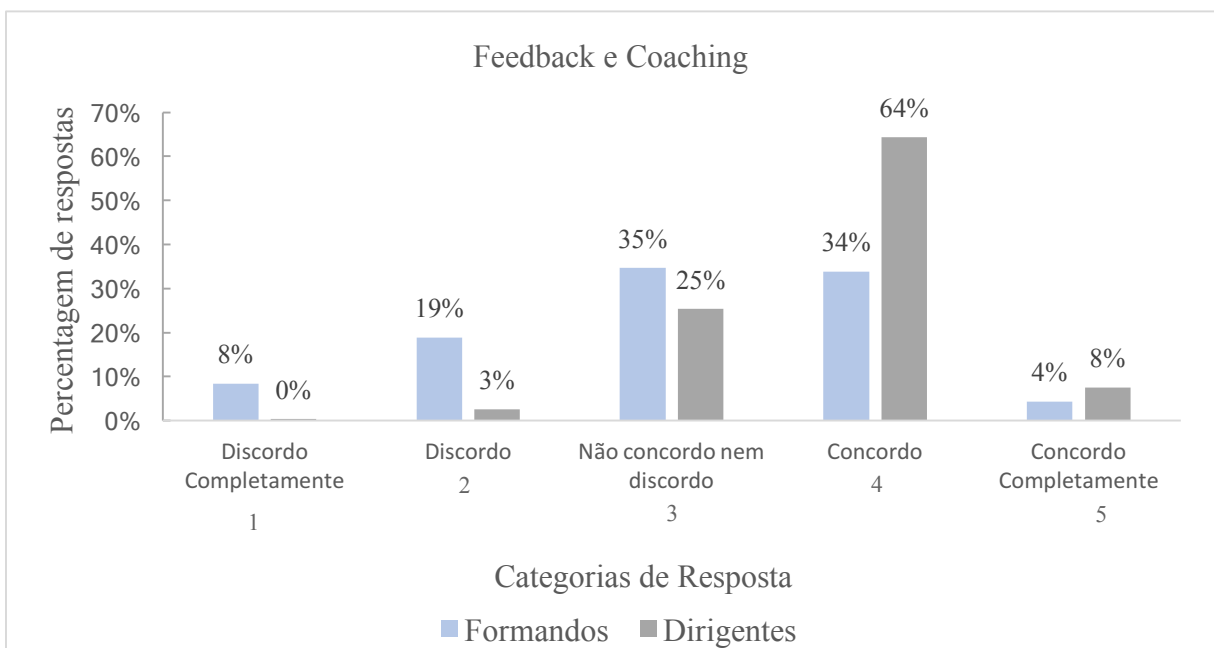
**Gráfico 5** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão resultados pessoais positivos

Passando para a dimensão resultados pessoais negativos, na qual a partir do gráfico se pode observar a predominância de respostas nas opções com nível de concordância mais reduzido para ambos os grupos, sendo que ambos têm maior percentagem de respostas em *discordo completamente*, com 38% das respostas dos formandos e 35% dos dirigentes. É ainda possível observar no gráfico que as percentagens dos dirigentes se encontram distribuídas por todos os níveis da escala incluindo os extremos, o que não se verifica relativamente aos formandos que concentram as suas respostas nas opções com maior concordância.



**Gráfico 6** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão resultados p. negativos

No que respeita ao *feedback e coaching*, é possível verificar, através da análise do gráfico 7 que, por um lado, os formandos têm as respostas distribuídas pelas várias opções sendo aquelas em que existe maior percentagem em *não concordo nem discordo* e *concordo* com 35% e 34% respetivamente. Por outro lado, as respostas dos dirigentes são em grande percentagem em *concordo* com 64% das respostas, seguindo-se *não concordo nem discordo* com 25%.

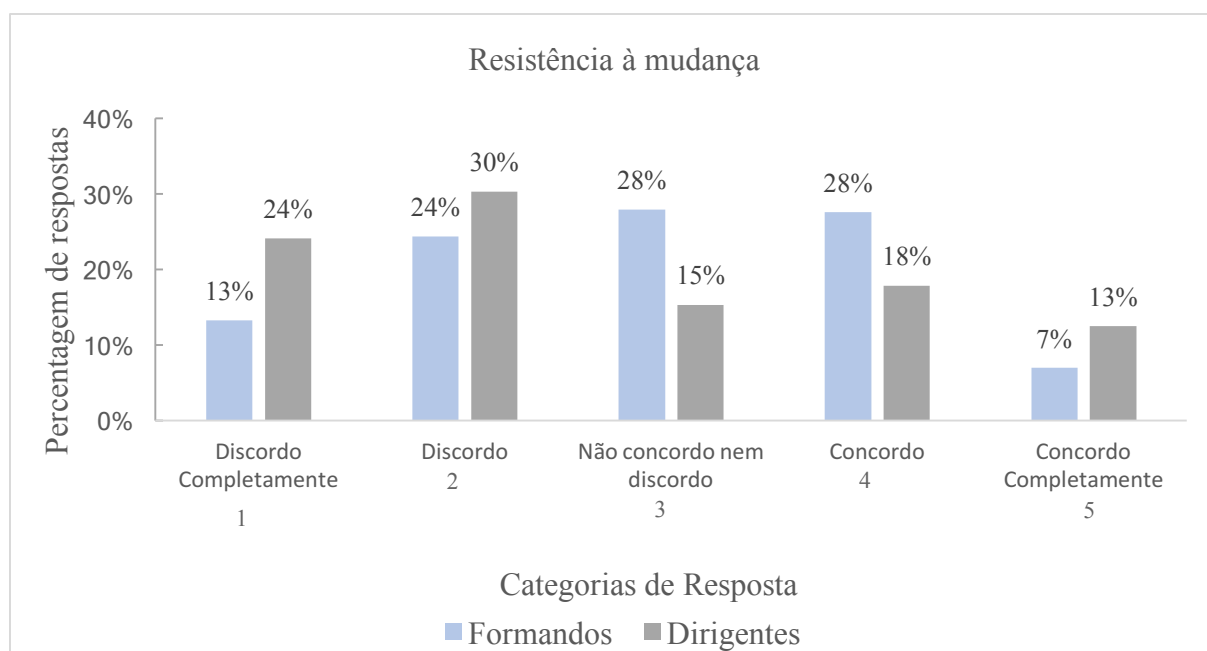


**Gráfico 7** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão feedback e coaching

Relativamente à dimensão *resistência à mudança* pela observação do gráfico 8 pode observar-se que tanto no caso dos formandos como no caso dos dirigentes as percentagens de respostas se encontram distribuídas pelos diversos níveis da escala.

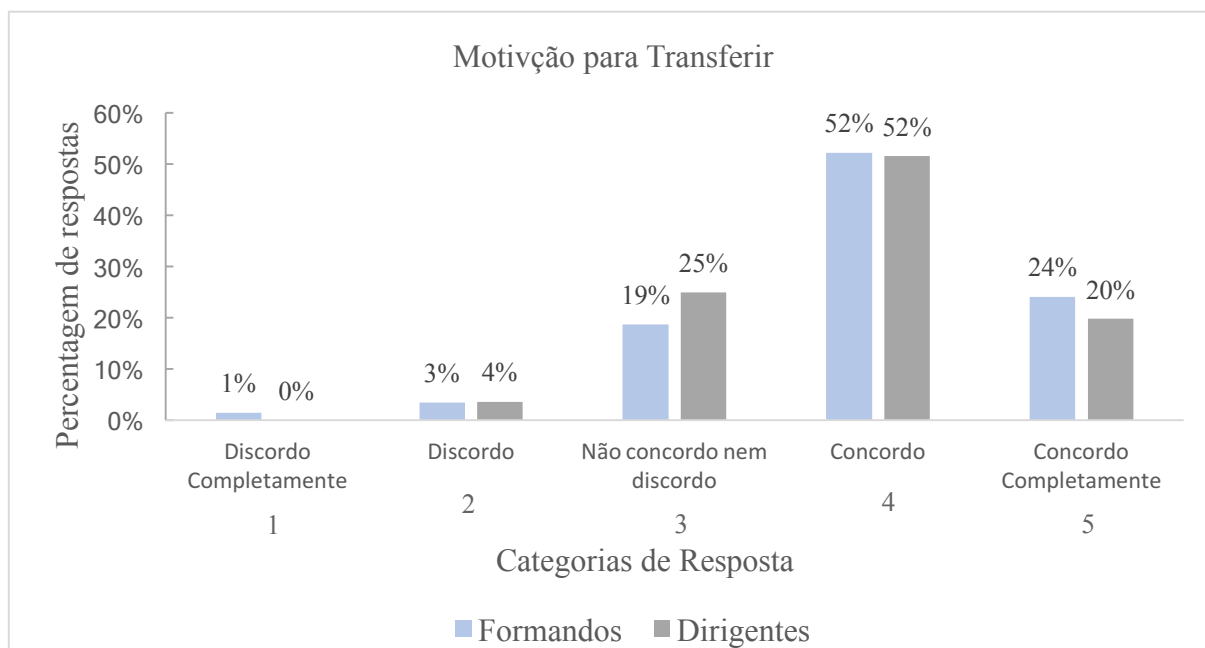
No caso das respostas dos formandos, apesar de, como referido anteriormente, estarem distribuídas pelas diversas opções, as que apresentam maior percentagem de respostas são as opções centrais, ou seja, a *discordo*, *não concordo nem discordo* e *concordo* com 24%, 28% e 28% das respostas respetivamente.

