



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**ESTUDO DO EFEITO MODERADOR DO
EMPOWERMENT ESTRUTURAL NA
RELAÇÃO ENTRE O ENGAGEMENT E A
TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGEM**

INÊS SOARES LOURENÇO

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

2015

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutora Teresa C. D'Oliveira, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

Esta pequena página, seguramente, não me permitirá transmitir o grande apreço que tenho por todas as pessoas que ao longo do meu percurso académico me ajudaram a cumprir os meus objectivos, procurando a melhor versão de mim mesma e dando tudo o que sou em tudo o que faço, terminando assim mais uma etapa da minha formação. Desta forma, deixo apenas algumas palavras que guardam em si um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento por me permitirem tornar esta dissertação possível.

Em primeiro lugar, o meu sincero e especial agradecimento à Professora Doutora Teresa C. D'Oliveira pelo inestimável apoio e orientação prestada, pela disponibilidade e generosidade, pela transmissão de conhecimentos e constantes palavras de incentivo mas também pelo rigor com que me conduziu ao longo deste projecto. Foi com grande satisfação que trabalhei estes longos meses sobre a sua orientação e que muito aprendi e cresci consigo, obrigada!

Agradeço a todos os participantes pela colaboração, pelo tempo investido e pela atenção que prestaram a este estudo, possibilitando a sua conclusão.

Um obrigada muito grande aos meus pais, por me apoiarem sempre e me permitirem sonhar, proporcionando-me todas as condições para continuar a construir o meu caminho. Obrigada também a toda a minha família, vocês representam a base da minha vida.

Ao meu namorado João, por ser o meu companheiro de todas as horas, pelo seu amor, compreensão e apoio incondicional.

Muito obrigada também, à Dr^a Sofia Calheiros e à Dr^a Isabel Freire de Andrade, pela flexibilidade e aprendizagens, bem como a todas as colegas da Conceito O₂: Cristiana, Joana, Vanessa, Patrícia, Andreia, Marisa, Anita e Pedro, por nunca duvidarem de que eu seria capaz de ultrapassar este desafio e me motivarem a querer saber sempre mais e fazer sempre melhor.

E, finalmente, mas não menos importante, um muito obrigada aos meus amigos, a todos e a cada um por acreditarem sempre em mim. Um obrigada especial à Daniela Eugénio, por tudo o que aprendemos e crescemos juntas ao longo destes meses de trabalho e por ter sempre as palavras certas.

Obrigada a todos e a cada um pela presença, amizade, amor e apoio sem os quais seria impossível concluir esta dissertação.

É para ti avô que, contra a tua vontade, não conseguiste ficar até ao final dos 'meus estudos' mas que sei que me acompanhas todos os dias, obrigada!

Resumo

Um dos maiores desafios aos investimentos das organizações na área da formação é a avaliação da sua transferência para o local de trabalho. De acordo com a literatura, menos de 20% das competências e conhecimentos adquiridos nas formações são utilizados nos postos de trabalho (Devos, Dumay, Bonnamy, Bates & Holton III, 2007).

A presente investigação procurou estudar se colaboradores *engaged* com o seu trabalho e com uma percepção de existência de apoio, informação, recursos e oportunidades por parte organização a que pertencem, realizam uma maior transferência de aprendizagem. Para tal, formularam-se as seguintes hipóteses, H1, o *Engagement* no trabalho tem um impacto positivo na Transferência de Aprendizagem e H2, A percepção de *Empowerment* Estrutural exerce um efeito moderador na relação entre o *Engagement* e a Transferência de aprendizagem

A presente investigação envolveu um total de 105 participantes, que frequentaram uma formação ou workshop, cujo tema incidiu sobre as tarefas que executa, e nos tempos em que esta decorreu estavam inseridas na população activa.

Os resultados obtidos sugerem que o *empowerment* estrutural está associado à transferência de aprendizagem e que o *engagement* não actua como preditor desta. Contudo, quando o *engagement* se encontra associado ao *empowerment* estrutural verifica-se a ocorrência de efeitos moderadores significativos, confirmando-se que os recursos, oportunidades, apoio e informação disponibilizados pela organização são peças chave no processo de transferência de aprendizagem.

Palavras Chave: Transferência de Aprendizagem; Engagement; Empowerment Estrutural.

Abstract

One of the biggest challenges regarding training is the transfer of the newly learned skills to the workplace. According to the practitioners, less than 20 per cent of the skills and knowledge acquired in training are used on the job (Devos, Dumay, Bonnamy, Bates & Holton III, 2007).

The main objective of the following investigation is to explore if engaged worker with higher perceptions of support, information, resources and opportunities from the employer organization are more willing to develop a greater learning transfer. Subsequently, in order to find these relationships, two hypotheses were developed, such as, H1, Work Engagement as a positive impact in Learning Transfer and H2, Structural Empowerment has a moderator effect in the relationship between Work Engagement and Learning Transfer.

A total of 105 trainees involved in formal training activities were invited to participate in this study. Results suggest that Structural Empowerment has a significant effect in Learning Transfer and that Engagement by itself is not a significant predictor of Learning Transfer. However, when Engagement is associated with Structural Empowerment there are always significant influences in Learning Transfer. Therefore it is possible to conclude that the resources, opportunities, support and information available at the organization are pivotal to Learning Transfer.

Key Words: Learning Transfer; Engagement; Structural Empowerment.

Índice

Introdução	1
Transferência de Aprendizagem.....	2
<i>Engagement</i>	6
<i>Empowerment</i> Estrutural.....	8
Modelo de Investigação e Hipóteses.....	10
Método	14
Participantes	14
Design	14
Medidas	15
Transferência de Aprendizagem.....	15
<i>Engagement</i>	17
<i>Empowerment</i> Estrutural	17
Procedimento.....	18
Resultados	19
Análise das qualidades métricas.....	19
Escala de Transferência de Aprendizagem	20
Escala de <i>Engagement</i>	25
Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	28
Discussão.....	41
Implicações Teóricas.....	44
Implicações Metodológicas.....	45
Implicações Aplicadas.....	46
Referências.....	48
ANEXOS.....	54
ANEXO A.....	55
ANEXO B	60
ANEXO C	62
ANEXO D.....	64
ANEXO E	67
ANEXO F.....	69
ANEXO G.....	81

Lista de Tabelas

Tabela 1: Teste KMO e Bartlett para a Escala de Transferência de Aprendizagem	20
Tabela 2: Variância total explicada para a Escala Transferência de Aprendizagem	21
Tabela 3: Matriz de Componente Rotativa Final para a Escala de Transferência de Aprendizagem	23
Tabela 4: Índices de Fiabilidade para a Escala de Transferência de Aprendizagem	24
Tabela 5: Valores de Assimetria e de Curtose para a Escala de Transferência de Aprendizagem	25
Tabela 6: Teste KMO e Bartlett para a Escala de <i>Engagement</i>	25
Tabela 7: Variância total explicada para a Escala de <i>Engagement</i>	25
Tabela 8: Matriz de Componente Rotativa Final para a Escala de <i>Engagement</i>	26
Tabela 9: Índices de Fiabilidade para a Escala de <i>Engagement</i>	27
Tabela 10: Valores de Assimetria e de Curtose para a Escala de <i>Engagement</i>	28
Tabela 11: Teste KMO e Bartlett para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	28
Tabela 12: Variância total explicada para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	29
Tabela 13: Matriz de Componente Rotativa Final para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	29
Tabela 14: Índices de Fiabilidade para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	30
Tabela 15: Valores de Assimetria e de Curtose para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	31
Tabela 16: Matriz de Correlações	32
Tabela 17: Resultados das análises de regressão para o estudo de efeitos directos e de moderação para a dimensão Expectativas de Desempenho	35
Tabela 18: Resultados das análises de regressão para o estudo de efeitos directos e de moderação para a dimensão Validade de conteúdo	36
Tabela 19: Resultados das análises de regressão para o estudo de efeitos directos e de moderação para a dimensão Suporte Profissional	37
Tabela 20: Resultados das análises de regressão para o estudo de efeitos directos e de moderação para a dimensão Resistência à Mudança	38
Tabela 21: Resultados das análises de regressão para o estudo de efeitos directos e de moderação para a dimensão Expectativas Iniciais	38

Tabela 22: Resultados das análises de regressão para o estudo de efeitos directos e de moderação para a dimensão Condições para Transferir	39
Tabela 23: Distribuição da amostra por género	55
Tabela 24: Estatísticas descritivas para a variável idade	55
Tabela 25: Distribuição da amostra por habilitações académicas	55
Tabela 26: Estatísticas descritivas para a variável tempo da função	56
Tabela 27: Estatísticas descritivas para a variável actividades complementares	56
Tabela 28: Estatísticas descritivas para a variável nº de horas na actividade principal e complementar	56
Tabela 29: Financiamento e aplicabilidade da Formação	57
Tabela 30: Distribuição dos participantes por função	57
Tabela 31: Estatísticas de item-total para a dimensão Expectativas de Desempenho	60
Tabela 32: Estatísticas de item-total para a dimensão Validade de Conteúdo	60
Tabela 33: Estatísticas de item-total para a dimensão Suporte Profissional	60
Tabela 34: Estatísticas de item-total para a dimensão Resistência à Mudança	61
Tabela 35: Estatísticas de item-total para a dimensão Expectativas Iniciais	61
Tabela 36: Estatísticas de item-total para a dimensão Validade de Conteúdo	61
Tabela 37: Teste KMO e Bartlett da primeira análise factorial exploratória para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	62
Tabela 38: Variância total explicada da primeira análise factorial exploratória para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	62
Tabela 39: Matriz de Componente Rotativa da primeira análise factorial exploratória para a Escala de <i>Empowerment</i> Estrutural	63

Lista de Figuras

Figura A: Representação gráfica do modelo de estudo	12
Figura B: Gráfico de Homogeneidade de Variância dos Resíduos para a variável Expectativas de Desempenho	69
Figura C: Gráfico de Normalidade dos Resíduos para a variável Expectativas de Desempenho	69
Figura D: Gráfico da Análise de Outliers para a variável Expectativas de Desempenho	70
Figura E: Gráfico de Homogeneidade de Variância dos Resíduos para a variável Validade de Conteúdo	71
Figura F: Gráfico de Normalidade dos Resíduos para a variável Validade de Conteúdo	71
Figura G: Gráfico da Análise de Outliers para a variável Validade de Conteúdo	72
Figura H: Gráfico de Homogeneidade de Variância dos Resíduos para a variável Suporte Profissional	73
Figura I: Gráfico de Normalidade dos Resíduos para a variável Suporte Profissional	73
Figura J: Gráfico da Análise de Outliers para a variável Suporte Profissional	74
Figura K: Gráfico de Homogeneidade de Variância dos Resíduos para a variável Resistência à Mudança	75
Figura L: Gráfico de Normalidade dos Resíduos para a variável Resistência à Mudança	75
Figura M: Gráfico da Análise de Outliers para a variável Resistência à Mudança	76
Figura N: Gráfico de Homogeneidade de Variância dos Resíduos para a variável Expectativas Iniciais	77
Figura O: Gráfico de Normalidade dos Resíduos para a variável Expectativas Iniciais	77
Figura P: Gráfico da Análise de Outliers para a variável Expectativas Iniciais	78
Figura Q: Gráfico de Homogeneidade de Variância dos Resíduos para a variável Condições para Transferir	79
Figura R: Gráfico de Normalidade dos Resíduos para a variável Condições para Transferir	79
Figura S: Gráfico da Análise de Outliers para a variável Condições para Transferir	80

Introdução

A aprendizagem obtida na formação terá pouco valor para as organizações se não for transferida, de alguma forma, para o desempenho profissional (Yamhill & McLean, 2001)

Actualmente, sabe-se que a valorização dos recursos humanos é apresentada como uma das grandes prioridades das organizações, quer pelas exigências impostas pelo mercado de trabalho, quer pelos níveis de competitividade vigentes. Assim, os trabalhadores têm sido expostos a desafios que implicam novos conhecimentos e novas competências fundamentais para o desempenho das suas funções. As importantes repercussões da formação profissional no desempenho dos colaboradores e na produtividade das organizações permitem compreender o lugar de destaque que esta ocupa nas organizações, recebendo um forte investimento financeiro e um esforço considerável por parte das mesmas. De acordo com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social Português, numa amostra de 10000 empresas portuguesas, os custos com cursos de formação desenvolvidos pelas empresas ascenderam aos 2.936.765 milhares de euros em 2005, 3.383.206 milhares em 2006 e 3.729.638 milhares em 2007 (GEP, 2009).

Não obstante se destacar o carácter instrumental da formação profissional, raramente se analisam as transferências de aprendizagem efectivas e os factores que as condicionaram. Baldwin e Ford (1988) demonstraram que apenas uma pequena percentagem da formação realizada resulta numa efectiva transferência de aprendizagens para o trabalho, ressaltando a importância de se avaliar não só o sucesso da formação, as reacções imediatas e as aprendizagens dos formandos, como também procurar analisar quais os contextos em que ocorre a transferência da formação, bem como os factores que potenciam ou limitam a sua aplicação.

A validação das intervenções organizacionais acarreta vantagens estratégicas para as organizações permitindo consequentemente a avaliação e o realinhamento das práticas. Adicionalmente, a conceptualização da formação e respectivo investimento torna os estudos de custo-benefício importantes ferramentas de gestão. Se se considerar que potenciais melhorias nos níveis de desempenho, e consequentemente maior produtividade, decorrem das acções de formação frequentadas pelos colaboradores, torna-se essencial que se avalie a transferência de aprendizagem.

Considerando que a transferência de aprendizagem é condicionada por factores individuais e organizacionais, este trabalho contempla duas grandes variáveis, o *engagement* e

o *empowerment* estrutural. Este estudo propõe-se a esclarecer se o envolvimento dos colaboradores com o seu trabalho e a sua percepção de apoio, recursos, acesso a informação e oportunidades junto da organização a que pertencem, actuam como condições para a ocorrência da transferência de aprendizagem.

Neste contexto, o enquadramento teórico abordará as diferentes conceptualizações e evoluções de paradigma para cada uma das variáveis em estudo, transferência de aprendizagem, *engagement* e *empowerment* estrutural.

Transferência de Aprendizagem

Newstrom (1986) apresenta a transferência de aprendizagem como o grau em que os formandos aplicam, regularmente, os conhecimentos, competências ou atitudes adquiridas na formação, no seu contexto de trabalho. Baldwin e Ford (1988) acrescentaram que para que a transferência seja efectiva, é necessário que as competências ou os comportamentos aprendidos sejam generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período de tempo após a formação. Outra definição alternativa presente na literatura, é a de Muchinsky (cit. por Coelho, 2012) que concebe o processo de transferência como a extensão em que os indivíduos, efectivamente, aplicam o conhecimento, aptidões e atitudes desenvolvidos no contexto de formação, quando regressam ao seu posto de trabalho.

A transferência da aprendizagem, isto é, a manutenção e aplicação das competências aprendidas, exprime o grau em que a formação induziu mudanças comportamentais a longo prazo (Velada, 2007). Para que isto ocorra é necessário em primeiro lugar, que o formando aprenda os conteúdos da formação (Velada & Caetano, 2007), por aprender entende-se uma mudança relativamente permanente em termos de conhecimentos, *skills* e comportamentos (Weiss, 1990 cit. por Velada, Caetano, Michel, Lyons & Kavanagh, 2007). Depois da aprendizagem e retenção dos conteúdos da formação, os formandos devem transferir as suas aprendizagens e/ou competências desenvolvidas para o contexto de trabalho, procurando melhorar o seu desempenho no trabalho ao longo do tempo (Noe et al., 2006 cit. por Velada et al., 2007).

A literatura conceptualiza diferentes possibilidades de transferência. Wexley e Latham, (2002, cit. por Velada, 2007), apresentam três resultados do processo de formação, baseando-se nas melhorias desencadeadas no desempenho da função após a intervenção formativa: a transferência positiva, a transferência negativa, e a transferência nula. A transferência positiva ocorre quando a aprendizagem obtida na formação resulta numa

melhoria de desempenho da função do formando no seu local de trabalho e a transferência negativa ocorre quando, pelo contrário, a aprendizagem da formação tem como consequência um pior desempenho na função. Existem ainda situações em que se verifica uma transferência nula, ou seja, as novas aprendizagens não exercem qualquer influência no desempenho da função do formando.

Laker (1990, cit. por Velada, 2007) distingue transferência próxima e transferência distante, sendo que a transferência próxima diz respeito à semelhança entre o que é aprendido no contexto de formação e as situações encontradas no local de trabalho, enquanto que a transferência distante ocorre quando o formando aplica o que aprendeu em contextos de trabalho diferentes do conteúdo da formação.

Royer (1979, cit. por Velada, 2007) caracteriza também a transferência de diferentes formas, isto é, como específica e não específica, literal e figurativa. À semelhança da transferência próxima e distante, anteriormente referida, a transferência específica refere-se a situações em que os estímulos do contexto original de aprendizagem e do contexto de transferência são semelhantes, e a transferência não específica diz respeito às situações em que esses estímulos são diferentes nos dois contextos. Quando o formando transfere as competências intactas para um novo contexto estamos a falar de transferência literal. Por sua vez, a transferência figurativa ocorre quando o formando necessita de recorrer ao seu próprio pensamento como uma ferramenta para decodificar problemas ou para adquirir novas aprendizagens. Outra caracterização importante é apresentada por Gagne (1970, cit. por Velada, 2007) em que a transferência é descrita como vertical ou lateral. A transferência vertical ocorre quando uma competência contribui para a aquisição de outra competência ou conhecimento com outro nível de complexidade, enquanto que a transferência lateral diz respeito à aquisição de novas competências com o mesmo nível de complexidade. Por sua vez, Holton, Bates e Ruona (2000) consideram que para que exista aprendizagem tem que existir uma mudança de comportamento e este é um processo bastante complexo, na medida em que existe a influência de múltiplos factores. Assim, os autores defendem que para as organizações alcançarem o retorno do investimento em acções de formação, precisam de compreender e considerar os factores que possibilitam essa transferência de aprendizagem, o que sucederá, através da execução de um diagnóstico correcto dos factores que promovem a transferência. Neste âmbito, Holton, Bates e Ruona (2000) distinguem duas grandes áreas na avaliação da transferência de aprendizagem, sendo a primeira o estudo da transferência de aprendizagem e dos factores que a influenciam, e a segunda o estudo da mensuração dos factores que afectam a transferência, aperfeiçoando a análise destes.

Ruona, Leimbach, Holton III e Bates (2002) caracterizam a transferência de aprendizagem 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. De acordo com Holton III e colaboradores (2000) a transferência de aprendizagem para o contexto laboral implica a aplicação, generalização e manutenção dos novos conhecimentos e capacidades adquiridos na formação. Os mesmos autores propuseram então um modelo de transferência de aprendizagem baseado em metodologias rigorosas, de construção de escalas coerentes com os factores que influenciam a transferência de aprendizagem, que será abordado em pormenor adiante no presente estudo.

Em suma, a multidimensionalidade do conceito de transferência permite salientar diferentes e importantes aspectos a considerar na análise da transferência.

Validação da Aprendizagem e Transferência da Aprendizagem

O conceito de transferência de aprendizagem utilizado varia, deixando de se centrar no indivíduo para se centrar no processo e variáveis intervenientes.

Em 1987, Kirkpatrick criou um dos primeiros modelos de avaliação da formação, visando aperfeiçoar as acções de formação existentes e identificar e eliminar os processos menos eficazes. Assim, a avaliação da formação foi desenhada com quatro níveis, como sejam: reacção, aprendizagem, comportamento e resultados.

Kirkpatrick (1996) propõe que no primeiro nível se efectue a aferição do grau de satisfação dos formandos face à formação. Os níveis seguintes emergem da incapacidade do primeiro nível em avaliar o grau de mudança comportamental de forma directa, na medida em que, uma reacção favorável à formação não assegura a aprendizagem e vice-versa. Assim, no segundo nível é avaliada a evolução da aprendizagem, através da mensuração dos conhecimentos adquiridos comparativamente aos existentes no início da formação. O terceiro nível remete aos comportamentos e procura medir se os formandos transferem para a sua função os conhecimentos adquiridos, afectando conseqüentemente o seu desempenho. Os resultados são finalmente considerados e avaliados no quarto e último nível do modelo, onde o autor propõe a avaliação da variação de desempenho detectada a partir de indicadores concretos, tornando possível determinar as mudanças de comportamento verificadas, decorrentes da aprendizagem bem como a sua colocação ao serviço da organização.

Como reflexão, acrescenta-se que o modelo de Kirkpatrick é considerado o modelo

standart por muitos profissionais. Contudo, raramente é implementado na sua totalidade, uma vez que as organizações aplicam, em termos gerais, apenas o primeiro nível referente às reacções.

Holton (1996), realizou uma análise crítica ao modelo de Kirkpatrick, de onde destaca algumas fragilidades, como sejam, a fraca relação de causalidade entre os quatro níveis do modelo, o que pode causar o enviesamento das conclusões sobre os resultados da formação; o facto do modelo não evidenciar quais as variáveis que intervêm nos processos de transferência de aprendizagem e por último, não justificar as diferenças registadas entre formandos nos resultados da formação. Neste âmbito, Holton (1996) identificou a necessidade de desenvolver uma metodologia forte de avaliação da transferência de aprendizagem para o contexto laboral, apresentada mais à frente.

Modelos de Transferência da Aprendizagem

O modelo proposto por Baldwin e Ford (1988) foi um dos mais influentes na explicação e compreensão do processo de transferência da formação. Segundo os autores, a generalização e manutenção do conteúdo formativo após a formação é directamente influenciada por três grandes factores, como sejam, (1) as características dos formandos, incluindo as suas capacidades, personalidade e motivação; (2) o ambiente de trabalho através do suporte e das oportunidades de aplicação; e (3) a retenção da aprendizagem a qual, por sua vez, é influenciada pelo design da formação que incorpora variáveis como princípios de aprendizagem, sequência e conteúdo da formação.

A presente investigação é baseada no modelo de Holton (1996), que sugere que a transferência de aprendizagem é um processo assente em três níveis de resultados: a aprendizagem, o desempenho individual e desempenho da organização. Os resultados advêm da interacção conjunta de três dimensões principais, tais como a capacidade dos formandos, influências motivacionais e a influência das características do ambiente de trabalho. É também considerado um conjunto de influências secundárias tais como, a percepção de auto-eficácia do desempenho e a preparação prévia dos formandos, nomeadamente as que afectam a motivação. A interacção entre as diferentes dimensões do modelo com os distintos níveis de resultados é mediada por um conjunto de influências entre os diversos factores, por exemplo, o design da formação, a motivação para transferir, as aptidões dos formandos, a preparação prévia dos formandos, as atitudes no trabalho, características pessoais, entre outras. Os resultados definem-se a partir das mudanças no desempenho individual como efeito das

aprendizagens assimiladas durante a formação e aplicadas posteriormente à prática profissional, processo directamente influenciado por factores como as capacidades dos formandos, elementos motivacionais e elementos ambientais; E de forma indirecta por influências secundárias como as características de personalidade, a disponibilidade para a intervenção, as atitudes no trabalho e a realização da intervenção (Velada, 2007).

O modelo de Holton (1996) destaca as variáveis que influenciam os resultados da formação em três categorias. O primeiro remete a um nível de influência primário e é composto pela reacção dos formandos, motivação para aprender, aptidão, motivação para transferir, design da formação, ligação da formação aos objectivos organizacionais, utilidade esperada e factores externos. A segunda categoria engloba as variáveis consideradas pelo autor como influentes a nível secundário, sendo estas, as características pessoais, as atitudes no trabalho, prontidão para a intervenção e o cumprimento da mesma. O modelo de Holton (1996) destaca uma última categoria, designada de elementos secundários e constituída pelas variáveis características de personalidade, disponibilidade para a intervenção, atitudes no trabalho e realização da intervenção.

Engagement

Schaufeli e Baker (2002; 2004) definem o *engagement* como a sensação de estar preenchido/completo, um estado de espírito positivo relacionado com o trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. De acordo com os mesmos autores o *engagement* pode ser entendido como um estado de energia, envolvimento e eficácia na actividade desenvolvida pelo indivíduo.

Schaufeli et al. (2002) foram os impulsionadores do desenvolvimento conceptual da perspectiva que considera o *engagement* como um constructo independente, definindo-o como uma construção motivacional positiva, que não é específica de um evento em particular e que representa um estado de natureza afetivo-cognitiva relacionado com o trabalho, persistente no tempo. Uma pessoa *engaged* com o seu trabalho, para além da energia eficaz com que encara o seu trabalho, sente-se também capaz de enfrentar todos os desafios propostos pelo mesmo (Schaufeli et al., 2002).

O vigor refere-se à manifestação de elevados níveis de energia e resiliência, durante a actividade laboral, à vontade em investir esforço adicional no próprio trabalho, demonstrando persistência perante as dificuldades, e à capacidade de não apresentar facilmente níveis de cansaço (Schaufeli et al., 2002; Rothman & Joubert, 2007). A dedicação remete ao sentimento

de envolvimento com o próprio trabalho, revelando-se em entusiasmo, significado, inspiração, desafio e orgulho (Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2008; Rothmann & Joubert, 2007). Por último, a absorção é caracterizada como um estado prazeroso e agradável de concentração total no trabalho, em que sem esforço a pessoa encontra-se imersa no próprio trabalho, de forma positiva tal, que o tempo passa rapidamente, e o indivíduo sente dificuldade em se distanciar do trabalho (Schaufeli et al., 2002; Rothmann & Joubert, 2007).

Os colaboradores envolvidos com o seu trabalho são agentes activos, acreditam em si mesmos, geram o seu próprio feedback positivo, vestem a camisola da organização, e têm valores que correspondem com os desta, também se sentem cansados, mas satisfeitos (Schaufeli et al., 2000)

Segundo Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008), os colaboradores que se encontram entusiasmados com o seu trabalho e que se sentem como valor acrescentado para a organização, revelam melhores indicadores de desempenho profissional, não só ao nível das suas funções como ao nível de funções externas às suas obrigações. Outros estudos corroboram esta ideia, ao demonstrar que colaboradores com níveis elevados de *engagement* no trabalho funcionam como factor de vantagem competitiva das organizações, uma vez que o *engagement* no trabalho incentiva os colaboradores a desenvolverem as tarefas a um nível superior de desempenho profissional (Macey & Schneider, 2008).

Bakker (2009) apresenta quatro aspectos que considera serem a razão pela qual colaboradores com elevados níveis de *engagement* no trabalho demonstram maiores níveis de desempenho profissional: (1) colaboradores com elevados níveis de *engagement* no trabalho manifestam com maior frequência emoções positivas (e.g. felicidade); (2) colaboradores com níveis elevados de *engagement* no trabalho manifestam melhor saúde física e psicológica; (3) colaboradores com níveis elevados de *engagement* no trabalho criam os seus próprios recursos de trabalho e pessoais e (4) colaboradores com elevados níveis de *engagement* no trabalho, transferem esse *engagement* para outros. O facto dos colaboradores mais envolvidos com o seu trabalho apresentarem melhores desempenhos profissionais também se justifica pelo facto destes serem proactivos, tomarem a iniciativa, sentirem-se competentes, de onde resulta que estabeleçam metas e objectivos cada vez mais elevados, estão intrinsecamente motivados, pelo que trabalhar torna-se divertido, são cooperantes e disponíveis para ajudar e colaborar com os restantes colegas, são mais saudáveis, ie, menos absentismo.

***Empowerment* Estrutural**

O conceito de *empowerment* estrutural decorre do vasto conceito de *empowerment*.

A definição de *empowerment* não é linear, este é um conceito complexo de definir, com diversos sentidos associados, podendo apresentar ainda significados que variam de pessoa para pessoa, consoante a perspectiva, pondo em evidência que este não é um conceito estático e que vai sim, evoluindo de acordo com quem o coloca em prática (Spreitzer & Quinn, 1997; Thompson, 2007; Adams, 2008).

O termo *empowerment* é originalmente definido por Rappaport (1987) como um processo ou mecanismo que permite às pessoas, organizações e comunidades assumir o controlo sobre as suas próprias vidas.

Para Laverack e Labonte (2000), o *empowerment* pode ser apresentado como o meio através do qual as pessoas adquirem maior controlo sobre as decisões que afectam as suas vidas; ou como as mudanças que ocorrem em direcção a uma maior igualdade nas relações sociais de poder.

Ornelas (2003) afirma que o *empowerment* pode ser traduzido através de diferentes níveis, como sejam, nível individual, organizacional ou comunitário e, ao tornarem-se líderes a nível local, os indivíduos desenvolvem um maior controlo sobre os recursos e decisões relacionados com a sua vida.

Adams (2008) conceptualiza o *empowerment* como a capacidade de indivíduos, grupos e/ou comunidades para assumir o controlo sobre determinadas circunstâncias, exercendo poder e alcançando as suas próprias metas.

Não obstante a estas definições, a literatura atribui duas grandes categorias ao conceito de *empowerment*, como sejam, o *empowerment* psicológico, que está relacionado com o que os indivíduos sentem ou como experienciam o seu trabalho, e que pode ser definido como o conjunto de estados psicológicos necessários para que os colaboradores sintam que têm controlo sobre o seu trabalho, e o *empowerment* estrutural que se centra nas condições sociais e estruturais que permitem o *empowerment* no local de trabalho e que só existe se os colaboradores tiverem acesso a oportunidades, informação, apoio, recursos e suporte (Eylon & Bamberger 2000; Spreitzer & Quinn, 2001; Spreitzer, 2008).

Stewart, McNulty, Griffin e Fitzpatrick (2010) defendem que o *empowerment* psicológico corresponde a um processo que ocorre quando a pessoa se sente motivada com as suas funções. Por sua vez, Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2001) definem *empowerment* psicológico como um estado psicológico que os colaboradores devem

experienciar para que as intervenções do *empowerment* tenham sucesso, e consideram-no um resultado do *empowerment* estrutural.

O *empowerment* estrutural engloba todas as políticas, práticas e estruturas organizacionais, que proporcionam aos colaboradores um maior nível de latitude de decisões e dessa forma maior influência nos outros (Bish, Kenny & Nay, 2014). O conceito relaciona-se com a noção de Greasley et al. (2008) de partilha de poder entre colaboradores e chefias, e de acordo com Biron e Bamberger (2010), reflecte-se nas práticas que promovem o desenvolvimento do poder, estimulando a delegação de tomada de decisões, autoridade e responsabilidade pela hierarquia da organização.

A primeira conceptualização de *empowerment* estrutural surge em 1977, através da teoria de *empowerment* estrutural de Kanter, que nos diz que os comportamentos e atitudes no local de trabalho são determinados pelas estruturas sociais existentes neste (Laschinger, Purdy & Almost, 2007), e que as características do ambiente laboral podem, independentemente das características individuais, inibir ou potenciar o desempenho do colaborador. A autora define o conceito em analogia com um circuito eléctrico, onde se pode considerar o *empowerment* estrutural como activo ou “*on*” quando os trabalhadores têm acesso a condições que os permitem desempenhar as suas funções bem como desenvolver as suas capacidades, por sua vez “*off*” remete à situação de ausência destas condições.

Kanter (1993 cit. por Bish, Kenny & Nay, 2014) apresenta o *empowerment* como o produto da conjugação de três fontes independentes, o poder formal, o poder informal e o acesso a estruturas organizacionais específicas. A mesma autora define poder como a capacidade de realizar tarefas, através da mobilização de recursos, estando associado a autonomia e domínio, e não a soberania e controlo.