Já no que respeita às respostas dos dirigentes apresentam maior percentagem são: *discordo* com 30% das respostas e *discordo completamente* com 24% das respostas.



**Gráfico 8** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão resistência à mudança

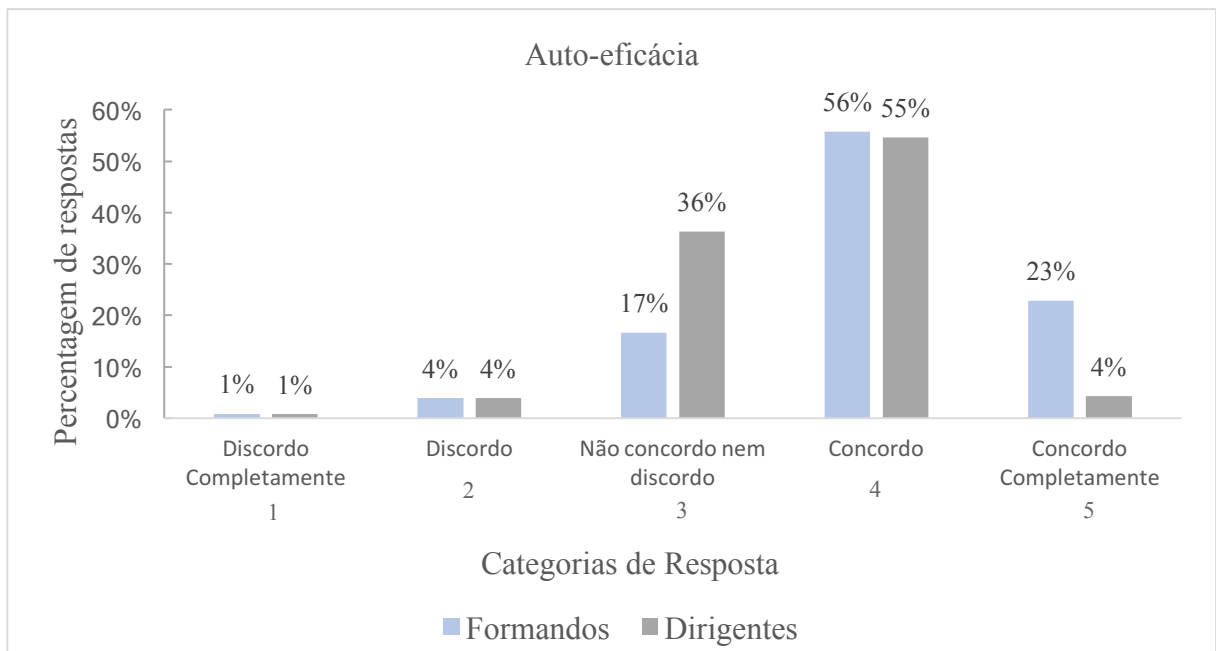
No que diz respeito à dimensão *motivação para transferir*, esta dimensão é aquela onde se conseguem observar menos diferenças entre as respostas dos formandos e dos dirigentes verificando-se para ambos os grupos que a maior percentagem de resposta em ambos os grupos com uma percentagem de 52% em *concordo*.



**Gráfico 9** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão mot. para transferir

Passando para a dimensão *auto-eficácia* à semelhança do que se verificou na dimensão anterior também nesta se observam poucas diferenças entre os dois grupos em estudo.

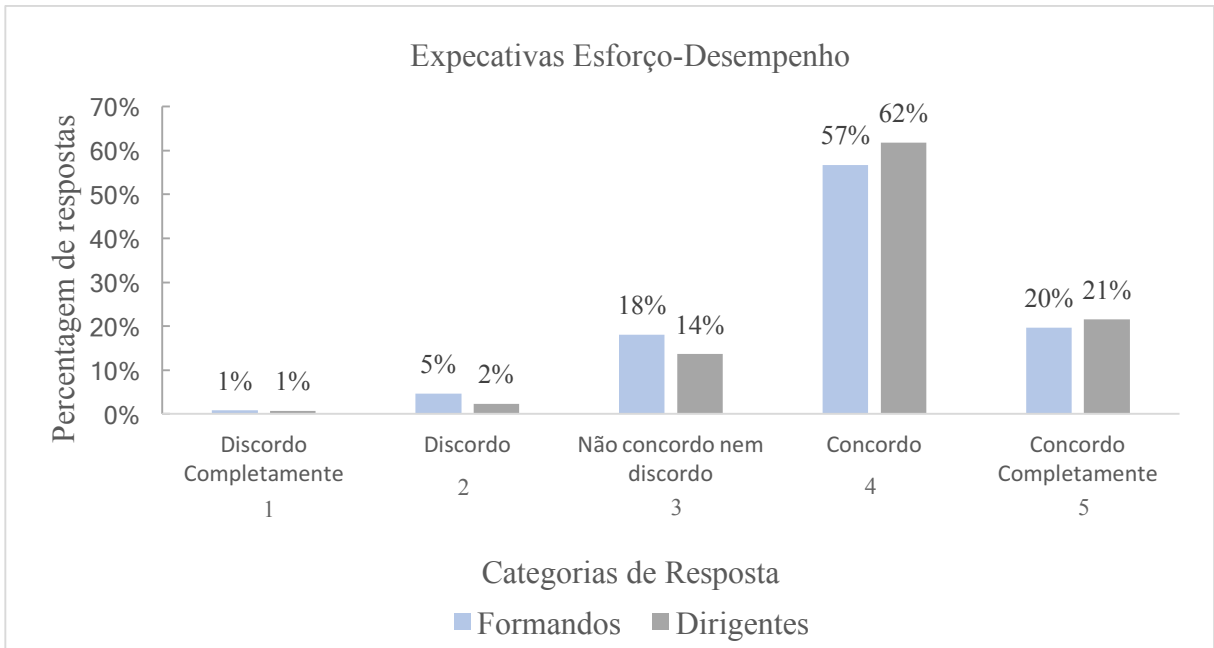
A opção *concordo* é aquela em que se observa maior percentagem de respostas para ambos os grupos, com 56% de respostas dos formandos e com 55% de respostas dos dirigentes. No que respeita ao nível da escala com segunda maior percentagem de respostas, para o grupo dos formandos verifica-se em *concordo completamente* com 23% das respostas, mas por outro lado, para os dirigentes é em *não concordo nem discordo* com 36% das respostas. É ainda de ressaltar que nesta dimensão quase não se verificam respostas em *discordo completamente* onde tanto para formandos como dirigentes esta opção tem apenas 1% das respostas.



**Gráfico 10** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão auto-eficácia

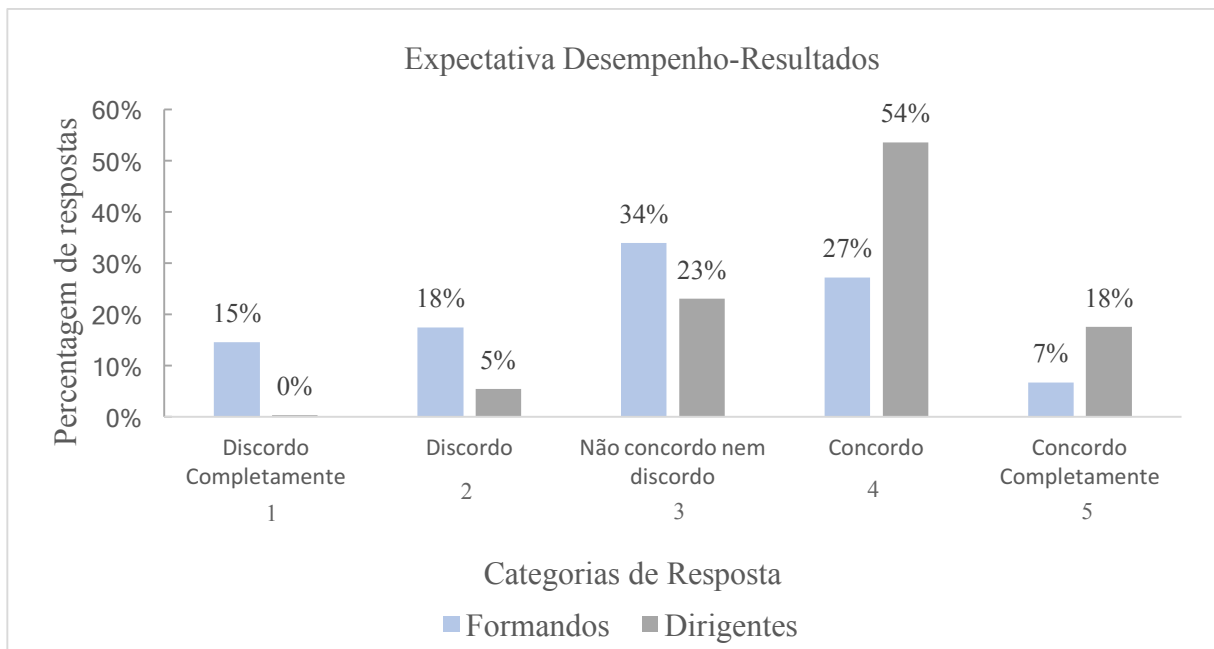
A penúltima dimensão é a *expectativa esforço-desempenho* na qual à semelhança das duas anteriores também se verificam poucas diferenças entre os dois grupos em estudo.

Ambos os grupos têm a maior percentagem de respostas em *concordo* com 62% das respostas no caso dos dirigentes e 57% das respostas no caso dos formandos. A segunda opção com maior percentagem também é a mesma para ambos os grupos e é em *não concordo nem discordo* em que os formandos têm 34% e os dirigentes têm 23% das respostas dadas. Nesta dimensão, tal como na anterior, também se verifica apenas 1% das respostas em *discordo completamente* para ambos os grupos.



**Gráfico 11** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão expectativas esforço-desempenho

Por fim, a última dimensão em análise é a *expectativa desempenho-resultados* na qual se verificam algumas diferenças entre os dois grupos em estudo. No caso dos dirigentes a opção *concordo* é aquela que tem maior percentagem de respostas com 54% das respostas dadas seguindo-se o *não concordo nem discordo* com 23%. Este grupo não manifesta respostas na em *discordo completamente*. No grupo dos formandos as respostas encontram-se distribuídas pelos diferentes níveis da escala. Com 34% das respostas, a opção com maior percentagem é *não concordo nem discordo* e com 27% segue-se a *concordo*.



**Gráfico 12** – Comparação das percentagens de respostas na dimensão expectativas desempenho-resultados

A hipótese 2 pressupõe que a posição hierárquica constitui um moderador dos antecedentes da motivação para transferir o que aprendem na formação, no sentido em que os dirigentes tendem a salientar antecedentes relacionados com os próprios formandos, enquanto estes tendem a salientar fatores do contexto de trabalho.

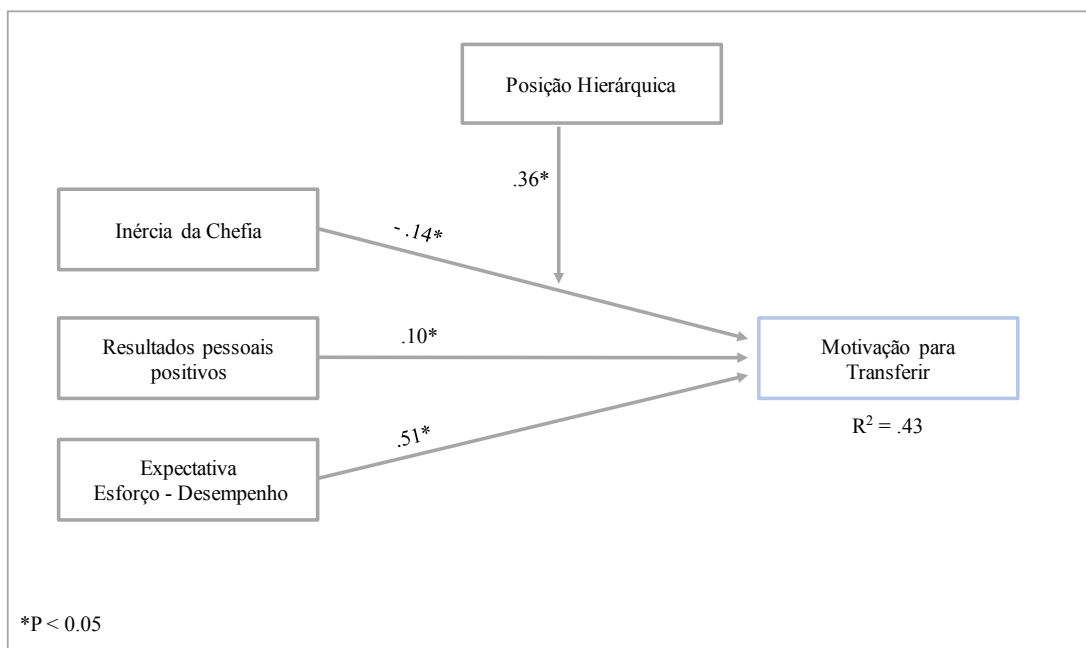
Para analisar esta hipótese de moderação quanto aos fatores que explicam a *motivação para transferir* utilizou-se uma regressão linear múltipla. Nesta regressão analisou-se o efeito de interação da posição hierárquica com os antecedentes em que se verificaram maiores diferenças entre dirigentes e formandos no t-test, ou seja, a *inércia da chefia*, os *resultados pessoais negativos*, os *resultados pessoais positivos* e ainda as *expectativas esforço-desempenho*.

Antes de se efetuar a regressão, as variáveis antecedentes foram centradas de acordo com os procedimentos recomendados por Aiken & West (1991) e a posição hierárquica foi operacionalizada como variável *dummy* (0=colaboradores e 1=dirigentes). Depois de se verificar que os valores de multicolinearidade cumprem os pressupostos da regressão múltipla, com valores de VIF <5, valores da tolerância >.20, e a condição índice inferior a 30, procedeu-se então à análise da hipótese 2.

Começou-se por analisar o efeito dos quatro antecedentes e verificou-se que a variável *resultados pessoais negativos* não tinha efeito significativo ( $p=.90$ ), pelo que se excluiu das análises seguintes.

Com as restantes três variáveis centradas criaram-se seguidamente três novas variáveis de interação com a variável *dummy* (posição hierárquica) e efetuou-se então uma análise de regressão para testar a moderação desta. Os resultados revelaram que a interação com os *resultados pessoais positivos* não era significativa ( $p=.93$ ), o mesmo sucedendo com a interação com *expectativas esforço-desempenho* ( $p=.09$ ). Excluindo estas variáveis de interação, realizou-se então uma nova regressão para testar o efeito de interação da *inércia da chefia* com a *posição hierárquica*. Os resultados desta regressão explicam 43% da variância da *motivação para transferir*, dos quais, 1,6% corresponde ao efeito daquela interação ( $b=.36$ ).

A análise da regressão (Figura 1) revelou ainda efeitos diretos significativos das *expectativas esforço-desempenho* ( $b=.51$ ), da *inércia da chefia* ( $b=-.14$ ) e da obtenção de *resultados pessoais positivos* ( $b=.10$ ) sobre a *motivação para transferir*. A posição hierárquica não tem um efeito direto significativo ( $p=.09$ ). Para estas duas variáveis verifica-se apenas este efeito, não se verificando efeito moderador do *posicionamento hierárquico*.