O poder formal está relacionado com os processos organizacionais e é evidente em funções que são centrais para os objectivos da organização, o que permite descrição, reconhecimento e relevância no contexto de trabalho (Gilbert, Laschinger & Leiter, 2010).

O poder informal refere-se à comunicação e apoio que o colaborador encontra no local de trabalho, entre colegas e subordinados, tanto dentro como fora da organização, esses contactos e alianças sociais facilitam a cooperação, que, por sua vez, permitem completar as tarefas de forma mais rápida e mais eficaz (Gilbert et al., 2010).

Por último, as estruturas organizacionais incluídas na teoria de *empowerment* estrutural são o acesso à informação, receber apoio, o acesso aos recursos necessários para a realização da função e as oportunidades de aprendizagem e crescimento (Hauck, Griffin & Fitzpatrick, 2011). Segundo Kanter (1993, cit. por Bish et al., 2014; Gilbert et al., 2010),

podemos caracterizar (a) o acesso à informação, como a possibilidade do colaborador ter conhecimento das decisões, objectivos e políticas da organização a que pertence, permitindo ao mesmo tomar decisões e agir rapidamente consoante as situações; (b) receber apoio, corresponde ao feedback e orientação recebidos por parte de superiores, pares ou subordinados, e que permite que os colaboradores desenvolvam a capacidade de adoptar medidas inovadoras e de risco em resposta às situações que têm que resolver; (c) acesso a recursos refere-se aos materiais, financiamento, requisitos, equipamentos e tempo necessários para alcançar os objectivos organizacionais (Kluska, Laschinger & Kerr, 2004; Knol & van Linge, 2009); (d) as oportunidades dizem respeito à capacidade para evoluir na organização ou capacidade para aprender e crescer profissionalmente no trabalho, pelo que remetem para a autonomia, auto-determinação, crescimento, sentimento de desafio e a possibilidade de aprendizagem e crescimento.

Outros autores reforçam também esta categorização, acrescentando que o acesso à informação sobre a missão da organização é um factor importante para a percepção de *empowerment* dos colaboradores, na medida em que ajuda a criar uma ligação de significado e propósito, e ainda o facto de terem acesso aos recursos, materiais e equipamentos necessários para realizarem as suas tarefas de forma eficaz, aumenta os níveis de *empowerment* (Conger & Kanungo, 1988; Yukl & Becker, 2006).

Assim, de acordo com Laschinger e colaboradores (2004 cit. por Stewart, McNulty, Griffin & Fitzpatrick, 2010), o *empowerment* estrutural, enquanto determinante que influencia todos os comportamentos adoptados em qualquer organização, ocorre quando os colaboradores têm acesso a informação, apoio, recursos e oportunidades, sendo que este é influenciado pelos contactos sociais que se estabelecem dentro da organização e pelas características do trabalho, i.e., é influenciado pelo poder informal e pelo poder formal, respectivamente (Kanter, 1979 cit. por Gilbert et al., 2010).

Modelo de Investigação e Hipóteses

De acordo com a importância da transferência da aprendizagem na avaliação do sucesso e da eficácia da formação, têm se realizado diferentes estudos com o intuito de identificar quais os factores determinantes no processo de transferência de aprendizagem. Contudo, a literatura revela uma lacuna na existência de estudos de natureza empírica sobre a transferência da aprendizagem.

Assim e embora escassa, a literatura aponta para uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), *engagement* no trabalho e desempenho profissional, concluindo que a mesma tem por base a Teoria de Troca Social (Social Exchange Theory - SET) (Nonaka e Takeuci, 1997). A Teoria de Troca Social refere que quando as organizações investem recursos nos colaboradores, nomeadamente através das PGRH, contribuem para o aumento do desempenho profissional.

Bakker e Demerouti (2008) indicam que colaboradores com elevados níveis de *engagement* caracterizam-se por se apresentarem mais imersos no trabalho, serem mais proactivos e demonstrarem níveis mais elevados de iniciativa pessoal. Salanova e Schaufeli (2004) acrescentam que estes estão ainda mais predispostos a aceitar novos desafios e a ir mais além do que o que lhes é exigido pela organização. Da semelhança entre características, identificadas em colaboradores *engaged* e as características indicadas por Holton (1996) como, factores chave no processo de transferência de aprendizagem, espera-se que os formandos com níveis mais elevados de *engagement* apresentem maiores níveis de transferência de aprendizagem.

Kleba e Wendausen (2009) afirmam que o *empowerment* estrutural favorece e viabiliza o *engagement*, na medida em que promove o sentimento de pertença à organização. No mesmo sentido também Rothmann e Joubert (2007) demonstraram que o *engagement* estava positivamente relacionado com os recursos considerados necessários ao desempenho da função e que se encontram disponíveis na organização, encontrando evidências de que a disponibilidade dos mesmos conduz a níveis de *engagement* mais elevados.

Também Cho, Laschinger, e Wong (2006) demonstraram que o *empowerment* estrutural tem um impacto significativo no *engagement*, isto é, no envolvimento do colaborador com o trabalho que desenvolve, revelando uma ligação entre a teoria de *empowerment* estrutural de Kanter e a de *engagement* segundo Maslach e Leiter, que sustém a ideia de que as condições de trabalho têm um papel fundamental nas atitudes e comportamentos organizacionais. Num estudo com uma população da área da saúde, ficou demonstrado que os participantes que apresentaram maior percepção de apoio e oportunidades por parte da organização, revelaram também mais facilidade de integração, resultando num maior *engagement* com o trabalho.

Davies, Wong e Laschinger (2011) encontraram evidências de que níveis elevados de percepção de *empowerment* estrutural têm influência na forma como os sujeitos se sentem em relação ao trabalho, resultando em maior envolvimento e conseqüentemente maior transferência de aprendizagem, para o contexto prático. O estudo desenvolvido pelas autoras

(2011) sugere que níveis elevados de *empowerment* estrutural resultaram num aumento da transferência de aprendizagem.

Hong (1999) e Vince (2001) encontraram nos resultados dos seus estudos evidências semelhantes, indicando que o *empowerment* tem efectivamente um impacto forte na aprendizagem organizacional.

Sahadi (2012) conduziu uma investigação que pretendia estudar o papel do *empowerment* estrutural e psicológico na transferência de aprendizagem e consequentemente na aprendizagem organizacional, concluindo que a capacidade de aprendizagem aumenta quanto maior for o nível de *empowerment* estrutural percebido. A autora afirma que quando os colaboradores têm acesso a oportunidades, informação, apoio e recursos no seu contexto laboral estão mais propensos a sentir um maior envolvimento com o seu trabalho, alcançando melhores índices de desempenho e consequentemente maior confiança para efectuarem a transferência de aprendizagem do contexto formativo para o local de trabalho.

Na sequência da revisão da literatura efectuada, tendo sido demonstrada a existência de um impacto positivo do *engagement* na transferência de aprendizagem, do *empowerment* estrutural no *engagement* e na transferência de aprendizagem, a presente investigação pretende confirmar estas relações e estudar se a percepção de *Empowerment* Estrutural, pelas interacções com as variáveis de *Engagement* e de Transferência de Aprendizagem apresentadas e sustentadas pela literatura, exerce ou não um efeito moderador na relação anteriormente referida. A pertinência da presente investigação demonstra-se na inexistência de estudos que validem esta influência.

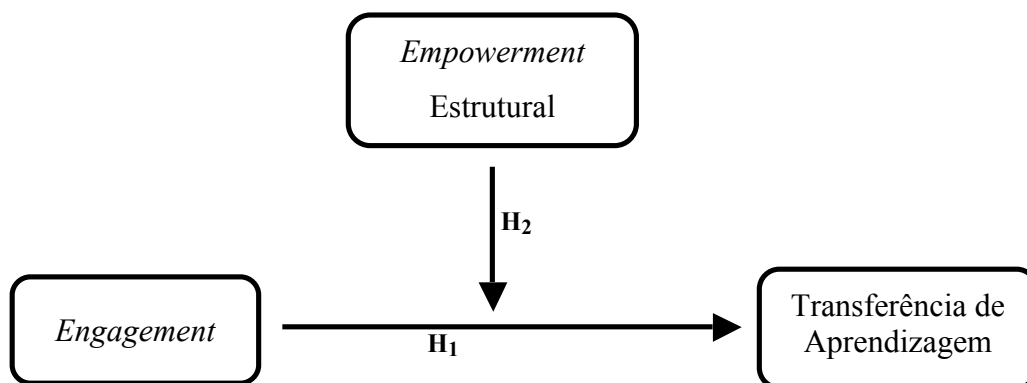


Figura A - Representação gráfica do modelo de estudo

Desta forma, foram formuladas as seguintes hipóteses que servirão de base ao presente estudo:

Hipótese 1: O *Engagement* no trabalho tem um impacto positivo na Transferência de Aprendizagem.

Hipótese 2: A percepção de *Empowerment* Estrutural exerce um efeito moderador na relação entre o *Engagement* e a Transferência de aprendizagem.

Método

Participantes

O presente estudo contou com 105 participantes, voluntários e considerados nas análises estatísticas de seguida apresentadas, por reunirem as condições à participação neste estudo (estarem empregados e terem frequentado uma formação).

Os participantes desta investigação são 58 do género feminino e 47 do género masculino e apresentam uma distribuição etária entre os 21 e os 59 anos, uma idade média de 34,8 anos e um desvio-padrão de 9,994. Da totalidade dos participantes 17 têm um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano (ensino secundário), 54 são licenciados, 33 possuem um mestrado e 1 é doutorado. Os mesmos pertencem a diferentes sectores de actividade, tal como, ensino, banca, *callcenter*, saúde, consultoria, tecnologias de informação, engenharia, entre outros.

Verificou-se, ainda, que 46,7% dos participantes está na mesma função há cinco ou mais anos.

Quanto à actividade principal, o número médio de horas semanais trabalhadas são 42,21 horas (h), sendo que o número mínimo é de 12h e o máximo de 81h, com um desvio-padrão de 10,49h.

Dos 105 participantes apenas 24,8% exercem actividades complementares noutra organização, com um número médio de horas trabalhadas de 11,54h, o valor mínimo são duas horas e o valor máximo 50 horas.

O modelo de amostragem utilizado, no presente estudo, é do tipo não causal, por conveniência, na medida em que foram seleccionados participantes a que conseguisse aceder mais facilmente (Hill e Hill, 2012) e ainda, pelo método de *snowball*, pois seleccionou-se um indivíduo que depois recomendou a outros indivíduos, que por sua vez recomendaram outros, aumentando assim a dimensão da amostra de forma geométrica (Marôco, 2010).

Design

A presente investigação segue uma abordagem não experimental, transversal pelo questionário ser aplicado apenas num único momento e é quantitativa por permitir a quantificação das variáveis através das escalas de medidas utilizadas (Fortin, 1999).

Neste estudo, considerando a variável transferência de aprendizagem contemplámos potenciais antecedentes ou preditores, de onde entende-se adequada a utilização de um estudo

correlacional, tal como definido na tipologia de Bryman e Cramer (2003), na medida em que não há qualquer manipulação de variáveis, sendo impossível estabelecer uma ordem causal entre as mesmas mas sim relações correlacionais entre estas.

Medidas

Na presente investigação foi utilizado um questionário que começa por realizar um levantamento de dados sociodemográficos, tais como: género, idade, habilitações literárias, função, entre outros. De seguida apresentaram-se três escalas, já adaptadas à população portuguesa, como sejam, UWES- *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003), *Empowerment Estrutural: Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II* (Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2011), e LTSI - *Learning Transfer System Inventory* (Holton e Bates, 2002).

Transferência de Aprendizagem

Para a avaliação da transferência de aprendizagem para o posto de trabalho deverá utilizar-se o instrumento LTSI -*Learning Transfer System Inventory*, desenvolvido por Holton e Bates (2002) e validado para a população portuguesa por Velada (2007).

Este questionário tem como finalidade averiguar a transferência de aprendizagens adquiridas na formação para o local de trabalho dos formandos, avaliando 16 dimensões associadas a quatro categorias, como sejam, as características dos formandos, o design da formação, a motivação para aprender e para transferir e as características do contexto de trabalho. A pertinência da utilização deste instrumento para o presente estudo prende-se com o facto do mesmo, para além de medir os factores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens de uma formação específica para o local de trabalho, permitir a identificação destes, possibilitando um feedback credível da adesão dos colaboradores à formação, e da importância desta no contexto profissional dos mesmos.

Actualmente, o LTSI é composto por 89 afirmações de resposta fechada, numa *rating scale* tipo Likert de 1 a 5, sendo 1, discordo totalmente e 5, concordo totalmente, que representam 16 factores de transferência (Holton e Bates, 2002). O questionário divide-se em duas partes, a primeira parte, que diz respeito ao domínio específico da formação e é composta por 63 itens que medem onze dimensões (preparação prévia dos formandos, motivação para transferir, resultados pessoais positivos, resultados pessoais negativos, capacidade pessoal para transferir, suporte dos pares, suporte do supervisor, sanções do

supervisor, percepção de validade de conteúdo, design de transferência e oportunidade para utilizar a formação). Quanto ao domínio geral da formação, avaliado pela segunda parte da escala, sendo esta composta por 26 itens que medem 5 dimensões, como sejam, esforço de transferência – expectativas de desempenho, desempenho – expectativas de resultados, resistência/abertura à mudança, auto-eficácia de desempenho e feedback de desempenho.

A partir do questionário original de Holton e Bates (2002), Velada (2007) validou-o para a realidade portuguesa procurando medir as várias variáveis e os diferentes dimensões evidenciados no LTSI passíveis de influenciar a transferência das aprendizagens. O questionário validado por Velada (2007) introduziu algumas alterações ao LTSI original, nomeadamente retirou 6 itens (1, 17, 25, 27, 62, 82) que não saturavam em nenhuma dimensão comprometendo a consistência interna; introduziu uma nova dimensão, a transferibilidade que emergiu da combinação de indicadores de três dimensões diferentes. Por fim, realizou a decomposição da dimensão sanções do supervisor em duas sub-dimensões: sanções comportamentais do supervisor e sanções cognitivas do supervisor. Para o presente estudo foram seleccionadas apenas 10 dimensões, de acordo com a pertinência destas para a investigação das hipóteses propostas. O critério utilizado para a selecção destas dimensões foi o seu conteúdo, seleccionando-se as dimensões que remetem para comportamentos individuais e para as características do ambiente de trabalho.

A dimensão Preparação Prévia dos Formandos indica o grau em que os indivíduos estão preparados para participar na formação, a dimensão Motivação para Transferir trata a direcção, intensidade, e persistência do esforço na utilização da formação no local de trabalho, a terceira dimensão. Por sua vez, a dimensão Capacidade Pessoal para Transferir, refere-se ao tempo, energia e espaço mental que os indivíduos têm no seu trabalho para implementar mudanças necessárias para a transferência de aprendizagem. As dimensões Suporte Pares e Suporte Supervisores dizem respeito ao grau em que os pares e o supervisores reforçam e suportam a utilização da formação no local de trabalho, respectivamente. A dimensão Percepção de Validade do Conteúdo remete ao grau em que os formandos consideram que o conteúdo da formação reflecte exactamente os requisitos da função. O Design de Transferência representa o grau em que a formação foi concebida e implementada de modo a preparar os formandos para a transferência e o grau em que as instruções da formação coincidem com os requisitos da função. A dimensão Oportunidade para Utilizar a Formação avalia o grau em que é fornecido aos formandos, no local de trabalho, os recursos e as tarefas necessárias para a utilização da formação. A dimensão Expectativas de Desempenho, remete à expectativa de que o esforço canalizado na transferência da formação resulte em mudanças no

desempenho. Por último, a Resistência/Abertura à Mudança é a dimensão que valida o grau em que as normas dominantes do grupo de trabalho são percebidas pelos indivíduos como resistentes e desencorajadoras da utilização da formação (Holton et. al, 2000).