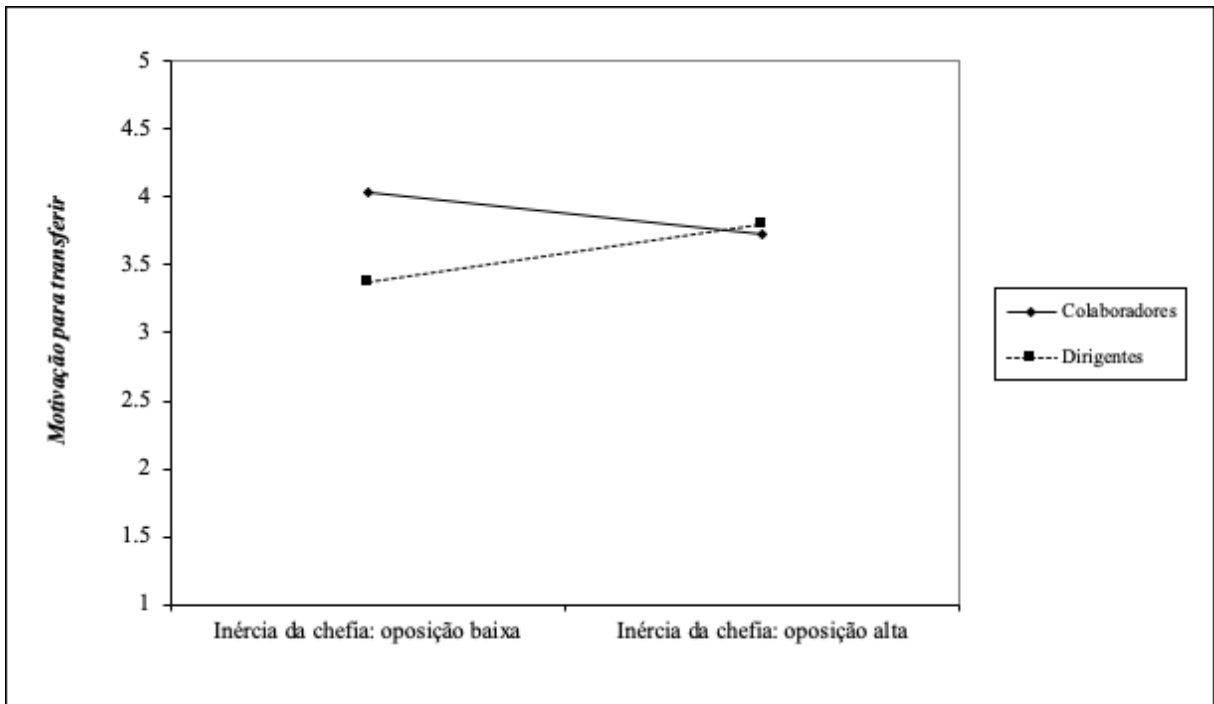


**Figura 1** – Modelo de análise da Hipótese 2: coeficientes de regressão não estandardizados

No sentido de interpretarmos aquela interação, realizou-se a análise dos respetivos declives simples, de acordo com os procedimentos referidos por Aiken e West (1991): operacionalizaram-se os níveis da inércia da chefia baixa e alta com um desvio-padrão abaixo e acima da média, respetivamente. Os resultados apresentam-se no Gráfico 13.

Como se pode verificar no gráfico 9, os resultados dos declives simples revelam que a *inércia da chefia* não é preditora da *motivação para transferir* na perspetiva dos dirigentes

( $b=.21$ ,  $t=1.833$ ,  $p>0.05$ ). Por sua vez, para os colaboradores/formandos o grau de oposição da chefia à transferência da aprendizagem (*inércia da chefia*) constitui um antecedente da *motivação para transferir* ( $b= -0.148$ ,  $t=4.68$ ,  $p<0.001$ ). Ou seja, os colaboradores que percebem baixa oposição da chefia consideram que a motivação para transferir é maior do que aqueles que percebem elevada oposição.



**Gráfico 9** - Efeito moderador da *posição hierárquica* (colaboradores e dirigentes) na relação entre a inércia da chefia e a motivação para transferir.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo tem como principal objetivo averiguar as diferenças entre a percepção dos dirigentes e dos formandos no que respeita, quer, ao clima de transferência da formação, quer aos preditores da motivação para transferir.

Começando pelas diferenças de percepção entre os formandos e os dirigentes no que respeita às dimensões do clima de transferência, para que estas diferenças fossem analisadas procedeu-se à comparação de médias e percentagens de respostas em cada uma das diferentes dimensões.

Importa clarificar semanticamente que pelo modo como foram operacionalizadas duas das dimensões em estudo devem ser interpretadas no sentido inverso: a *inércia da chefia* deve ser interpretada como ausência de inércia e a dimensão *resultados pessoais negativos* deve ser entendida no sentido de ausência de resultados pessoais negativos.

Assim, após verificação de todas as qualidades métricas dos itens e dimensões utilizadas começou por se analisar uma comparação baseada na média das respostas a cada uma das dimensões para cada um dos grupos (dirigentes e formandos). Para além disso realizou-se um t-test para amostras independentes através do qual foi possível verificar que existem diferenças significativas entre os dois grupos em estudo para todas as dimensões com exceção das dimensões *expectativa esforço-desempenho* e *motivação para transferir*. Em relação às médias observa-se que os dirigentes apresentam valores superiores nas seguintes dimensões: *apoio da chefia*, *apoio dos colegas*, *resultados pessoais positivos*, *resultados pessoais negativos*, *feedback e coaching*, *expectativas esforço-desempenho* e ainda *expectativas desempenho-resultados*. Nas restantes dimensões (*inércia da chefia*, *resistência à mudança*, *motivação para transferir* e *auto-eficácia*) os formandos obtêm valor médio superior ao dos dirigentes.

Desta análise resultou que, como seria esperado de acordo com revisão de literatura, existem diferenças entre os dois grupos para a maioria das dimensões em estudo.

De seguida, e com o objetivo de analisar cada uma das dimensões separadamente, realizou-se a análise das percentagens de respostas em cada nível da escala.

Partindo da dimensão *apoio da chefia*, enquanto, por um lado, os formandos têm mais percentagem de respostas nos níveis neutros (*não concordo nem discordo*) com 36% das respostas, seguindo-se *discordo* e *discordo completamente* com 22% e 17%, respetivamente, por outro lado os dirigentes concentram a maioria das respostas no nível *concordo* com 56% das respostas. Desta análise resulta que os dirigentes percebem apoiar mais os seus subordinados do que os subordinados percebem ser apoiados pelas chefias.

A próxima dimensão em análise diz respeito à *inércia da chefia*. Esta dimensão, tal como referido anteriormente, deve ser analisada como a *ausência de inércia da chefia*, o que significa que quando maior o nível de concordância verificado menor será a *inércia da chefia* percebida. Ao analisarmos os resultados obtidos pode verificar-se que ambos os grupos têm uma maior percentagem de respostas no nível *discordo completamente*; no entanto, a percentagem de respostas dos dirigentes nessa opção é bastante superior à dos formandos (66% e 40% respetivamente).

A terceira dimensão analisada é o *apoio dos colegas*, dimensão na qual se verificam 67% das respostas dos formandos em *concordo completamente* contra apenas 8% dos dirigentes que manifestam a maioria das suas respostas (56%) em *concordo*. No que respeita a esta dimensão pode então verificar-se que os formandos percebem a existência de mais apoio dos colegas do que os dirigentes.

Passando para a dimensão *resultados pessoais positivos* pode verificar-se a existência de maior percentagem de respostas para ambos os grupos na opção *concordo*. Verifica-se assim que tanto formandos como dirigentes percebem a existência de resultados pessoais positivos quando transferem os conteúdos que aprendem em contexto de formação para o local de trabalho.

A dimensão seguinte diz respeito à obtenção de *resultados pessoais negativos* o que significa a obtenção de resultados contrários ao mencionados na dimensão anterior. Ao analisar as respostas obtidas pode perceber-se que as respostas se encontram, para ambos os grupos, concentradas principalmente nos níveis *discordo completamente*, *discordo* e *não concordo nem discordo*, sendo o mais elevado *discordo completamente*.

A dimensão seguinte diz respeito ao *feedback e coaching* e os itens estão diretamente relacionadas com a existência ou não do mesmo. Nesta dimensão pode verificar-se que os formandos têm maior percentagem de respostas na opção neutra seguindo-se a opção *concordo* o que poderá significar que ainda que percebam a existência de *feedback e coaching* não consideram que seja de forma abundante. Por outro lado, os dirigentes apresentam 64% das respostas em *concordo* o que revela a crença de existência de um maior volume de *feedback e coaching*. Esta diferença poderá ser explicada pelo facto de os dirigentes serem, supostamente, a principal fonte de *feedback e coaching* para os seus subordinados. Assim, de acordo com os resultados obtidos pode verificar-se que os dirigentes percebem dar mais *feedback* do que aquele que os formandos percebem receber.

Passando para a dimensão de *resistência à mudança* é possível verificar que, ainda que existam diferenças significativas para ambos os grupos, as respostas se encontram bastante

distribuídas pelos vários níveis da escala. Nos dirigentes, apesar de as respostas se distribuírem por todas as opções estas concentram-se essencialmente naquelas onde se verifica menor nível de concordância. Por outro lado, as respostas dos subordinados concentram-se especialmente nas opções centrais. Assim, pode concluir-se que os dirigentes percecionam a existência de menos resistência à mudança dos que os formandos.

A dimensão *motivação para transferir* assume um papel importante no presente estudo uma vez que funciona como variável critério na hipótese 2. No que respeita às diferenças entre os dois grupos na percentagem de respostas por cada um dos níveis da escala pode verificar-se que não existem diferenças significativas entre os grupos. Assim, tanto para os formandos como para os dirigentes a maior percentagem de respostas é em *concordo* com 52% das respostas em ambos os grupos. Deste modo é possível perceber que ambos os grupos percecionam a existência de elevados níveis de *motivação para transferir*.

Na dimensão *auto-eficácia* apesar da existência de diferenças significativas pode verificar-se que ambos os grupos registam uma maior percentagem de respostas na opção *concordo*, seguindo-se, no caso dos dirigentes é o nível *não concordo nem discordo* enquanto para os formandos a opção *concordo* completamente. Assim, embora ambos os grupos tenham boa perceção de auto-eficácia no caso dos formandos esta é mais notória do que no caso dos dirigentes.

A dimensão *expectativas esforço-desempenho* é a segunda onde não se observam diferenças significativas entre os grupos verificando-se que a maior percentagem de respostas para ambos os grupos foi dada no nível *concordo* com 57% das respostas dos formandos e com 62% das respostas dos dirigentes. Estes resultados vão ao encontro da ideia de que tanto dirigentes como formandos percecionam que quando existe esforço para transferir o seu desempenho será mais elevado.

A última dimensão em análise é as *expectativa desempenho-resultados* em que no caso dos dirigentes se verifica uma maior percentagem de respostas na opção *concordo* (54%) seguindo-se a *não concordo nem discordo* (23%) e no caso dos formandos se verifica uma maior distribuição das percentagens pelos diferentes níveis ainda que a maior percentagem seja em *não concordo nem discordo* (34%). Pode assim perceber-se que os dirigentes esperam uma melhoria dos resultados aquando dum melhor desempenho de forma mais convicta do que os formandos.

Em suma, desta análise pode verificar-se a existência de diferenças em quase todas as dimensões analisadas o que seria de esperar de acordo com a hipótese 1 colocada no início do

estudo que é suportada em todas as dimensões com exceção da *motivação para transferir* e da *expectativa esforço-desempenho*.

Por forma a analisar a hipótese de moderação pelo posicionamento hierárquico, procedeu-se à realização de regressões lineares múltiplas considerando como variáveis predictoras as dimensões com maior diferença entre os dois grupos (averiguadas através do t-test).

Os resultados da regressão mostram que a motivação para transferir é explicada em 44% por algumas das dimensões utilizadas e que a posição hierárquica funciona como um moderador que afeta a relação da *inércia da chefia* com a motivação para transferir. Estes resultados suportam parcialmente a hipótese 2 e revelam que a *inércia da chefia*, do ponto de vista dos colaboradores, é um fator mais importante para a transferência da formação do que do ponto de vista dos dirigentes.

Por sua vez, a *ausência de resultados pessoais negativos* constitui um fator de transferência mais importante do ponto de vista dos dirigentes do que do ponto de vista dos colaboradores.

Destas análises pode concluir-se que os dirigentes têm a mesma perceção dos formandos quanto a uma das variáveis predictoras, no que respeita à expectativa destes de que quanto maior for o esforço melhor será o seu desempenho. No entanto, no que respeita ao segundo preditor, os grupos têm diferentes perceções observando-se que os formandos percecionam como importante que não exista ou não seja elevada a *inércia da chefia*.

Mais uma vez, as conclusões do presente estudo vão ao encontro da literatura analisada (Holton, 1996), verificando-se que na ótica dos formandos a chefia é um dos fatores mais relevantes para que estes tenham motivação para transferir, enquanto os dirigentes não atribuem tanta relevância a esse fator

Estes resultados tornam-se bastante pertinentes a vários níveis. Por um lado, para a organização em estudo que, deste modo, poderá aumentar os níveis de transferência dos seus colaboradores após as formações potenciando os fatores que de acordo com estes predizem a motivação para transferir. Por outro lado, com este estudo os dirigentes têm acesso à opinião dos formandos quanto ao seu comportamento o que poderá fazer com que estes o ajustem de forma a promover também maiores níveis de transferência.

No que respeita às limitações deste estudo pode considerar-se como principal limitação a recolha de dados ter sido realizada em apenas uma organização e não em diversas tanto do sector público e privado. Todavia em termos de literatura empírica, este estudo contribui para

ilustrar a relevância de se considerar o contexto organizacional na análise dos mecanismos de transferência da formação, neste caso, o posicionamento hierárquico.

## REFERÊNCIAS

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shetland, A. (1997). *A meta-analysis of the relations among training criteria*. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- Almeida, A., Alves, N. (2011). A Formação Profissional nas Empresas Portuguesas: Entre a Tradição e os Desafios da Competitividade. II Simposium Nacional sobre Formação e Desenvolvimento Organizacional. Lisboa: ISCTE, pp. 121-136.
- Arthur, W., Jr., Day, E. A., Bennett, W., Jr., McNelly, T. L., & Jordan, J. A. (1997). Dyadic versus individual training protocols: Loss and reacquisition of a complex skill. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 783-791.
- Baldwin, T.T. Ford, J.K. (1998). Transfer for training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 pp 61-100.
- Broad, M. L., e Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Caetano, A. (coord) (2007). *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., Velada, A. (2004). Avaliação da formação profissional: o problema da transferência. *Cadernos Sociedade e Trabalho IV*, pp 3-16.
- Caetano, A. e Velada, A. (2007). Motivação para transferir para o local de trabalho. In Caetano, A. (Coord.) *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 218-233.
- Foxon, M. (1997). The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 42-63.

- Holton, E. (1996). The flawed four-level evaluation model. In *Human Resources Quarterly*, 7, pp 5-21.
- Holton, E., Bates, R. e Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*. vol. 11. n.o 4, pp. 333-360.
- Holton, E. F. III, e Bates, R. (2002). *The LTSI administration's guide*. Baton Rouge, LA: School of Human Resource Education and Workforce Development.
- Holton E. (2006). *Learning transfer system inventory. Administrators guide*
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13(11), pp. 3-9.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & Development*. 50, pp. 54-57.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Meignant, A. (2003). *A gestão da formação*. 2a edição. Lisboa: D. Quixote.
- Pina e Cunha, M. et al (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo.
- Tomás, M., Antunes, A., Campos, M., Silva, M., e Sousa, M. (2001), *Terminologia de Formação Profissional, Alguns Conceitos de Base – III*. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Velada, A. R. (2007), *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.
- Xiao, J. (1996). The Relationship Between Organizational Factors and the Transfer of Training in the Electronics Industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55–73.

## ANEXOS

## ANEXO A- Assimetria e Curtose

<b>T-test for Equality of Means</b>		
	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
Apoio da Chefia	0,502	-0,712
Inércia da Chefia	0,446	-0,759
Apoio dos Colegas	-0,495	0,338
Resultados pessoais positivos	-0,082	-0,534
Resultados pessoais negativos	0,498	-0,541
Feedback e Coaching	-0,138	-0,239
Expectativa esforço-desempenho	-0,594	0,899
Expectativa desempenho-resultados	-0,445	-0,264
Resistência à mudança	0,174	-0,271
Auto-eficácia	-0,587	1,448
Motivação para transferir	-0,938	2,494

## Anexo B – Comparação das médias em todas as dimensões

Group Statistics					
Grupo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
apchef	1	268	1,9216	0,76931	0,04699
	2	64	3,7070	0,62924	0,07865
inchef	1	268	1,9216	0,76931	0,04699
	2	64	3,6667	0,51434	0,06429
apclg	1	268	3,2811	0,76258	0,04658
	2	64	3,8542	0,54393	0,06799
resultpespos	1	268	3,1306	0,83111	0,05077
	2	64	2,3177	0,55215	0,06902
resultpesneg	1	268	1,9602	0,62484	0,03817
	2	64	3,7625	0,44060	0,05507
feedcoach	1	268	3,0687	0,69996	0,04276
	2	64	2,6438	0,54913	0,06864
esfdesemp	1	268	3,8974	0,64420	0,03935
	2	64	4,0078	0,55092	0,06886
desempresult	1	268	2,9403	0,79304	0,04844
	2	64	3,8242	0,37712	0,04714
resmud4	1	268	2,7537	0,80056	0,04890
	2	64	2,2031	0,73040	0,09130
autoefic3	1	268	4,0162	0,62556	0,03821
	2	64	3,6250	0,48795	0,06099
motivtransf	1	268	3,9403	0,62989	0,03848
	2	64	3,8750	0,46196	0,05774