Engagement

Para avaliar o *engagement* no trabalho utilizou-se a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003), adaptada para português por D'Oliveira (2012). Esta é uma *rating scale*, que varia de Nunca a Sempre, operacionalizada em 17 itens afirmativos, que procura verificar os sentimentos, crenças e comportamentos dos indivíduos relacionados com a sua experiência profissional. Relativamente à estrutura interna, a escala referida contempla as três dimensões do *engagement*, como sejam, o vigor - constituído por 6 itens (e.g., “Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar”), a dedicação (e.g., “O meu trabalho inspira-me”) constituída por 5 itens e, a absorção - constituída por 6 itens (e.g., “O tempo passa a voar quando estou a trabalhar”). Schaufeli e Bakker (2003) obtiveram *alfas de Cronbach* de .83 para o vigor, .92 para a dedicação e de .82 para a absorção, e um índice de fiabilidade total de .93.

Empowerment Estrutural

Por sua vez, para a variável *empowerment* estrutural foi utilizada uma versão traduzida do *Conditions for Work Effectiveness Questionnaire II*, na sua versão de seis subescalas, trazida do original de Kanter por Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2011, cit. por Laschinger, 2012), adaptada por D'Oliveira (2014). A escala é composta por três partes, a primeira ($\alpha=0.89$) avalia o conceito em quatro dimensões: acesso a informação ($\alpha=0.80$), a oportunidades ($\alpha=0.81$), apoio ($\alpha=0.89$) e recursos ($\alpha=0.84$); a segunda parte é constituída por duas subescalas, a primeira denominada *Job Activities Scale- II* ($\alpha=0.69$), remete ao poder formal, a segunda subescala remete ao poder informal e denomina-se *Organizational Relationships Scale- II* ($\alpha=0.67$). As quatro primeiras subescalas (informação, oportunidades, apoio e recursos) são compostas por três itens cada, com cinco opções de resposta, de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Nada”, 3 a “Algum” e 5 a “Muito”. A JAS-II é composta por três itens, cujas opções de resposta variam entre 1 e 5, sendo que apenas os extremos estão identificados, sendo 1- Nenhuma e 5- Muitas. A ORS-II é composta por quatro itens, com opções de resposta iguais às apresentadas anteriormente no JAS-II. O cálculo da soma dos

resultados das seis subescalas revela o valor de *empowerment* estrutural total, com um coeficiente de fiabilidade de 0.89 (Laschinger et al., 2000 cit. por Laschinger, 2012). Este questionário apresenta ainda um índice de validação, o *Global Measure Empowerment* ($\alpha=0.87$), composto por dois itens com cinco respostas possíveis que variam entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, apresentando um coeficiente de fiabilidade de 0.87 (Laschinger et. al, 2000, cit. por Laschinger, 2012).

Procedimento

O questionário foi criado e disponibilizado numa plataforma online através de um dos aplicativos do Google, o *Google Docs*, procedendo-se à sua divulgação através das redes sociais Facebook e LinkedIn. Selecionaram-se também alguns contactos pessoais que colaboraram na recolha de dados através da divulgação do *link* para colegas e conhecidos via *e-mail*.

Antes de acederem ao questionário, os participantes foram contextualizados com o objetivo da investigação, instituição académica e contactos para mais esclarecimentos, reforçando-se o carácter voluntário do estudo e garantindo-se igualmente o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, assegurando que os mesmos seriam utilizados apenas para fins académicos, podendo ser disponibilizados ao próprio caso assim fosse desejado.

Resultados

Para a análise dos dados recolhidos, começou-se por analisar as qualidades métricas das escalas utilizadas (i.e. UWES- *Utrecht Work Engagement Scale, Empowerment Estrutural: Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II* , e LTSI - *Learning Transfer System Inventory*) relativamente à validade, fidelidade e sensibilidade e, posteriormente, ao teste das hipóteses defendidas.

Para o tratamento e análise estatística dos dados recolhidos, recorreu-se ao software estatístico IBM SPSS *Statistics* (v.22.0).

Análise das qualidades métricas

A análise às qualidades métricas de uma escala implica avaliar a sua validade, fiabilidade e sensibilidade. A literatura apresenta variações sobre a definição da ordem pela qual se analisa cada qualidade métrica. Se por um lado existem autores que começam por analisar a fiabilidade, outros preferem começar pela validade. Contudo, e uma vez que se tratam de análises complementares, qualquer decisão que se tome em cada qualidade métrica é suportada na qualidade métrica seguinte. No presente estudo, optou-se por começar por analisar a validade, de seguida a fiabilidade e, finalmente, a sensibilidade.

A análise factorial tem por objetivo “explicar grupos de variáveis correlacionadas, através de factores que expressam o que existe de comum nas variáveis originais” (Pestana & Gageiro, 2003, p. 501). A este nível, será feita uma análise exploratória, e não confirmatória, uma vez que os resultados não serão comparados com nenhum outro modelo, dado que o questionário não foi aplicado em Portugal vezes suficientes. Neste estudo serão ainda tidos em consideração, valores de significância superiores ou iguais a 0,50, por serem considerados, a partir deste valor, significativos e responsáveis por 25% da variância (Pestana & Gageiro, 2003). Este valor é defendido também pelos autores Hair, Anderson, Thatam e Black (1998), que consideram inaceitáveis as significâncias a baixo deste valor.

Escala de Transferência de Aprendizagem

Através da análise factorial exploratória, segundo a rotação Varimax, pesquisou-se quantos factores o modelo tem na sua estrutura e sem que se colocasse um limite de factores originaram-se 8 dimensões. Da sua análise, detectou-se a necessidade de serem excluídos alguns itens do estudo por não saturarem de acordo com os valores de significância anteriormente referidos de onde surgiu a necessidade de se realizarem diversas análises factoriais exploratórias até obtermos uma estrutura com sentido conceptual e teórico, sendo que todas as tabelas do estudo realizado encontram-se em anexo B. De seguida encontra-se a estrutura final obtida para a escala em análise.

Validade

Um instrumento tem validade se, efectivamente, medir o que o investigador pretende medir (Hill & Hill, 2002), informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2003).

Começou-se por realizar o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Como se pode verificar na tabela 1, o valor de KMO é considerado bom por Pestana e Gageiro (2003). Relativamente ao teste da esfericidade de Bartlett conclui-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Dado que estes dois procedimentos confirmam a qualidade das correlações entre as variáveis, é possível prosseguir então para a análise factorial.

Tabela 1

Teste KMO e Bartlett Transferência de Aprendizagem

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,875
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	2346,777
	df	496
	Sig.	,000

De seguida, analisou-se em quantos factores é que os itens estavam distribuídos. Para isso, utilizou-se a regra de retenção das dimensões com valores próprios superiores a 1 (Pestana & Gageiro, 2003) e concluiu-se que ficaram retidas seis dimensões que explicam aproximadamente 70% da variabilidade total.

Tabela 2

Variância total explicada Transferência de Aprendizagem

Com	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variân cia	% cumulati va	Total	% de variân cia	% cumulati va	Total	% de variân cia	% cumulati va
1	12,071	37,722	37,722	12,071	37,722	37,722	5,521	17,252	17,252
2	3,167	9,898	47,620	3,167	9,898	47,620	4,739	14,811	32,063
3	2,346	7,331	54,951	2,346	7,331	54,951	4,641	14,504	46,567
4	2,008	6,275	61,226	2,008	6,275	61,226	2,553	7,978	54,545
5	1,442	4,507	65,733	1,442	4,507	65,733	2,433	7,603	62,147
6	1,264	3,949	69,682	1,264	3,949	69,682	2,411	7,535	69,682
7	,886	2,769	72,451						
8	,812	2,539	74,990						
9	,731	2,283	77,273						
10	,689	2,155	79,428						
11	,615	1,923	81,350						
12	,604	1,888	83,238						
13	,557	1,741	84,979						
14	,516	1,612	86,591						
15	,468	1,463	88,054						
16	,428	1,338	89,392						
17	,413	1,290	90,682						
18	,329	1,030	91,712						
19	,323	1,009	92,721						
20	,304	,949	93,669						
21	,267	,836	94,505						
22	,236	,738	95,243						
23	,224	,700	95,943						
24	,210	,657	96,600						
25	,181	,566	97,167						
26	,174	,545	97,712						
27	,148	,462	98,174						
28	,142	,443	98,617						
29	,138	,430	99,047						
30	,114	,355	99,402						
31	,097	,304	99,706						
32	,094	,294	100,000						

Método de extração: análise do componente principal.

De acordo com a análise da tabela 3, apresentada de seguida, verifica-se que segundo a metodologia utilizada, o número de dimensões não vai de acordo com o sugerido pelos autores Holton e Bates (2002), e conseqüentemente, a forma como os itens se associam a essas mesmas dimensões.

De acordo com a análise factorial a primeira dimensão é constituída pelos itens codificados como TA1, TA9, TA11, TA19, TA21, TA28, TA29, TA31 e TA37, definiu-se como de Expectativas de Desempenho, na medida em que todos estes itens referem a expectativa envolvida com a transferência de aprendizagem e o desempenho na função (TA1 – *‘A formação aumentará a minha produtividade pessoal’*; TA37 – *‘Quanto mais eu aplico no meu emprego o que aprendi melhor eu desempenho o meu trabalho’*).

Por sua vez, os itens TA6, TA7, TA8, TA16, TA17, TA18 e TA26 pertencem à segunda dimensão designado por Validade de Conteúdo, dado que remetem ao grau em que os formandos consideram que o conteúdo da formação reflete e se aplica aos requisitos e características da função (TA8 – *‘Aquilo que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função’*; TA26 – *‘Gosto da forma como a formação se parece tanto com o meu emprego’*).

A terceira dimensão surge da saturação dos itens TA5, TA15, TA24, TA25, TA40 e TA44, definido como Suporte Profissional, uma vez que em todas é destacado o apoio e incentivo dos pares e superiores em relação à utilização da formação no local de trabalho (TA5 – *‘O meu superior reúne-se comigo regularmente para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter na aplicação das minhas novas aprendizagens’*; TA24 – *‘No meu trabalho, os meus colegas esperam que eu utilize o que aprendi na formação’*).

Em quarto surge a dimensão referente à Resistência à Mudança, denominado com o mesmo nome, na medida em que os itens aludem à relutância dos colegas de equipa ou outros constrangimentos da organização face à aplicação dos conteúdos aprendidos na formação, sendo que as normas dominantes são percebidas pelos indivíduos como resistentes e desencorajadoras da transferência de aprendizagem, é constituída por quatro itens, como sejam, TA10, TA20, TA27 e TA43 (TA20 – *‘Os colaboradores mais experientes da minha equipa, ridicularizam os que tentam utilizar novos métodos de trabalho’*; TA27- *‘As limitações orçamentais da minha empresa irão impedir-me de utilizar no trabalho as competências que desenvolvi na formação’*).

A quinta dimensão, composta pelos itens TA2, TA12 e TA22 definiu-se como Expectativas Iniciais, uma vez que se reporta à percepção inicial do indivíduo sobre os objectivos da formação (TA2 – *‘Sabia o que esperar da formação antes dela começar’*).

Por último, a sexta dimensão é constituída pelos itens TA23, TA32 e TA39 e por análise do seu sentido teórico, denominou-se Condições para Transferir, na medida em que os itens referem a sintonia entre a aprendizagem e as necessidades laborais (TA39 – ‘*Existem demasiadas coisas a acontecerem no meu trabalho, neste momento, para eu conseguir aplicar o que aprendi na formação*’).

Tabela 3

Matriz de componente rotativa final

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
TA1	,688	,326	,166	-,020	,149	,125
TA2	,362	,165	,111	-,093	,737	,128
TA5	,088	,232	,735	-,012	,128	-,183
TA6	,309	,682	,354	,059	-,104	-,194
TA7	,255	,595	,389	-,247	-,025	,008
TA8	,412	,683	,220	,040	,212	,137
TA9	,677	,227	,336	-,059	,110	-,003
TA10	,027	-,076	-,132	,675	-,149	-,005
TA11	,682	,175	,116	,224	,183	-,309
TA12	,167	,158	-,003	-,094	,792	,101
TA15	,180	,166	,819	,127	,067	-,279
TA16	,260	,687	,301	,031	,112	-,340
TA17	,070	,630	,431	-,074	,179	-,190
TA18	,347	,750	,136	,000	,210	-,118
TA19	,790	,183	,191	-,109	-,004	-,018
TA20	-,101	-,027	,102	,754	-,051	,122
TA21	,670	,514	,043	-,052	,059	,027
TA22	,118	,068	,278	,016	,813	,010
TA23	-,059	-,336	-,045	,283	,023	,749
TA24	,345	,192	,591	-,179	,260	-,046
TA25	,162	,194	,828	,067	,038	-,117
TA26	,377	,655	,275	,000	,261	-,120
TA27	,011	-,151	-,050	,671	,159	,286
TA28	,572	,441	,153	-,071	,260	-,285
TA29	,744	,186	,179	-,036	,175	-,062
TA31	,807	,028	,060	-,002	,173	-,213
TA32	-,131	,124	-,107	,210	,171	,742
TA37	,601	,450	,383	-,224	,039	,019
TA39	-,074	-,271	-,255	,231	,062	,724

TA40	,140	,422	,692	-,224	,064	,023
TA43	-,042	,155	-,086	,746	-,067	,195
TA44	,278	,168	,786	-,163	,083	,083

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Fiabilidade

A análise da fiabilidade avalia a capacidade de uma medida ser consistente (Marôco & Garcia-Marques, 2006), e é realizada através do coeficiente *alfa* de Cronbach (α), que estuda a relação entre a variância de cada item com a totalidade do questionário (Hill & Hill, 2002).

Numa análise detalhada à tabela seguinte, poderá constatar-se que todas as dimensões apresentam valores considerados bons, de acordo com Hill e Hill (2002). Verificou-se, ainda, que o alfa não aumentava significativamente retirando qualquer um dos itens (anexo B).

Tabela 4

Índices de Fiabilidade para a Escala de Transferência de Aprendizagem

Dimensões	Alfa de Cronbach
Expectativas de Desempenho	,923
Validade de Conteúdo	,917
Suporte Profissional	,902
Resistência à Mudança	,724
Expectativas Iniciais	,808
Condições para Transferir	,790

Sensibilidade

Por último, a sensibilidade refere-se à capacidade do instrumento para discriminar os sujeitos segundo o factor que está a ser avaliado (Marôco, 2010). Para a análise desta qualidade métrica, estudam-se os valores absolutos de assimetria, que devem ser inferiores a 3, e os valores absolutos de curtose, que devem ser inferiores a 7 (Marôco, 2010). De acordo com a tabela 5, pode-se concluir que para todas as dimensões existe distribuição normal.

Tabela 5
Valores de Assimetria e Curtose para a Escala de Transferência de Aprendizagem

	Assimetria	Curtose
Expectativas_Desempenho	-,494	-,032
Validade_de_Conteúdo	,066	-,208
Suporte_Profissional	-,066	-,437
Resistencia_à_Mudanca	,396	,317
Expectativas_Iniciais	-,294	,604
Condicoes_para_Transferir	,122	-,418

Escala de Engagement

Validade

Através da análise da tabela 6 verifica-se que o valor de KMO é considerado bom por Pestana e Gageiro (2008) e que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Tabela 6
Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,901
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1012,571
	df	136
	Sig.	,000

De seguida verificou-se que os itens estavam distribuídos em quatro dimensões, que explicam cerca de 68% da variabilidade total, como está ilustrado na tabela 7 em baixo.

Tabela 7
Variância Total Explicada Engagement

Componente	Valores Próprios Iniciais			Extração de Somas Quadráticas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	8,000	47,059	47,059	5,359	31,525	31,525
2	1,297	7,630	54,689	2,528	14,868	46,393
3	1,250	7,355	62,044	2,345	13,792	60,185
4	1,083	6,373	68,417	1,399	8,232	68,417
5	,837	4,924	73,341			
6	,648	3,814	77,155			
7	,626	3,681	80,836			

8	,544	3,199	84,034
9	,456	2,681	86,715
10	,409	2,409	89,124
11	,367	2,158	91,282
12	,342	2,014	93,296
13	,292	1,716	95,012
14	,269	1,584	96,596
15	,262	1,543	98,139
16	,178	1,048	99,186
17	,138	,814	100,000

Tal como se pode confirmar na tabela 8, para além do número de dimensões, a forma como os itens se associam a cada uma difere também, da escala sugerida pelos autores Schaufeli e Baker (2003).