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
apchef	Equal variances assumed	9,215	0,003	-17,234	330	0,000	-1,78539	0,10360	-1,98918	-1,58160
	Equal variances not assumed			-19,486	112,618	0,000	-1,78539	0,09162	-1,96692	-1,60386
inchef	Equal variances assumed	16,293	0,000	-17,239	330	0,000	-1,74502	0,10122	-1,94415	-1,54590
	Equal variances not assumed			-21,912	138,939	0,000	-1,74502	0,07964	-1,90248	-1,58757
apclg	Equal variances assumed	11,267	0,001	-5,674	330	0,000	-0,57307	0,10100	-0,77175	-0,37439
	Equal variances not assumed			-6,953	129,302	0,000	-0,57307	0,08242	-0,73613	-0,41001
resultpespos	Equal variances assumed	14,766	0,000	7,438	330	0,000	0,81289	0,10929	0,59790	1,02788
	Equal variances not assumed			9,488	139,951	0,000	0,81289	0,08568	0,64350	0,98228
resultpesneg	Equal variances assumed	15,933	0,000	-21,805	330	0,000	-1,80230	0,08265	-1,96490	-1,63971
	Equal variances not assumed			-26,897	130,921	0,000	-1,80230	0,06701	-1,93486	-1,66974
feedcoach	Equal variances assumed	5,499	0,020	4,533	330	0,000	0,42491	0,09374	0,24050	0,60931
	Equal variances not assumed			5,254	117,210	0,000	0,42491	0,08087	0,26475	0,58506
esfdesemp	Equal variances assumed	3,820	0,051	-1,265	330	0,207	-0,11042	0,08730	-0,28215	0,06130
	Equal variances not assumed			-1,392	108,138	0,167	-0,11042	0,07931	-0,26764	0,04679
desempresult	Equal variances assumed	35,016	0,000	-8,678	330	0,000	-0,88392	0,10186	-1,08429	-0,68355
	Equal variances not assumed			-13,077	210,836	0,000	-0,88392	0,06759	-1,01717	-0,75067
resmud4	Equal variances assumed	1,197	0,275	5,025	330	0,000	0,55061	0,10958	0,33504	0,76618
	Equal variances not assumed			5,316	102,346	0,000	0,55061	0,10357	0,34518	0,75603
autoefic3	Equal variances assumed	1,425	0,233	4,673	330	0,000	0,39117	0,08372	0,22648	0,55585
	Equal variances not assumed			5,435	117,876	0,000	0,39117	0,07198	0,24864	0,53370
motivtransf	Equal variances assumed	3,083	0,080	0,780	330	0,436	0,06530	0,08368	-0,09931	0,22991
	Equal variances not assumed			0,941	125,522	0,348	0,06530	0,06939	-0,07203	0,20262

### Anexo C – Matriz de Componente rodada para os itens relacionados com a transferência

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TF_4	0,824							
TF_3	0,771							
TF_2	0,734							
TF_1	0,720							
TF_16	0,664							
TF_38	0,612							
TF_41	0,604							
TF_12	0,552							
TF_11	0,523							
TF_40	0,514							
TF_30		0,769						
TF_32		0,747						
TF_28		0,716						
TF_34		0,675						
TF_29		0,633						
TF_37		0,628						
TF_33		0,612						
TF_35		0,594						
TF_27		0,578						
TF_36		0,568						
TF_14			0,780					
TF_5			0,776					
TF_7			0,727					
TF_6			0,724					
TF_23			0,551					
TF_18				0,665				
TF_21				0,655				
TF_19				0,627				
TF_20				0,598				
TF_17				0,598				
TF_22					0,788			
TF_24					0,688			
TF_25					0,667			
TF_26								
TF_10						0,752		
TF_8						0,725		
TF_9						0,522		
TF_13							0,660	
TF_39							0,470	
TF_31								0,667
TF_15								

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

## Anexo D – Estatística descritiva referente aos formandos

Descriptive Statistics													
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
TF_1	268	4	1	5	779	2,91	0,060	0,980	0,961	-0,316	0,149	-0,298	0,297
TF_2	268	4	1	5	782	2,92	0,068	1,112	1,237	-0,265	0,149	-0,752	0,297
TF_3	268	4	1	5	676	2,52	0,067	1,089	1,187	-0,014	0,149	-1,160	0,297
TF_4	268	4	1	5	669	2,50	0,063	1,026	1,052	-0,021	0,149	-1,043	0,297
TF_5	268	4	1	5	498	1,86	0,056	0,917	0,841	0,901	0,149	0,383	0,297
TF_6	268	4	1	5	534	1,99	0,055	0,908	0,824	0,499	0,149	-0,422	0,297
TF_7	268	4	1	5	513	1,91	0,057	0,934	0,873	0,811	0,149	0,269	0,297
TF_8	268	4	1	5	894	3,34	0,053	0,869	0,756	-0,433	0,149	0,517	0,297
TF_9	268	4	1	5	853	3,18	0,057	0,940	0,884	-0,400	0,149	-0,045	0,297
TF_10	268	4	1	5	891	3,32	0,057	0,934	0,872	-0,412	0,149	0,163	0,297
TF_11	268	4	1	5	828	3,09	0,071	1,154	1,333	-0,206	0,149	-0,682	0,297
TF_12	268	4	1	5	715	2,67	0,067	1,090	1,189	-0,061	0,149	-0,829	0,297
TF_13	268	4	1	5	974	3,63	0,062	1,021	1,042	-0,900	0,149	0,576	0,297
TF_14	268	4	1	5	445	1,66	0,050	0,821	0,675	1,069	0,149	0,569	0,297
TF_15	268	3	1	4	513	1,91	0,051	0,841	0,708	0,544	0,149	-0,496	0,297
TF_16	268	4	1	5	618	2,31	0,059	0,958	0,917	0,230	0,149	-0,664	0,297
TF_17	268	4	1	5	766	2,86	0,062	1,014	1,029	-0,320	0,149	-0,758	0,297
TF_18	268	4	1	5	708	2,64	0,062	1,009	1,017	-0,029	0,149	-0,601	0,297
TF_19	268	4	1	5	871	3,25	0,056	0,916	0,840	-0,487	0,149	-0,019	0,297
TF_20	268	4	1	5	866	3,23	0,061	1,001	1,002	-0,523	0,149	-0,335	0,297
TF_21	268	4	1	5	901	3,36	0,058	0,952	0,906	-0,492	0,149	-0,267	0,297
TF_22	268	4	1	5	826	3,08	0,060	0,987	0,975	-0,189	0,149	-0,649	0,297
TF_23	268	4	1	5	575	2,15	0,067	1,090	1,188	0,651	0,149	-0,538	0,297
TF_24	268	4	1	5	790	2,95	0,065	1,069	1,143	0,030	0,149	-0,669	0,297
TF_25	268	4	1	5	761	2,84	0,068	1,112	1,236	0,041	0,149	-0,820	0,297
TF_26	268	4	1	5	944	3,52	0,063	1,033	1,067	-0,646	0,149	0,041	0,297
TF_27	268	4	1	5	959	3,58	0,050	0,824	0,679	-0,496	0,149	0,645	0,297
TF_28	268	4	1	5	1151	4,29	0,044	0,723	0,523	-1,470	0,149	4,324	0,297
TF_29	268	4	1	5	1058	3,95	0,049	0,801	0,641	-1,007	0,149	1,961	0,297
TF_30	268	4	1	5	1117	4,17	0,044	0,723	0,522	-1,105	0,149	2,772	0,297
TF_31	268	4	1	5	1015	3,79	0,047	0,776	0,603	-0,531	0,149	0,646	0,297
TF_32	268	4	1	5	1038	3,87	0,047	0,768	0,591	-0,727	0,149	1,121	0,297
TF_33	268	4	1	5	1074	4,01	0,052	0,844	0,712	-0,995	0,149	1,344	0,297
TF_34	268	3	2	5	1039	3,88	0,045	0,737	0,543	-0,537	0,149	0,394	0,297
TF_35	268	4	1	5	1023	3,82	0,052	0,857	0,734	-1,079	0,149	1,811	0,297
TF_36	268	4	1	5	1034	3,86	0,048	0,780	0,609	-0,604	0,149	0,530	0,297
TF_37	268	4	1	5	1082	4,04	0,048	0,783	0,613	-0,773	0,149	0,855	0,297
TF_38	268	4	1	5	685	2,56	0,071	1,168	1,364	0,198	0,149	-0,925	0,297
TF_39	268	4	1	5	933	3,48	0,061	1,004	1,007	-0,632	0,149	0,246	0,297
TF_40	268	4	1	5	868	3,24	0,059	0,973	0,947	-0,470	0,149	-0,203	0,297
TF_41	268	4	1	5	666	2,49	0,065	1,069	1,142	0,141	0,149	-0,596	0,297
Valid N (listwise)	268												