Tabela 8
Matriz das dimensões Engagement

	Componente			
	1	2	3	4
ENG1	,781	,040	,307	,215
ENG2	,746	,292	,095	,002
ENG3	,425	,642	,091	-,036
ENG4	,761	,108	,412	,082
ENG5	,729	,297	,392	,042
ENG6	,292	,634	,247	,067
ENG7	,775	,363	,074	,120
ENG8	,697	,218	,314	,088
ENG9	,240	,162	,770	,073
ENG10	,730	,079	,061	,210
ENG11	,614	,450	,352	,090
ENG12	,341	,125	,722	,076
ENG13	,580	,223	,365	-,265
ENG14	,395	,592	,363	,097
ENG15	-,049	,119	,475	,730
ENG16	-,022	,816	-,001	,126
ENG17	,387	,126	-,106	,790

A primeira dimensão é composta por 9 itens (ENG1, ENG2, ENG4, ENG5, ENG7, ENG8, ENG10, ENG11 e ENG13) e denominou-se de Motivação Intrínseca, uma vez que os itens refletem os gostos e percepções do indivíduo em relação às suas tarefas, denotando que estas constituem em si um interesse para o indivíduo (ENG2 – ‘O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito’; ENG8 – ‘Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar’)

A segunda dimensão é constituída pelos itens ENG3, ENG6, ENG14 e ENG16, definiu-se como Envolvimento, e refere-se à enleação e êxtase do indivíduo no seu trabalho (ENG3 – ‘O “tempo voa” quando estou a trabalhar’; ENG6 – ‘Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se está a passar ao meu redor’).

A terceira dimensão é constituída pelos itens ENG9 e ENG12 e a quarta pelos itens ENG15 e ENG19.

Fiabilidade

Quanto à fiabilidade é possível constatar (Tabela 9) que os itens da dimensão Motivação Intrínseca apresentam um valor considerado excelente ($\alpha=0,928$) e os itens da dimensão Envolvimento apresentam um valor de alfa igual a 0,747, considerado bom (Hill e Hill, 2002).

Por sua vez, a terceira e quarta dimensões não vão ser considerados nas análises seguintes devido aos reduzidos níveis de fiabilidade que apresentam, sendo que a terceira dimensão é fraca ($\alpha=0,666$) e a quarta, por estar abaixo de 0,6 inaceitável ($\alpha=0,553$) (Hill e Hill, 2002).

Tabela 9
Índices de Fiabilidade para a Escala de Engagement

Dimensões	Alfa de Cronbach
Motivacao_Intrinseca	,928
Envolvimento	,747
Factor 3	,666
Factor 4	,553

Sensibilidade

De seguida, estudou-se a distribuição normal da variável através de cada uma das dimensões, sabendo que, segundo Marôco (2010), sabemos que devem ser inferiores a 3 para a assimetria e inferiores a 7, para a curtose.

De acordo com a tabela 10, conclui-se que para ambas as dimensões existe distribuição normal.

Tabela 10
Valores de Assimetria e Curtose para a Escala de Engagement

	Assimetria	Curtose
Motivacao_Intrinseca	-1,006	1,227
Envolvimento	-,612	,276

Escala de Empowerment Estrutural

Validade

Para a presente escala realizaram-se duas análises factoriais exploratórias. De seguida apresentam-se os resultados para a escala final obtida, a primeira análise consta do anexo C.

A tabela 11 permite verificar que o KMO tem um valor considerado bom por Pestana e Gageiro (2003). Por sua vez, o resultado do teste de Esfericidade de Bartlett, permite concluir que as variáveis estão significativamente correlacionadas.

Tabela 11
Teste KMO e Bartlett para a escala de Empowerment Estrutural

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,775
Teste de esfericidade de	Qui-quadrado aprox.	841,481
Bartlett	df	136
	Sig.	,000

Relativamente ao número de dimensões, de acordo com a tabela 12, é possível verificar que ficaram retidas cinco dimensões, as quais explicam cerca de 70% da variabilidade do modelo.

Tabela 12

Variância Total Explicada Empowerment Estrutural

	Valores Próprios Iniciais			Extração de Somas Quadráticas		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	5,866	34,509	34,509	2,790	16,413	16,413
2	2,240	13,178	47,687	2,489	14,640	31,053
3	1,389	8,172	55,859	2,449	14,405	45,458
4	1,241	7,302	63,161	2,397	14,097	59,555
5	1,181	6,948	70,109	1,794	10,553	70,109
6	,794	4,671	74,780			
7	,728	4,280	79,060			
8	,652	3,836	82,896			
9	,583	3,431	86,327			
10	,465	2,737	89,064			
11	,373	2,193	91,257			
12	,345	2,027	93,285			
13	,316	1,858	95,142			
14	,279	1,638	96,781			
15	,229	1,347	98,128			
16	,170	1,001	99,129			
17	,148	,871	100,000			

Quanto à distribuição dos itens, na primeira análise factorial exploratória concluiu-se que os itens EE14 e EE15 deveriam ser eliminados por serem dúbios e não apresentarem valores de significância iguais a 0,60, que foi o ponto de *cut-off* definido para esta análise. Pelo que se procedeu a uma nova análise de rotação Varimax, chegando-se à estrutura factorial apresentada na tabela 13.

Tabela 13

Nova matriz das dimensões da escala de Empowerment Estrutural

	Componente				
	1	2	3	4	5
EE1	,042	,393	-,053	,774	,096
EE2	,249	,141	,060	,824	,142
EE3	,229	,072	,231	,840	-,009
EE4	,142	,146	,768	,070	,069
EE5	,148	,052	,844	,089	,142
EE6	,246	-,118	,782	,097	,154
EE7	,780	,047	,198	,275	,155
EE8	,778	,126	,258	,095	,036
EE9	,818	,160	,034	,046	,303
EE10	,081	,121	,450	-,147	,590
EE11	,143	-,014	,107	,088	,815
EE12	,157	,188	,078	,183	,732

EE13	,585	,347	,208	,245	,070
EE16	,487	,549	,317	,278	-,053
EE17	,129	,766	,010	-,009	,069
EE18	,196	,827	,051	,234	,008
EE19	,052	,696	,004	,224	,197

A primeira dimensão do modelo é constituída pelos itens EE7, EE8, EE9 e EE13 e definiu-se como apoio porque conteúdo dos itens estão associados às manifestações de apoio e incentivo no trabalho/organização (EE7 – *‘Recebo informação específica sobre as coisas que faz bem’*; EE9 – *‘Recebo sugestões úteis ou conselho sobre a resolução de problemas’*).

A segunda dimensão definiu-se como poder informal e é constituída pelos itens EE16, EE17, EE18, EE19 (EE16 – *‘Colaboro na gestão das actividades com a chefia/superior’*; EE17 – *‘Sou procurado pelos meus colegas para ajudar a resolver problemas’*) . A terceira como informação e é composta pelos itens EE4, EE5, EE6 (EE4 – *‘Recebo informação sobre o estado actual da organização’*). A quarta é constituída pelos itens EE1, EE2, EE3 e denominou-se oportunidades (EE2- *‘Tenho a possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e novas competências no trabalho’*). Por último, a quinta dimensão é constituída pelos itens EE10, EE11, EE12 e é definida por recursos (EE11 – *‘No meu trabalho actual tenho tempo disponível para cumprir as exigências do trabalho’*).

Fiabilidade

Da análise da tabela 14, verifica-se que a dimensão recursos apresenta um índice de fiabilidade fraco, por se encontrar entre 0,6 e 0,7 (Hill & Hill, 2002), contudo, decidiu-se considerar esta dimensão por constituir uma factor de interesse para a investigação. Quanto às restantes dimensões Apoio, Poder Informal, Informação e Oportunidades, os valores de alfa obtidos são considerados bons, de acordo com os mesmos autores. Em nenhuma das dimensões o *alfa* melhoraria retirando qualquer um dos itens que os constituem.

Tabela 14
Índices de Fiabilidade da Escala de Empowerment Estrutural

Dimensões	Alfa de Cronbach
Apoio	,823
PoderInformal	,786
Informacao	,796
Oportunidades	,838
Recursos	,649

Sensibilidade

Mais uma vez, estudou-se a distribuição normal da variável através de cada uma das dimensões, sabendo que, segundo Marôco (2010), os valores devem ser inferiores a 3 para a assimetria e inferiores a 7, para a curtose. De acordo com a tabela 15, pode-se concluir que existe distribuição normal para todas as dimensões.

Tabela 15
Valores de Assimetria e Curtose para a Escala de Emporwement Estrutural

	Assimetria	Curtose
Apoio	-,231	-,310
PoderInformal	-,285	,286
Informacao	-,294	-,262
Oportunidades	-,087	-,847
Recursos	,110	-,217

Tendo-se confirmado as qualidades métricas da escala, procedeu-se à análise das hipóteses em estudo. Por se verificar que as variáveis seguem distribuição normal e por se tratarem de variáveis quantitativas, efectuaram-se correlações momento-produto de Pearson, a fim de se identificar associações entre as variáveis.

As correlações indicam a força de associação entre as variáveis (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). Os valores das correlações variam entre -1 ; $+1$], e, quanto mais próximos estiverem de $|1|$, mais forte será a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente de correlação assumir valor zero ($r = 0$), não existe relação entre as variáveis; se o coeficiente for positivo, significa que as variáveis variam no mesmo sentido; finalmente, se o coeficiente for negativo, significa que as variáveis variam no sentido inverso. Quanto à força de associação das variáveis, de acordo com Lund e Lund, (2012), se $|r| < .30$, a associação é baixa; se $.30 < |r| < .50$, a associação é moderada; se $|r| > .50$, a associação é forte.

Tal como se pode verificar na tabela 16, existem associações positivas e negativas entre as variáveis, sendo que apenas serão referidos os modelos identificados para as análises de regressão, a restante análise detalhada encontra-se em anexo E.

Tabela 16
Matriz de Correlações

<i>α</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) Expectativas de Desempenho	,923												
(2) Validade de Conteúdo	,721**	,917											
(3) Suporte Profissional	,551**	,674**	,902										
(4) Resistência à Mudança	-,155	-,137	-,162	,724									
(5) Expectativas Iniciais	,454**	,389**	,343**	-,084	,808								
(6) Condições para Transferir	-,277**	-,364**	-,333**	,436**	,059	,790							
(7) Apoio	,304**	,480**	,631**	-,394**	,306**	-,216*	,823						
(8) Poder Informal	,404**	,395**	,392**	-,255**	,269**	-,103	,531**	,786					
(9) Informação	,070	,311**	,290**	-,148	,336**	,043	,453**	,251**	,796				
(10) Oportunidades	,350**	,360**	,334**	-,312**	,155	-,199*	,461**	,501**	,234*	,838			
(11) Recursos	,128	,364**	,319**	-,179	,142	-,279**	,400**	,277**	,423*	,223*	,649		
(12) Motivação Intrínseca	,363**	,330**	,243*	-,270**	,140	,297**	,340**	,558**	,117	,612*	,246*	,928	
(13) Envolvimento	,315**	,326**	,233*	-,100	,078	-,110	,276**	,393**	,070	,526*	-,028	,639**	,747

** nível de significância $P= 0,01$ *nível de significância $P= 0,05$

Através da análise da tabela 16, verifica-se que existe uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as Expectativas de Desempenho e o Apoio, Poder Informar, Oportunidades, Motivação Intrínseca e Envolvimento, indicando que quanto maior o for valor de percepção destas dimensões, conseqüentemente, maiores serão as Expectativas de Desempenho.

Por sua vez, a dimensão Validade de Conteúdo tem uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa com o Apoio, Poder Informal, Informação, Oportunidades, Recursos, Motivação Intrínseca e com o Envolvimento. Ou seja, quanto maior for a minha percepção de apoio, poder informal, informação, oportunidades e recursos que a organização me fornece e quanto maior for a minha motivação e envolvimento com o trabalho, maior será a minha percepção de validade de conteúdo da formação.

A análise da tabela 16 permite também confirmar a associação positiva forte e estatisticamente significativa entre o Suporte Profissional e o Apoio. Entre o Suporte Profissional e o Poder Informal, existe uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa, em que à semelhança da anterior, ambas as variáveis variam no mesmo sentido. Verifica-se ainda que existe uma associação positiva baixa mas estatisticamente significativa entre o Suporte Profissional e a Informação. A dimensão Suporte Profissional associa-se positiva e moderadamente com as dimensões Oportunidades e Recursos. Finalmente, verifica-se que existe uma associação positiva baixa e estatisticamente significativa entre o Suporte Profissional e a Motivação Intrínseca e o Envolvimento.

Na mesma análise, a dimensão Resistência à Mudança apresenta uma associação negativa moderada e estatisticamente significativa com a dimensão Apoio, Poder Informal e Oportunidades, ou seja, variam em sentido inverso, por exemplo, quanto maior for a percepção que o colaborador tem de apoio, menor será a resistência à mudança percebida pelo mesmo, ou vice-versa.

A dimensão Expectativas Iniciais associa-se positiva e moderadamente, de forma estatisticamente significativa, com as variáveis Apoio e Informação, pelo que varia no mesmo sentido destas. Verifica-se ainda uma associação positiva baixa mas estatisticamente significativa entre as Expectativas Iniciais e o Poder Informal.

Finalmente, através da análise da tabela 16, confirma-se a existência de uma associação positiva baixa e estatisticamente significativa entre as Condições para Transferir e o Apoio, Oportunidades, Recursos e Motivação Intrínseca.

Uma vez analisadas as qualidades métricas e verificadas as correlações entre as variáveis, poderemos então verificar as hipóteses formuladas.

Para isso, devem ser efectuadas análises de regressão, que permitem prever o valor de uma variável dependente (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras) (Marôco, 2010). Para se proceder a esta análise, é necessário que, em primeiro lugar, se verifiquem os pressupostos de aplicação.

O primeiro pressuposto remete para a distribuição normal da variável dependente.

O segundo pressuposto está relacionado com a análise dos erros/resíduos, em que se avalia a sua homogeneidade, a sua distribuição e a independência entre os mesmos. O estudo da homogeneidade, prende-se com a variância constante dos resíduos, sendo que considera-se que uma dispersão é homogénea quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha apresenta um padrão claro (Bryan & Cramer, 2003). Os erros são independentes e aleatórios, quando o valor de um determinado erro não está correlacionado com os dos outros erros. Para se verificar se a auto-correlação entre os erros é nula, utiliza-se a estatística de Durbin-Watson, cujo valor deverá ser próximo de 2.

Finalmente, é necessário analisar se os erros apresentam distribuição linear normal. Graficamente significa que os valores dos erros distribuem-se mais ou menos na diagonal principal. Posteriormente, é ainda verificado se as variáveis independentes não são colineares, isto é, se não estão fortemente correlacionadas. Este procedimento é mais conhecido por multicolinearidade e tem como ponto de referência os valores de VIF (≤ 5) e os valores da T ($>.10$).

Face às variáveis do presente estudo se tratarem de variáveis compósito, o pressuposto da multicolineariedade não se verificou. Assim, decidiu-se trabalhar com dados transformados, a partir do método de centragem que consiste em centrar cada variável em relação à sua média, não alterando os resultados obtidos (Matos, 1995).

Pelo mesmo motivo, as análises para cada dimensão da variável dependente Transferência de Aprendizagem (Expectativas de Desempenho, Validade de Conteúdo, Suporte Profissional, Resistência à Mudança, Expectativas Iniciais e Condições de Transferência) foram realizadas em dois momentos distintos, em primeiro estudaram-se os efeitos directos das variáveis preditoras, através de análises de Regressões Lineares Múltiplas, em segundo os efeitos moderadores através de Regressões Lineares Simples.