## Anexo E – Estatística descritiva referente aos dirigentes

Descriptive Statistics													
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
TF_1	64	4	1	5	252	3,94	0,102	0,814	0,663	-1,159	0,299	2,397	0,590
TF_2	64	4	1	5	238	3,72	0,090	0,723	0,523	-1,074	0,299	2,606	0,590
TF_3	64	4	1	5	232	3,63	0,106	0,845	0,714	-0,651	0,299	0,642	0,590
TF_4	64	4	1	5	227	3,55	0,109	0,872	0,760	-0,742	0,299	0,996	0,590
TF_5	64	3	1	4	88	1,38	0,088	0,701	0,492	2,172	0,299	4,924	0,590
TF_6	64	3	1	4	106	1,66	0,087	0,695	0,483	0,878	0,299	0,761	0,590
TF_7	64	3	1	4	81	1,27	0,075	0,597	0,357	2,604	0,299	7,428	0,590
TF_8	64	3	2	5	241	3,77	0,080	0,636	0,405	-0,144	0,299	0,084	0,590
TF_9	64	3	2	5	237	3,70	0,079	0,634	0,403	-0,047	0,299	-0,108	0,590
TF_10	64	4	1	5	226	3,53	0,100	0,796	0,634	-0,690	0,299	0,780	0,590
TF_11	64	3	2	5	246	3,84	0,090	0,718	0,515	-0,823	0,299	1,173	0,590
TF_12	64	3	2	5	230	3,59	0,091	0,729	0,531	-0,210	0,299	-0,106	0,590
TF_13	64	3	2	5	264	4,13	0,085	0,678	0,460	-0,472	0,299	0,458	0,590
TF_14	64	2	1	3	75	1,17	0,052	0,420	0,176	2,422	0,299	5,526	0,590
TF_15	64	4	1	5	159	2,48	0,130	1,039	1,079	0,218	0,299	-0,767	0,590
TF_16	64	4	1	5	211	3,30	0,113	0,903	0,815	-0,365	0,299	0,026	0,590
TF_17	64	3	2	5	237	3,70	0,079	0,634	0,403	-1,202	0,299	1,468	0,590
TF_18	64	3	2	5	227	3,55	0,080	0,641	0,410	-0,367	0,299	-0,064	0,590
TF_19	64	3	2	5	253	3,95	0,072	0,575	0,331	-0,521	0,299	1,882	0,590
TF_20	64	2	3	5	243	3,80	0,067	0,540	0,291	-0,133	0,299	-0,001	0,590
TF_21	64	4	1	5	244	3,81	0,089	0,710	0,504	-0,811	0,299	2,759	0,590
TF_22	64	3	1	4	167	2,61	0,113	0,902	0,813	0,064	0,299	-0,797	0,590
TF_23	64	3	1	4	93	1,45	0,092	0,733	0,537	1,539	0,299	1,657	0,590
TF_24	64	4	1	5	151	2,36	0,148	1,187	1,408	0,847	0,299	-0,094	0,590
TF_25	64	4	1	5	153	2,39	0,135	1,078	1,162	0,724	0,299	-0,048	0,590
TF_26	64	4	1	5	282	4,41	0,094	0,750	0,563	-1,999	0,299	6,609	0,590
TF_27	64	2	2	4	209	3,27	0,075	0,597	0,357	-0,163	0,299	-0,488	0,590
TF_28	64	3	2	5	281	4,39	0,076	0,607	0,369	-0,881	0,299	2,122	0,590
TF_29	64	3	2	5	254	3,97	0,077	0,616	0,380	-0,403	0,299	1,101	0,590
TF_30	64	3	2	5	239	3,73	0,075	0,597	0,357	-0,760	0,299	1,055	0,590
TF_31	64	4	1	5	220	3,44	0,102	0,814	0,663	-0,794	0,299	1,204	0,590
TF_32	64	3	2	5	229	3,58	0,077	0,612	0,375	-0,308	0,299	-0,105	0,590
TF_33	64	3	2	5	228	3,56	0,080	0,639	0,409	-0,053	0,299	-0,159	0,590
TF_34	64	4	1	5	246	3,84	0,095	0,761	0,578	-1,068	0,299	2,630	0,590
TF_35	64	4	1	5	251	3,92	0,098	0,783	0,613	-1,090	0,299	2,598	0,590
TF_36	64	3	2	5	261	4,08	0,081	0,650	0,422	-0,434	0,299	0,795	0,590
TF_37	64	3	2	5	268	4,19	0,080	0,639	0,409	-0,558	0,299	1,154	0,590
TF_38	64	3	2	5	276	4,31	0,094	0,753	0,567	-1,053	0,299	1,123	0,590
TF_39	64	3	2	5	243	3,80	0,084	0,671	0,450	-0,715	0,299	1,087	0,590
TF_40	64	2	3	5	259	4,05	0,061	0,486	0,236	0,129	0,299	1,445	0,590
TF_41	64	4	1	5	201	3,14	0,091	0,732	0,535	-0,226	0,299	0,384	0,590
Valid N (listwise)	64												

## Anexo F – Regressão – preditores motivação para transferir

### Correlations

		motivtransf	incheFC	res_pC	esfdesC	PH Posição Hierárquica	incheFCXPH
Pearson Correlation	motivtransf	1,000	-0,167	0,382	0,612	-0,043	0,019
	incheFC	-0,167	1,000	-0,370	-0,002	0,688	0,722
	res_pC	0,382	-0,370	1,000	0,367	-0,379	-0,322
	esfdesC	0,612	-0,002	0,367	1,000	0,069	0,111
	PH Posição	-0,043	0,688	-0,379	0,069	1,000	0,927
	incheFCXPH	0,019	0,722	-0,322	0,111	0,927	1,000
Sig. (1-tailed)	motivtransf		0,001	0,000	0,000	0,218	0,366
	incheFC		0,001	0,000	0,487	0,000	0,000
	res_pC		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	esfdesC		0,000	0,487	0,000	0,103	0,022
	PH Posição		0,218	0,000	0,000	0,103	0,000
	incheFCXPH		0,366	0,000	0,000	0,022	0,000
N	motivtransf	332	332	332	332	332	332
	incheFC	332	332	332	332	332	332
	res_pC	332	332	332	332	332	332
	esfdesC	332	332	332	332	332	332
	PH Posição	332	332	332	332	332	332
	incheFCXPH	332	332	332	332	332	332

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	esfdesC, incheFC, res_pC		Enter
2	PH Posição Hierárquica		Enter
3	incheFCXPH		Enter

a. Dependent Variable: motivtransf

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Change Statistics			Sig.	Durbin-Watson
							df1	df2	F Change		
1	.644 <sup>a</sup>	0,415	0,409	0,46202	0,415	77,426	3	328	0,000		
2	.648 <sup>b</sup>	0,415	0,412	0,46085	0,005	2,695	1	327	0,102		
3	.660 <sup>c</sup>	0,435	0,426	0,45530	0,016	8,986	1	326	0,003	2,001	

a. Predictors: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC

b. Predictors: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC, PH Posição Hierárquica

c. Predictors: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC, PH Posição Hierárquica, incheFCXPH

d. Dependent Variable: motivtransf

### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,584	3	16,528	77,428	.000 <sup>a</sup>
	Residual	70,015	328	0,213		
	Total	119,599	331			
2	Regression	50,156	4	12,539	59,045	.000 <sup>a</sup>
	Residual	69,442	327	0,212		
	Total	119,599	331			
3	Regression	52,019	5	10,404	50,187	.000 <sup>a</sup>
	Residual	67,580	326	0,207		
	Total	119,599	331			

a. Dependent Variable: motivtransf

b. Predictors: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC

c. Predictors: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC, PH Posição Hierárquica

d. Predictors: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC, PH Posição Hierárquica, incheFCXPH

### Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Zero-order	Correlations		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound		Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,928	0,025		154,900	0,000	3,878	3,978					
	incheFC	-0,070	0,028	-0,117	-2,543	0,011	-0,125	-0,016	-0,167	-0,139	-0,107	0,842	1,188
	res_pC	0,093	0,035	0,132	2,661	0,008	0,024	0,162	0,382	0,145	0,112	0,729	1,372
	esfdesC	0,539	0,044	0,563	12,256	0,000	0,453	0,626	0,612	0,560	0,518	0,845	1,184
	PH Posição Hierárquica	0,150	0,092	0,099	1,642	0,102	-0,030	0,330	-0,043	0,090	0,069	0,490	2,039
2	(Constant)	3,899	0,031		126,416	0,000	3,838	3,959					
	incheFC	-0,107	0,035	-0,178	-3,016	0,003	-0,176	-0,037	-0,167	-0,165	-0,127	0,512	1,953
	res_pC	0,108	0,036	0,152	2,987	0,003	0,037	0,179	0,382	0,163	0,126	0,686	1,459
	esfdesC	0,525	0,045	0,549	11,760	0,000	0,438	0,613	0,612	0,545	0,496	0,815	1,227
	PH Posição Hierárquica	0,150	0,092	0,099	1,642	0,102	-0,030	0,330	-0,043	0,090	0,069	0,490	2,039
3	(Constant)	3,888	0,031		126,661	0,000	3,827	3,948					
	incheFC	-0,143	0,037	-0,239	-3,871	0,000	-0,216	-0,070	-0,167	-0,210	-0,161	0,456	2,191
	res_pC	0,098	0,036	0,138	2,740	0,006	0,028	0,169	0,382	0,150	0,114	0,680	1,471
	esfdesC	0,512	0,044	0,535	11,536	0,000	0,425	0,599	0,612	0,538	0,480	0,806	1,240
	PH Posição Hierárquica	-0,295	0,174	-0,194	-1,697	0,091	-0,638	0,047	-0,043	-0,094	-0,071	0,133	7,547
	incheFCXPH	0,357	0,119	0,357	2,998	0,003	0,123	0,592	0,019	0,164	0,125	0,123	8,160

a. Dependent Variable: motivtransf

### Excluded Variables

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	PH Posição Hierárquica	.099 <sup>a</sup>	1,642	0,102	0,090	0,490	2,039	0,490
	incheFCXPH	.184 <sup>b</sup>	2,969	0,003	0,162	0,454	2,205	0,454
2	incheFCXPH	.357 <sup>c</sup>	2,998	0,003	0,164	0,123	8,160	0,123

a. Dependent Variable: motivtransf

b. Predictors in the Model: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC

c. Predictors in the Model: (Constant), esfdesC, incheFC, res\_pC, PH Posição Hierárquica

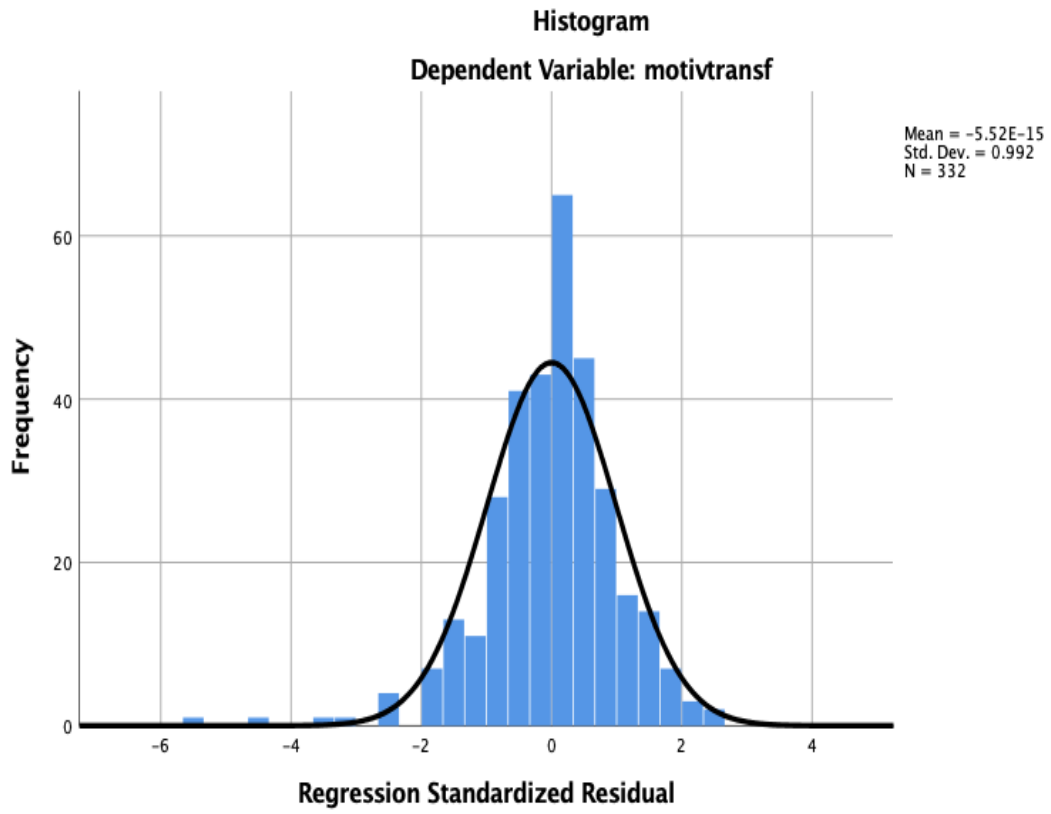
**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		esfdesC	inchefC	res_pC	PH Posição Hierárquica	inchefCXP	
1	Correlations	esfdesC	1,000	-0,155	-0,394		
		inchefC	-0,155	1,000	0,398		
		res_pC	-0,394	0,398	1,000		
	Covariances	esfdesC	0,002	0,000	-0,001		
		inchefC	0,000	0,001	0,000		
		res_pC	-0,001	0,000	0,001		
2	Correlations	esfdesC	1,000	-0,001	-0,421	-0,188	
		inchefC	-0,001	1,000	0,149	-0,626	
		res_pC	-0,421	0,149	1,000	0,243	
		PH Posição	-0,188	-0,626	0,243	1,000	
	Covariances	esfdesC	0,002	-1,872E-06	-0,001	-0,001	
		inchefC	-1,872E-06	0,001	0,000	-0,002	
3	Correlations	esfdesC	1,000	0,032	-0,408	-0,010	-0,102
		inchefC	0,032	1,000	0,170	-0,025	-0,330
		res_pC	-0,408	0,170	1,000	0,203	-0,090
		PH Posição	-0,010	-0,025	0,203	1,000	-0,854
		inchefCXP	-0,102	-0,330	-0,090	-0,854	1,000
	Covariances	esfdesC	0,002	5,330E-05	-0,001	-7,963E-05	-0,001
	inchefC	5,330E-05	0,001	0,000	0,000	-0,001	
	res_pC	-0,001	0,000	0,001	0,001	0,000	
	PH Posição	-7,963E-05	0,000	0,001	0,030	-0,018	
	inchefCXP	-0,001	-0,001	0,000	-0,018	0,014	

a. Dependent Variable: motivtransf

**Collinearity Diagnostics**

Model		Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions				
					inchefC	res_pC	esfdesC	PH Posição Hierárquica	inchefCXP
1	1	1,522	1,000	0,00	0,14	0,24	0,14		
	2	1,000	1,234	1,00	0,00	0,00	0,00		
	3	0,998	1,235	0,00	0,42	0,00	0,43		
	4	0,480	1,782	0,00	0,44	0,76	0,44		
2	1	1,996	1,000	0,02	0,08	0,07	0,01	0,08	
	2	1,290	1,244	0,11	0,00	0,13	0,29	0,03	
	3	0,999	1,413	0,37	0,12	0,00	0,19	0,00	
	4	0,482	2,035	0,00	0,20	0,75	0,46	0,00	
	5	0,233	2,930	0,50	0,60	0,05	0,05	0,89	
3	1	2,817	1,000	0,02	0,03	0,02	0,00	0,01	0,01
	2	1,356	1,441	0,05	0,01	0,18	0,28	0,00	0,00
	3	1,001	1,678	0,39	0,09	0,00	0,17	0,00	0,00
	4	0,489	2,401	0,02	0,12	0,76	0,50	0,00	0,00
	5	0,281	3,168	0,52	0,72	0,01	0,05	0,07	0,05
	6	0,056	7,101	0,00	0,04	0,03	0,00	0,92	0,94



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