As tabelas seguintes apresentam os resultados sumarizados, no anexo G encontra-se a apresentação integral dos resultados obtidos através das regressões efectuadas.

Através da análise da Tabela 17 verifica-se que as dimensões Apoio, Poder Informal e Oportunidades, correspondentes à escala de *Empowerment* Estrutural, em geral, apresentam efeitos directos positivos e significativos na dimensão Expectativas de Desempenho. Por sua vez as dimensões Motivação Intrínseca e Envolvimento, correspondentes à escala de *Engagement* apresentam efeitos directos na dimensão em estudo, apenas em metade das análises realizadas. Finalmente, os termos de interacção apresentam sempre um efeito positivo e significativo na dimensão Expectativas de Desempenho.

Tabela 17
Resultados das Análises de Regressão para Estudo de Efeitos Directos e de Moderação para a dimensão Expectativas de Desempenho da variável Dependente

	R ² Ajustado	F	Sig	β	Sig
Apoio	,153	10,358	,001	,205	,035
Motivação Intrínseca				,294	,003
Apoio X Motivação Intrínseca	,140	17,933	,001	,385	,001
Apoio	,134	9,027	,001	,235	,015
Envolvimento				,250	,010
Apoio X Envolvimento	,149	19,146	,001	,396	,001
Poder Informal	,187	12,991	,001	,322	,003
Motivação Intrínseca				,184	,088
Poder Informal X Motivação Intrínseca	,187	24,947	,001	,442	,001
Poder Informal	,190	13,213	,001	,355	,001
Envolvimento				,175	,071
Poder Informal X Envolvimento	,191	25,538	,001	,446	,001
Oportunidades	,142	9,580	,001	,205	,077
Motivação Intrínseca				,238	,041
Oportunidades X Motivação Intrínseca	,143	18,316	,001	,389	,001
Oportunidades	,130	8,745	,001	,255	,019
Envolvimento				,181	,097
Oportunidades X Envolvimento	,143	18,403	,001	,389	,001

Pela análise da tabela 18 verifica-se que todas as dimensões da variável *Empowerment* Estrutural exercem efeitos directos positivos e significativos na dimensão Validade de Conteúdo, o que por sua vez não se verifica em três das análises realizadas para as dimensões Motivação Intrínseca e Envolvimento, assinaladas a negrito na tabela em baixo. Nas restantes, estas também exercem efeitos directos positivos e significativos. Por último, todos os termos de interacção exercem um efeito directo positivo e significativo na dimensão Validade de Conteúdo.

Tabela 18

Resultados das Análises de Regressão para Estudo de Efeitos Directos e de Moderação para a dimensão Validade de Conteúdo da variável dependente

	R ² Ajustado	F	Sig	β	Sig
Apoio				,416	,001
Motivação Intrínseca	,247	18,603	,001	,188	,040
Apoio X Motivação Intrínseca	,245	34,791	,001	,502	,001
Apoio				,422	,001
Envolvimento	,256	18,919	,001	,209	,019
Apoio X Envolvimento	,275	40,374	,001	,531	,001
Poder Informal				,307	,006
Motivação Intrínseca	,157	10,718	,001	,158	,147
Poder Informal X Motivação Intrínseca	,173	22,693	,001	,425	,001
Poder Informal				,316	,001
Envolvimento	,175	12,010	,001	,201	,040
Poder Informal X Envolvimento	,202	27,341	,001	,458	,001
Informação				,276	,003
Motivação Intrínseca	,168	11,476	,001	,297	,001
Informação X Motivação Intrínseca	,171	22,405	,001	,423	,001
Informação				,289	,002
Envolvimento	,173	11,909	,001	,305	,001
Informação X Envolvimento	,177	23,441	,001	,431	,001
Oportunidades				,253	,030
Motivação Intrínseca	,132	8,925	,001	,175	,133
Oportunidades X Motivação Intrínseca	,130	16,482	,001	,371	,001
Oportunidades				,261	,016
Envolvimento	,139	9,384	,001	,188	,082
Oportunidades X Envolvimento	,145	18,635	,001	,391	,001
Recursos				,301	,001
Motivação Intrínseca	,178	12,266	,001	,256	,006
Recursos X Motivação Intrínseca	,186	24,693	,001	,440	,001
Recursos				,373	,001
Envolvimento	,231	16,581	,001	,336	,001
Recursos X Envolvimento	,249	35,392	,001	,506	,001

Através da análise da tabela 19 verifica-se que todas as dimensões do *Empowerment* Estrutural em estudo exercem efeitos directos positivos e significativos na dimensão Suporte Profissional, por outro lado as dimensões do *Engagement* apresentam apenas efeitos directos positivos e significativos esporadicamente. Por último, verifica-se que todos os termos de interacção afectam positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

Tabela 19

Resultados das Análises de Regressão para Estudo de Efeitos Directos e de Moderação para a dimensão Suporte Profissional da variável dependente

	R ² Ajustado	F	Sig	β	Sig
Apoio	,388	33,919	,001	,620	,001
Motivação Intrínseca				,032	,696
Apoio X Motivação Intrínseca	,330	52,237	,001	,580	,001
Apoio	,391	34,319	,001	,614	,001
Envolvimento				,063	,428
Apoio X Envolvimento	,331	52,566	,001	,581	,001
Poder Informal	,138	9,320	,001	,372	,001
Motivação Intrínseca				,035	,751
Poder Informal X Motivação Intrínseca	,123	15,628	,001	,363	,001
Poder Informal	,145	9,784	,001	,355	,001
Envolvimento				,093	,348
Poder Informal X Envolvimento	,137	17,538	,001	,381	,001
Informação	,111	7,493	,001	,265	,005
Motivação Intrínseca				,212	,025
Informação X Motivação Intrínseca	,125	15,847	,001	,365	,001
Informação	,112	7,572	,001	,275	,004
Envolvimento				,214	,023
Informação X Envolvimento	,125	15,919	,001	,366	,001
Oportunidades	,096	6,545	,002	,296	,014
Motivação Intrínseca				,062	,601
Oportunidades X Motivação Intrínseca	,087	10,947	,001	,310	,001
Oportunidades	,099	6,783	,002	,292	,009
Envolvimento				,079	,472
Oportunidades X Envolvimento	,087	10,886	,001	,309	,001
Recursos	,114	7,668	,001	,276	,005
Motivação Intrínseca				,175	,070
Recursos X Motivação Intrínseca	,126	16,051	,001	,367	,001
Recursos	,144	9,747	,001	,326	,001
Envolvimento				,242	,009
Recursos X Envolvimento	,165	21,541	,001	,416	,001

Analisando os resultados das regressões efectuadas, constantes da tabela 20, verifica-se que os efeitos moderadores estudados se confirmam, apesar da moderação surgir na sua maioria pelo efeito preponderante negativo e significativo das dimensões do *Empowerment* Estrutural, na medida em que não foi verificado nenhum dos efeitos directos estudados para as dimensões Motivação Intrínseca e Envolvimento do *Engagement*.

Tabela 20

Resultados das Análises de Regressão para Estudo de Efeitos Directos e de Moderação para a dimensão Resistência à Mudança da variável dependente

	R ² Ajustado	F	Sig	β	Sig
Apoio	,160	10,935	,001	-,342	,001
Motivação Intrínseca				-,154	,110
Apoio X Motivação Intrínseca	,186	24,814	,001	-,441	,001
Poder Informal	,071	4,971	,009	-,152	,186
Motivação Intrínseca				-,186	,106
Poder Informal X Motivação Intrínseca	,096	12,106	,001	-,324	,001
Oportunidades	,090	6,135	,003	-,234	,050
Motivação Intrínseca				-,127	,286
Oportunidades X Motivação Intrínseca	,101	12,666	,001	-,331	,001

A análise da tabela 21 permite verificar que apenas a dimensão Informação apresenta um efeito directo positivo e significativo na dimensão Expectativas Iniciais.

Tabela 21

Resultados das Análises de Regressão para Estudo de Efeitos Directos para a dimensão Expectativas Iniciais da variável dependente

	R ² Ajustado	F	Sig	β	Sig
Apoio				,118	,314
Poder Informal	,132	6,293	,001	,144	,185
Informação				,246	,018

Através da análise da tabela 23 verifica-se que a dimensão do *Engagement* em estudo exerce efeitos directos negativos e significativos na dimensão Condições para Transferir, por outro lado as dimensões do *Empowerment* Estrutural não apresentam efeitos directos negativos e significativos regulares. Por último, verifica-se que todos os termos de interacção afectam negativa e significativamente a dimensão Condições para Transferir.

Tabela 22

Resultados das Análises de Regressão para Estudo de Efeitos Directos e de Moderação para a dimensão Condições para Transferir da variável dependente

	R ² Ajustado	F	Sig	β	Sig
Apoio					
Motivação Intrínseca	,086	5,862	,004	-,130	,194
Apoio X Motivação Intrínseca				-,252	,013
	,091	11,453	,001	-,316	,001
Oportunidades					
Motivação Intrínseca	,071	4,956	,009	-,028	,812
Oportunidades X Motivação Intrínseca				-,279	,021
	,070	8,844	,004	-,281	,002
Recursos					
Motivação Intrínseca	,116	7,835	,001	-,219	,023
Recursos X Motivação Intrínseca				-,243	,012
	,122	15,433	,001	-,361	,001

Verifica-se assim que os resultados nas dimensões Expectativas de Desempenho e Validade de Conteúdo são bastante semelhantes, na medida em que os efeitos directos e os termos de moderação estudados com efeito significativo nas dimensões em análise afectam positivamente as mesmas. Encontrou-se na maioria destas análises de regressão uma combinação das dimensões do *Empowerment* Estrutural e do *Engagement*, após leitura dos itens alocados a cada uma destas dimensões, constatou-se que os mesmos são sempre formulados na positiva e os seus conteúdos são direccionados para o indivíduo, no anexo E encontram-se os itens de cada escala apresentados por dimensão.

Os resultados na dimensão Suporte Profissional vão de acordo com os anteriormente referidos pelos efeitos positivos e significativos encontrados nos efeitos directos e nos termos de moderação. Importa ressaltar que apenas pontual e esporadicamente as dimensões de *Engagement* apresentaram efeitos directos significativos na dimensão em análise, de onde se infere que os resultados dos termos de moderação prendem-se essencialmente com as dimensões do *Empowerment* Estrutural.

Quanto à dimensão Expectativas Iniciais, a análise à matriz de correlações não indicou nenhuma associação significativa com as dimensões do *engagement*, pelo que se estudaram apenas os efeitos directos das dimensões do *Empowerment* Estrutural com associações estatisticamente significativas. Verificou-se assim que apenas a dimensão Informação actua como preditora através do seu efeito directo confirmado na tabela 22.

As dimensões Resistência à Mudança e Condições para Transferir têm em comum as associações sempre negativas com os efeitos directos estudados, o que contrasta com as três primeiras dimensões apresentadas. Para a dimensão Resistência à Mudança os termos de

interacção foram sempre significativos, pelas dimensões do *Empowerment* Estrutural consideradas. Por sua vez, para a dimensão Condições para Transferir a variável com maior influência nos termos de interacção significativos é o *Engagement*, especificamente a dimensão Motivação Intrínseca.

Discussão

O presente estudo teve como objectivo analisar a relação entre três variáveis, como sejam, Transferência de Aprendizagem, *Engagement* e *Empowerment* Estrutural, procurando estudar se colaboradores *engaged* com o seu trabalho e com uma percepção de existência de apoio, informação, recursos e oportunidades por parte organização a que pertencem, realizariam mais transferência de aprendizagem.

Assim, e na sequência da literatura consultada definiram-se as seguintes hipóteses: (H₁) O *Engagement* no trabalho tem um impacto positivo na Transferência de Aprendizagem; e (H₂) A percepção de *Empowerment* Estrutural exerce um efeito moderador na relação entre o *Engagement* e a Transferência de aprendizagem.

Relativamente aos resultados, não é possível confirmar a primeira hipótese (H₁), na medida em que não se identificou um padrão significativo de resultados que associe o *Engagement* à Transferência de Aprendizagem. Por sua vez, os resultados obtidos possibilitam a confirmação da segunda hipótese (H₂). As análises realizadas permitem a identificação de um padrão de resultados em que surgem regularmente efeitos directos significativos das dimensões de *Empowerment* Estrutural nas dimensões de Transferência de Aprendizagem, e em que se confirmam todos os termos de interacção.

Os resultados do presente estudo permitem compreender que, para a amostra em estudo, o *Engagement* isoladamente não actua como preditor da Transferência de Aprendizagem, concluindo-se que as características individuais do formando, estudadas pela variável *engagement*, não são suficientes por si só para que ocorra transferência de aprendizagem. Porém, quando associado ao *Empowerment* Estrutural, os termos de interacção obtiveram sempre resultados significativos. Este resultado vai de acordo com o modelo de Holton (1996) que sugere que o processo de transferência de aprendizagem assenta em três níveis de resultados: a aprendizagem, o desempenho individual e o desempenho da organização, ou seja, é directamente influenciado por factores como a capacidade dos formandos e elementos motivacionais mas também elementos ambientais e de contexto como inicialmente descrito, e não apenas as suas características individuais.

Contudo, importa ressaltar que quando a dimensão em estudo se referiu às expectativas de desempenho *a posteriori* da formação, os participantes consideraram que tanto as características individuais como os recursos facultados pela organização são importantes e têm papéis intervenientes. Estes resultados também são suportados pela

literatura, Curral (2014) afirma que, à semelhança do que Holton (1996) defendia, o desempenho do colaborador é sempre afectado pelas suas características individuais e pelos demais factores externos. E ainda, o modelo de desempenho de Griffin et al. (2007) que descreve três componentes do desempenho - proficiência, adaptabilidade, e proactividade - que podem ser promulgadas de maneira diferente tanto a nível individual, como de equipa, e/ou organizacional.

Os participantes deste estudo consideraram a motivação intrínseca e as características individuais um factor chave quando se trata de condições para transferir o que aprenderam na formação. Velada e colaboradores (2007), apresentam diferentes estudos (Colquitt et al., 2000; Mathieu et al., 1992; Noe, 1986) que suportam estes resultados, reforçando a importância das características individuais nas condições para transferir. Estas passam essencialmente pela motivação, tanto para aprender como para a realização da transferência, mas também pela capacidade cognitiva, locus de controlo, consciencialização, percepção de auto-eficácia, e outros (Mathieu et al., 1993; Tannenbaum et al., 1991; Tesluk et al., 1995; Velada & Caetano, 2007) que acrescentam o envolvimento com o trabalho, o compromisso organizacional, e a satisfação no trabalho.

Para a interpretação dos resultados da dimensão Suporte Profissional identificou-se a necessidade de analisar os itens que a constituem. Verificando-se que estes remetem essencialmente para o apoio dos superiores ao formando, permitindo que se conclua que os superiores actuam como catalisadores de mudança e de implementação das novas aprendizagens obtidas na formação, potenciando a Transferência de Aprendizagem. Segundo a literatura, o apoio dos supervisores e da organização, tem um efeito directo tão significativo na mudança de comportamento quanto as práticas de formação, coaching, entre outras (Bates et al., 2000; Cromwell & Kolb, 2004; Fecteau et al., 1995; Holton et al. 1997 cit. por Homklin, Takahashi & Techakanont, 2013).

Homklin e colaboradores (2013) confirmam o efeito directo do suporte dos superiores e pares nos comportamentos, e em particular, o papel dos supervisores na qualidade de impulsionadores e de reforço da aprendizagem no local de trabalho, através de estratégias como apoiar e colaborar na resolução de problemas que possam advir dos novos conhecimentos e habilidades adquiridos na formação, estabelecer critérios de definição de estratégias para implementação de novas práticas e permitir e fomentar o diálogo sobre as necessidades de novas aprendizagens e conhecimentos no local de trabalho. Por sua vez, o suporte dos colegas de equipa é considerado igualmente importante do ponto de vista da implementação e utilização dos novos conhecimentos. Conclui-se da revisão de literatura

apresentada que o suporte profissional (superiores, pares, organização) actua como um impulsionador da transferência de aprendizagem, sendo um factor chave comprovado.

Por sua vez, da análise aos itens da dimensão Resistência à Mudança, verificou-se que para os participantes da presente investigação, os colegas de equipa são identificados como inibidores de mudança e de implementação das novas aprendizagens. Pode-se então afirmar que nem todos os intervenientes do processo de transferência de aprendizagem têm o mesmo papel. Este resultado remete à dimensão social da eficácia do processo de transferência de aprendizagem, pelo papel ocupado pelas equipas de trabalho que os formandos integram, conduzindo a uma breve abordagem da literatura sobre a temática da influência social, apresentada de seguida.

Van Avermaet (1996 cit. por Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2011) afirma que «a influência social diz respeito à mudança dos julgamentos, opiniões e atitudes de um indivíduo como resultado da sua exposição aos julgamentos, opiniões e atitudes de outros indivíduos» (p.392). De acordo com Vala e Monteiro (2008) podemos afirmar que o comportamento de alguém foi socialmente influenciado quando este se alterou na presença de outrem. Para que se compreenda o fenómeno da validação da realidade social é necessário perceber que, segundo Festinger, Schachter e Back (1950), existe um *continuum* com dois pólos: num dos pólos encontra-se a realidade física, e no outro, a realidade social. Se por um lado a realidade física requer baixa dependência social, visto que o indivíduo pode testar individualmente e de modo físico as suas crenças. Por outro, a realidade social implica uma elevada dependência social, um vez que o indivíduo apenas obtém validação das suas crenças, opiniões ou atitudes através dos outros. Neste estudo os autores mostraram que existe uma correlação positiva entre a coesão e as normas de grupo, e que, como tal, os indivíduos que se desviam das normas do grupo são mais rejeitados.

Deutsch e Gerard (1955) basearam-se nos trabalhos de Festinger e replicaram com algumas variações o paradigma de Asch, (que veio diferenciar o conformismo da normalização; enquanto que a normalização é um processo que procura evitar o conflito no interior do grupo através de mútuos acordos e concessões e da convergência gradual para o ponto de vista do outro, o conformismo envolve uma resolução do conflito, através da deslocação do desviante ou da minoria para a posição da maioria), de onde surgiu a distinção entre dois tipos de influência social: influência social normativa e influência social informacional. A influência social normativa (efeito normativo dos grupos) é definida como a influência para se conformar às expectativas positivas dos outros. O indivíduo conforma-se para obter aceitação e aprovação social, e simultaneamente evitar a rejeição. Por outro lado, a

influência social informacional é a influência para aceitar a informação provinda dos outros como evidência sobre a realidade (Deutsch & Gerard, 1955). Perante a necessidade de reduzir a incerteza e de validar a sua realidade, os indivíduos acabam por aceitar as informações que os outros lhe fornecem. Neste caso, o conformismo é motivado pelo desejo de ter uma visão segura da realidade e de agir correctamente (Turner, 1991). Conclui-se que são estes os fenómenos que explicam os resultados obtidos para a dimensão Resistência à Mudança, em que o grupo de trabalho actua como inibidor da mudança. Se atendermos ao conteúdo dos itens, por exemplo, “Os colaboradores mais experientes da minha equipa, ridicularizam os que tentam utilizar novos métodos de trabalho”, e comparamos com os resultados obtidos podemos afirmar que estamos perante uma situação de efeito normativo do grupo ou de influência social normativa.

Implicações Teóricas

A nível teórico o presente estudo vai de encontro à pesquisa dominante e à necessidade consciente da criação de uma nova visão sobre os antecedentes da transferência de aprendizagem.

Outra implicação teórica da presente investigação advém do facto de se perceber que existem poucos estudos na literatura que procurem identificar e compreender as variáveis envolvidas no processo de transferência de aprendizagem. Considerando que é do interesse das organizações receber o retorno do investimento efectuado em formação, torna-se essencial que se descodifique quais as variáveis envolvidas no processo por forma a identificarem-se novas contribuições organizacionais que potenciem a transferência de aprendizagem.

Neste sentido, esta investigação permite compreender o papel fundamental que as variáveis do contexto organizacional desempenham no âmbito do processo de transferência de aprendizagem, e que o foco não se deve centrar apenas nas características individuais e nos aspectos motivacionais. O conceito de transferência de aprendizagem tem vindo a variar, deixando de se centrar apenas no indivíduo para se centrar no processo e em todas as variáveis intervenientes, desta forma é fundamental que ao contrário do que tem ocorrido até ao presente, estudos futuros investiguem com maior frequência as variáveis inerentes o ambiente de trabalho, contemplando por exemplo, o clima e a cultura da organização ou a estrutura hierárquica da organização.

O presente estudo fornece um teste à utilidade do conceito de *empowerment* estrutural, apesar de existir uma crescente preocupação neste sentido, continua a carecer de atenção. Se a

organização se consciencializar de que a perspectiva do *empowerment* estrutural assenta na ideia da partilha da autoridade formal e se relaciona com a participação dos colaboradores através de mais acesso às oportunidades, informação, apoio e recursos ao longo de toda a cadeia organizacional, facultando a estes todas as ferramentas para a tomada de decisão adequada sobre o seu papel ou sobre a sua função, então os superiores e a gestão de topo podem reajustar as agendas e focar-se essencialmente na gestão estratégica, Spreitzer (2008) vai mais longe e afirma que desenvolvendo iniciativas de promoção ao *empowerment* estrutural as organizações podem mudar as políticas, os processos, as práticas e as estruturas organizacionais.

Em termos futuros, seria também interessante analisar possíveis alterações nos resultados das variáveis em estudo acrescentando a questão da aplicabilidade do conteúdo formativo à realidade da função desempenhada pelo formando. Isto é, se a formação financiada pela organização e tem validade de conteúdo e se o seu design de transferência permite uma transposição para as necessidades do contexto laboral do formando. Uma investigação neste sentido permitiria a validação das intervenções organizacionais no âmbito da formação e desenvolvimento de competências, que se tem vindo a constituir como um dos principais focos das organizações. Esta validação acarreta vantagens estratégicas para as organizações permitindo consequentemente a avaliação e o realinhamento das práticas.

Implicações Metodológicas

No presente estudo, apesar de se confirmarem as qualidades psicométricas das medidas utilizadas, verificaram-se limitações quer ao nível da dimensão da amostra, quer ao nível das estruturas factoriais obtida nas escalas em estudo que divergem das propostas pelos autores.

A reduzida amostra diminui a possibilidade de se generalizar os resultados para a população, esta limitação decorre da especificidade dos critérios de inclusão definidos para os participantes do estudo, recorde-se que para participarem neste estudo os indivíduos deveriam ter frequentado uma acção de formação e encontrarem-se vinculados a uma organização, e ainda por ter sido obtida por conveniência. Em estudos futuros seria importante aplicar o questionário a mais participantes.

Outra limitação que afectou a recolha de dados do presente estudo foi o número de itens que constituíam a totalidade do questionário. Apesar de se terem seleccionado do LTSI apenas as dimensões mais pertinentes para a investigação, só este instrumento representava 45

dos 94 itens do questionário. Esta limitação gerou alguma desmotivação e cansaço nos participantes do estudo, podendo constituir um enviesamento nos resultados. Para colmatar esta limitação podia ser interessante dividir o questionário aplicando o LTSI logo após a formação.

Implicações Aplicadas

”Empowered workers are able to make decisions as good as, if not better than, the decisions made by managers because the workers, in fact, possess the best information.”

(McGraw-Hill, 1996)

Em primeiro lugar, as organizações necessitam de considerar a multiplicidade de factores que influenciam o processo de transferência de aprendizagem, principalmente os inerentes ao ambiente organizacional, sendo adequado desenvolver procedimentos não só de diagnóstico de necessidades formativas e de adequação de conteúdos, mas também de *follow up* aos conteúdos leccionados bem como uma adaptação das práticas de recursos humanos neste sentido, para que possam não só alcançar o retorno do investimento efectuado, como também aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores.

Uma das principais implicações práticas da presente investigação, passa por expor às organizações a necessidade e a importância de desenvolver mais iniciativas que promovam o *empowerment* estrutural nas organizações, aumentando a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, na medida em que está comprovada na literatura a associação positiva entre estas variáveis e os níveis de produtividade. Encontramo-nos num contexto instável e dinâmico, em constante mudança, e se temos ao nosso dispor ferramentas como o *empowerment* estrutural, então as organizações podem retirar daí mais vantagens competitivas.

Podemos aumentar os níveis de *empowerment* estrutural percebido pelos colaboradores através do desenvolvimento de canais e metodologias de divulgação de informação, que permitam que esta seja apresentada de forma clara, transparente e adaptada à realidade da organização e dos colaboradores. Spreitzer (1995) diz-nos que há dois tipos essenciais de informação, como sejam, referente à missão da organização e ao desempenho. A informação sobre a missão da organização permite criar um sentimento de significado e um alinhamento entre a visão da organização e a do colaborador, aumentando a capacidade do indivíduo de tomar e influenciar decisões devidamente alinhadas com a missão e os

objectivos da organização. A informação sobre o desempenho atende à necessidade dos colaboradores de receber *feedback* eficaz sobre o seu desempenho para que o possam melhorar se necessário, reforçando o sentimento de competência e de pertença à organização. É também necessário que a organização promova a autonomia dos colaboradores, não só através de informações mas também concedendo o apoio e os recursos necessários, para que possam agir e tomar decisões. Esta autonomia deve partir da missão e dos valores da organização, promovendo o sucesso dos objectivos desta, mas também do colaborador, permitindo o seu desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional. Outra metodologia exequível para a promoção do *empowerment* estrutural dentro das organizações pode passar pela reestruturação da organização, reduzindo os níveis hierárquicos, que podem tornar as organizações mais resistentes à mudança e com processos burocráticos mais morosos.

A presente investigação desencadeou a questão do papel inibidor da equipa de trabalho no processo de transferência de aprendizagem. Uma das formas de evitar este efeito passa pela reformulação dos processos formativos. É necessário que se avalie a importância e pertinência da formação a ponto de se envolver toda a equipa, e caso esta não se verifique, adoptar medidas no sentido da consciencialização da importância da formação para a equipa e dos contributos que daí possam advir. Estas medidas poder-se-ão iniciar num momento prévio à realização da formação, por exemplo, facultando informação sobre os conteúdos da formação a toda a equipa, e inquirir a mesma sobre o que gostariam que o colega trouxesse da formação em questão para a equipa, como forma de os envolver e motivar para os *outcomes* da formação, gerando um ambiente positivo, de cooperação e partilha. Outra medida possível, seria um acompanhamento pós formação da transferência de aprendizagem ao longo do tempo – *follow up*; por exemplo, ao final de 3 ou de 6 meses, para avaliar a eficácia da transferência de aprendizagem e as dificuldades sentidas ao longo das semanas, sendo possível identificar novas questões e dificuldades inerentes a este processo, acrescentando novas informações e necessidades a incluir num programa de formação futuro.

Por último, outro contributo prático a considerar centra-se na possibilidade de utilizar o modelo descrito como ferramenta de identificação e diagnóstico de questões que carecem de atenção e consideração ao nível do desenvolvimento dos recursos humanos.

Referências

- Adams, R. (2008). *Empowerment, participation and social work* (4ª ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social and psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bish, M., Kenny, A., & Nay, R. (2014). Perceptions of empowerment: nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management*, 22, 29-37.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª Ed.). Oeiras: Celta.
- Biron, M. & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*. doi: 10.1177/0018726709337039
- Carvalho Teixeira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Coelho, A. (2012). *A formação nas organizações: motivação para transferir os conteúdos formativos para o local de trabalho*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471-82.

- Davies, A., Wong, C., & Laschinger, H. (2011). Nurses participation in personal knowledge transfer: the role of leader-member exchange (LMX) and structural empowerment. *Journal of Nursing Management*, 19, 632-643.
- Deutsch, M. Gerard, H.B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e Dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.
- D'Oliveira, T. C. (2012). Versão portuguesa do *Utrecht Work Engagement Scale* de Schaufeli & Bakker (2003). Lisboa: Trabalho não publicado
- D'Oliveira, T. C. (2014). Versão portuguesa do *Conditions for Work Effectiveness Questionnaire II*, de Laschinger, Finegan, Shamian e Wilk (2011). Lisboa: Trabalho não publicado
- Eylon, D. & Bamberger, P. (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts: Recognizing the importance of gender. *Group and Organization Management*, 25,354-372.
- Fortin, F. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Garcia-Marques, L. (1996) Influência Social, In J. Vala e M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (pp.201-256). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gilbert, S., Laschinger, H., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Management*, 18, 339-348.
- Hair, J. , Aderson, E., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall

- Hauck, A., Griffin, Q., & Fitzpatrick, J. (2011). Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 19, 269-276.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionários* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holton, E. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resources Quarterly*, 7, 5-21.
- Holton, E., & Bates, R. (2002). *The LTSI administration's guide*. LA: School of Human Resource Education and Workforce Development.
- Holton, E., Bates, R. & Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resources Development Quarterly*, 11(4), 333-360
- Homklin, T., Takashi, Y., & Techakanont, K. (2013). Effects of Individual and Work Environment Characteristics on Training Effectiveness: Evidence from Skill Certification System for Automotive Industry in Thailand. *International Business Research*, 6. doi: 10.5539/ibr.v6n12p1
- Katz, D. & Kahn R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. doi: 10.2307/2989929
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65 (2), 359-370.
- Kleba, M. & Wendausen, A. (2009). Empowerment: strengthening process of subjects in spaces of social participation and political democratization. *Saúde e Sociedade*, 18(4), pp. 733-743. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902009000400016>.
- Laschinger, H. (2012). *Conditions for work effectiveness questionnaire I and II*. Canada: Western University.
- Laverack, G. & Labonte, R. (2000) A planning framework for accommodation of community empowerment goals within health promotion programming. *Health, Policy and Planning*, 15, 255–262.

- Loff, A. (1994). Relações interpessoais. *Enfermagem em Foco*, 4 , 56-63.
- Lund, A. & Lund, M. (2012). Pearson's Product-Moment Correlation using SPSS. In: LaerdStatistics. Consultado em 23 de Abril de 2015 através de: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/pearsons-product-moment-correlation-using-spss-statistics.php>.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com Spss Statistics*. Pero Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Newstrom, J. (1986). Leveraging management development through the management of transfer. *Journal of Management Development*. 5, 33-45.
- Nonaka, I. & Takeuci, H. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pestana, M. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais (3ªed)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rappaport, J. (1987) Terms of empowerment/Exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2): 121-148.
- Robson, C.(1993). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell.
- Rothmann, S. & Joubert, J. (2007). Job Demands, Job Resources, Burnout and Work Engagement of Managers at a Platinum Mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 49-61.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of *engagement* and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92
- Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Yearsof Research on Empowerment at Work. In J. Barling, & C. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 54-72). Londres: SAGE Publications
- Spreitzer, G. & Doneson, D. (2008). Musings on the past and future of employee empowerment. In: T. Cummings, *Handbook of Organization Development*.LA: SAGE Publications.
- Spreitzer, G. & Quinn, R. (2001) *A company of leaders: Five disciplines forum leashing the power in your workforce*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Stewart, J., McNulty, R., Griffin, M., & Fitzpatrick, J. (2010). Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practioners*, 22, 27-34.
- Thompson, N. (2007). Power and Empowerment Theory. In N. Thompson, *Power and Empowerment* (pp. 3-31). Lyme Regis: Russell House Publishing.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. MK: Open University Press.
- Vala, J., & Monteiro, B. (2006). *Psicologia Social* (6ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vasconcellos, S. & Hutz, C. (2008). Construção e validação de uma escala de abertura à experiência. *Avaliação Psicológica*, 7, 135-141.

- Velada, A. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J., Lyons, B., &Kavanagh, M. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11, 282-294.
- Verissimo, L. (2001). *Papel do Desviante no Sistema Normativo do Grupo*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Porto: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
- Yukl, G. & Becker, W. (2006), Effective Empowerment in Organizations, *Organization Management Journal*.Vol. 3(3), pp. 210-231.

ANEXOS

ANEXO A

Estatísticas descritivas da Amostra

Tabela 23 – Distribuição da amostra por Género

		Género			
		Frequência	Percentage m	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Masculino	47	44,8	44,8	44,8
	Feminino	58	55,2	55,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabela 24 – Estatísticas descritivas para a variável Idade

Idade					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	105	21	59	34,80	9,994
N válido (listwise)	105				

Tabela 25 – Distribuição por Habilitações Académicas

Habilitações Académicas					
		Frequênci a	Percentage m	Percentage m válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino Básico (9ºano)	2	1,9	1,9	1,9
	Ensino Secundário (12ºano)	15	14,3	14,3	16,2
	Licenciatura	54	51,4	51,4	67,6
	Mestrado	33	31,4	31,4	99,0
	Doutoramento	1	1,0	1,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabela 26 – Tempo na Função

Tempo na Função					
		Frequência	Percentagem	Percentage m válida	Percentagem acumulativa
Válido	<6 meses	8	7,6	7,6	7,6
	6 meses - 1 ano	7	6,7	6,7	14,3
	1 ano - 3 anos	29	27,6	27,6	41,9
	3 - 5 anos	12	11,4	11,4	53,3
	>5 anos	49	46,7	46,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabela 27 – Actividades Complementares

Actividades Complementares					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	26	24,8	24,8	24,8
	Não	79	75,2	75,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabela 28 – Estatística descritiva para o número de horas na actividade principal e complementar

Número de Horas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	105	21	59	34,80	9,994
NºhorasPrinc	105	8	81	41,62	11,439
NºhorasCompl	25	2	50	11,54	10,815
N válido (de lista)	25				

Tabela 29 – Financiamento e aplicabilidade da Formação

A formação foi financiada ou proposta pela organização?					
		Frequência	Percentage m	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim e aplica-se à função	55	52,4	52,4	52,4
	Sim, mas não se aplica	2	1,9	1,9	54,3
	Não	48	45,7	45,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Tabela 30 – Função dos participantes

Função				
	Frequência	Porcen tual	Porcen tagem válida	Porcen tagem acum ulativ a
1st Line Manager	1	1,0	1,0	1,0
Account Manager	1	1,0	1,0	1,9
Advogado	1	1,0	1,0	2,9
Assistente de Canal Comercial	1	1,0	1,0	3,8
Assistente de Backoffice	1	1,0	1,0	4,8
Assistente Direcção	1	1,0	1,0	5,7
Bancário (a)	1	1,0	1,0	6,7
Cabeleireira	1	1,0	1,0	7,6
Chefe de Vendas	1	1,0	1,0	8,6
Consultor (a)	4	3,8	3,8	12,4
Consultor (a) RH	4	3,8	3,8	16,2
Controller	2	1,9	1,9	18,1
Controller de Qualidade e Testes	1	1,0	1,0	19,0
Delegado Informação Médica	1	1,0	1,0	20,0
Dialer Manager	1	1,0	1,0	21,0
Diestista	1	1,0	1,0	21,9

-				
Director Adjunto	1	1,0	1,0	22,9
Director Balcão	3	2,9	2,9	25,7
Director	1	1,0	1,0	26,7
Empregado de Mesa	1	1,0	1,0	27,6
Enfermeiro (a)	2	1,9	1,9	29,5
Estagiário (a)	1	1,0	1,0	30,5
Hospedeira	1	1,0	1,0	31,4
Fisioterapeuta	1	1,0	1,0	32,4
Gerente	2	1,9	1,9	34,3
Gerente Bancário	1	1,0	1,0	35,2
Gestor Empresas	1	1,0	1,0	36,2
Gestor Particulares	1	1,0	1,0	37,1
Gestor (a)	3	2,9	2,9	40,0
Callcenter	1	1,0	1,0	41,0
Tecnico Recursos Humanos	2	1,9	1,9	42,9
Investigador	2	1,9	1,9	44,8
Jornalista	1	1,0	1,0	45,7
Jr Marketeer	1	1,0	1,0	46,7
Médico	1	1,0	1,0	47,6
Analista	1	1,0	1,0	48,6
Picker	1	1,0	1,0	49,5
Pricing Analyst	1	1,0	1,0	50,5
Professor	16	15,2	15,2	65,7
Profissional de MLM	1	1,0	1,0	66,7
Programadora Informática	1	1,0	1,0	67,6
Psicólogo (a)	7	6,7	6,7	74,3
Real Time Manager	2	1,9	1,9	76,2
Restauração	1	1,0	1,0	77,1
Scheduling	1	1,0	1,0	78,1
Software Tester	1	1,0	1,0	79,0
Subdirector (a)	1	1,0	1,0	80,0
Subdirector (a) de Balcão	2	1,9	1,9	81,9
Supervisor	2	1,9	1,9	83,8
Técnica de Recrutamento e Seleção	3	2,9	2,9	86,7
Técnico de Radiologia	1	1,0	1,0	87,6
Terapeuta	2	1,9	1,9	89,5
Freelancer	1	1,0	1,0	90,5
Tradutor	1	1,0	1,0	91,4

-				
Vendedor (a)	1	1,0	1,0	92,4
Engenheiro de Telecomunicações	2	1,9	1,9	94,3
Publicitário (a)	1	1,0	1,0	95,2
Administrativo	4	3,8	3,8	99,0
Auditor Bancário	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

ANEXO B

Tabela 31 – Estatísticas para a dimensão Expectativas de Desempenho

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
TA1	30,47	28,597	,716	,915
TA9	30,74	28,462	,722	,914
TA11	31,02	29,653	,672	,918
TA19	30,56	28,402	,740	,913
TA21	30,70	27,902	,751	,912
TA28	31,03	28,893	,717	,915
TA29	30,76	28,702	,744	,913
TA31	30,79	28,360	,704	,916
TA37	30,88	28,436	,745	,913

Tabela 32 - Estatísticas para a dimensão Validade de Conteúdo

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
TA6	19,78	22,942	,763	,903
TA7	19,58	24,611	,675	,911
TA8	19,60	24,185	,729	,906
TA16	19,89	22,987	,791	,900
TA17	20,08	23,860	,684	,911
TA18	19,79	22,783	,793	,899
TA26	19,86	22,624	,781	,901

Tabela 33 – Estatísticas para a dimensão Suporte Profissional

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
TA5	15,26	22,020	,709	,890
TA15	15,29	21,264	,788	,877
TA24	14,66	23,939	,644	,898
TA25	14,90	21,672	,793	,876

TA40	15,03	23,278	,716	,888
TA44	14,92	23,475	,769	,882

Tabela 34 – Estatísticas para a Dimensão Resistência à Mudança

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
TA10	6,70	6,079	,441	,705
TA20	7,54	5,558	,546	,644
TA27	7,11	5,698	,479	,686
TA43	7,05	5,911	,607	,617

Tabela 35 - Estatísticas para a Dimensão Expectativas Iniciais

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
TA2	6,51	2,618	,668	,724
TA12	6,85	2,553	,660	,732
TA22	6,75	2,553	,640	,754

Tabela 36 - Estatísticas para a Dimensão Validade de Conteúdo

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
TA23	5,26	3,231	,691	,649
TA32	5,04	3,710	,544	,803
TA39	5,00	3,173	,663	,679

ANEXO C

Tabela 37 – KMO e Bartlett teste 1ª tentativa *Empowerment* Estrutural

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,796
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	951,388
	df	171
	Sig.	,000

Tabela 38 – Variância total explicada 1ª Tentativa *Empowerment* Estrutural

Variância total explicada									
Comp.	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
		a	a		a	a		a	
1	6,502	34,223	34,223	6,502	34,223	34,223	2,953	15,541	15,541
2	2,263	11,910	46,133	2,263	11,910	46,133	2,903	15,280	30,821
3	1,490	7,840	53,973	1,490	7,840	53,973	2,445	12,870	43,691
4	1,301	6,847	60,820	1,301	6,847	60,820	2,355	12,396	56,087
5	1,187	6,246	67,066	1,187	6,246	67,066	2,086	10,979	67,066
6	,906	4,769	71,835						
7	,851	4,480	76,315						
8	,698	3,673	79,988						
9	,651	3,425	83,413						
10	,505	2,657	86,070						
11	,457	2,405	88,475						
12	,408	2,145	90,620						
13	,360	1,893	92,513						
14	,324	1,704	94,218						
15	,308	1,621	95,839						
16	,272	1,432	97,271						
17	,211	1,113	98,384						
18	,161	,848	99,233						
19	,146	,767	100,000						

Método de extração: análise do componente principal.

Tabela 39 – Matriz de Componente Rotativa 1ª Tentativa Empowerment Estrutural

Matriz de componente rotativa^a					
	Componente				
	1	2	3	4	5
EE1	,033	,390	-,055	,777	,100
EE2	,239	,140	,058	,834	,164
EE3	,251	,113	,225	,821	,000
EE4	,130	,159	,741	,063	,138
EE5	,156	,082	,845	,073	,133
EE6	,252	-,098	,807	,098	,104
EE7	,771	,061	,197	,269	,183
E8	,748	,108	,281	,119	,027
EE9	,787	,149	,027	,048	,351
EE10	,035	,079	,445	-,122	,621
EE11	,132	-,020	,112	,082	,795
EE12	,124	,154	,096	,197	,700
EE13	,598	,393	,186	,203	,106
EE14	,277	,377	,011	,067	,536
EE15	,459	,540	,134	,097	,045
EE16	,487	,590	,285	,242	,016
EE17	,075	,721	,003	,012	,104
EE18	,175	,832	,026	,214	,058
EE19	,025	,677	,028	,235	,143

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

ANEXO D

Conteúdo dos itens por escala com estrutura factorial obtida

Transferência de Aprendizagem

Expectativas Iniciais	A formação aumentará a minha produtividade pessoal
	O meu desempenho no trabalho aumenta quando utilizo os meus novos conhecimentos
	Quando terminar a formação mal posso esperar para voltar ao trabalho e aplicar o que aprendi
	Quanto mais me esforço por aprender melhor desempenho a minha função
	Acredito que a formação ajudar-me-à a desempenhar melhor a minha função
	As actividades e exercícios que o formador utilizou ajudaram-me a compreender como posso aplicar o que aprendi na formação
	Geralmente, a formação ajuda-me a aumentar a minha produtividade
	Fico entusiasmado quando penso em utilizar na minha função o que aprendi com a formação
	Quanto mais eu aplico no meu emprego o que aprendi melhor eu desempenho o meu trabalho
Validade de Conteúdo	O material pedagógico utilizado na formação é muito parecido com o material utilizado no meu trabalho.
	Os recursos de que precisarei para aplicar o que aprendi estarão ao meu dispor depois da formação
	Aquilo que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função
	Os métodos utilizados na formação são muito parecidos com a forma como fazemos as coisas no trabalho
	Há recursos humanos suficientes que me permitam aplicar o que aprendi na formação
	As situações apresentadas na formação são muito parecidas com as do meu trabalho
	Gosto da forma como a formação se parece tanto com o meu emprego
Suporte Profissional	O meu superior reúne-se comigo regularmente para trabalharmos nos problemas que possa estar a ter na aplicação das minhas novas aprendizagens.
	O meu superior reúne-se comigo para encontrarmos formas de aplicar na minha função as aprendizagens decorrentes da formação.
	No meu trabalho, os meus colegas esperam que eu utilize o que

	aprendi na formação.
	O meu superior mostra-se interessado no que aprendi na formação.
	O meu superior estabelece objectivos que me encorajam a utilizar no emprego o que aprendi na formação.
	O meu superior diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo o que aprendi na formação.
Resistência à Mudança	A minha equipa, normalmente, prefere utilizar os métodos tradicionais em oposição aos novos métodos
	Os colaboradores mais experientes da minha equipa, ridicularizam os que tentam utilizar novos métodos de trabalho
	As limitações orçamentais da minha empresa irão impedir-me de utilizar no trabalho as competências que desenvolvi na formação.
	O meu grupo de trabalho é relutante quanto a experimentar novas formas de fazer as coisas.
Expectativas Iniciais	Antes de frequentar a formação, tinha uma ideia de como a mesma iria afectar o meu desempenho
	Sabia o que esperar da formação antes dela começar
	Os resultados esperados desta formação estavam claros antes do seu início
Condições para Transferir	Não tenho tempo para aplicar o que aprendi na formação
	Tentar aplicar o que aprendi na formação irá implicar um esforço adicional, o que me afastará do trabalho que tenho para fazer
	Existem demasiadas coisas a acontecerem no meu trabalho, neste momento, para eu conseguir aplicar o que aprendi na formação

Engagement

Motivação Intrínseca	No meu trabalho sinto-me cheio de energia
	O trabalho que realizo é cheio de significado e de propósito.
	No trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade)
	Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	O meu trabalho inspira-me
	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar
	Estou orgulhoso do trabalho que realizo
	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço
	Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo
	Para mim, o meu trabalho é desafiador
Envolvimento	O "tempo voa" quando estou a trabalhar
	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se está a passar ao meu redor
	Deixo-me levar pelo meu trabalho
	É difícil desligar-me do meu trabalho

Empowerment Estrutural

Oportunidades	<p>Avalie as oportunidades que tem no seu trabalho em relação a cada uma das seguintes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho Desafiante - A possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e novas competências no trabalho - Tarefas que utilizam todos os nossos conhecimentos e competências
Informação	<p>Descreva a informação a que tem acesso no seu local de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O estado actual do hospital/organização ou empresa - Os valores da gestão de topo - Os objectivos da gestão de topo
Apoio	<p>Descreva o apoio que tem no seu trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação específica sobre as coisas que faz bem - Comentários específicos sobre as coisas que pode melhorar - Sugestões úteis ou conselhos sobre a resolução de problemas
Recursos	<p>Descreva os recursos que tem disponíveis no seu trabalho actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tempo disponível para fazer o trabalho administrativo - Tempo disponível para cumprir com as exigências do trabalho - Ter ajuda temporária quando necessário
JAS	<p>Na minha empresa/trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As recompensas pela inovação no trabalho são - A flexibilidade que existe no trabalho é - A visibilidade das minhas actividades de trabalho dentro da instituição é
ORG	<p>Avalie as oportunidades que tem para realizar as seguintes actividades no seu trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaborar na gestão das actividades com a chefia/supervisor - Ser procurado pelos meus colegas para ajudar a resolver problemas - Ser procurado pelos coordenadores/supervisores para ajudar a resolver problemas - Procurar opiniões/ideias de colegas de outros departamentos
Índice de Validação	Em termos gerais o meu ambiente de trabalho capacita-me para realizar o meu trabalho de uma maneira eficaz.
	Em termos gerais eu considero o meu local de trabalho como um ambiente estimulante

ANEXO E

Através da análise da tabela 17, verifica-se que existe uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as Expectativas de Desempenho e o Apoio ($r=.304$; $p \leq 0,01$), indicando que quanto maior a percepção de apoio maiores serão as expectativas de desempenho.

A mesma associação positiva moderada e estatisticamente significativa verifica-se para as Expectativas de Desempenho e Poder Informal ($r=.424$; $p \leq 0,01$), para as Expectativas de Desempenho e Oportunidades ($r=.350$; $p \leq 0,01$), Motivação Intrínseca ($r=.363$; $p \leq 0,01$) e Envolvimento ($r=.315$; $p \leq 0,01$), quanto maior o valor de percepção destas dimensões serão, conseqüentemente, maiores as Expectativas de Desempenho.

Tal como era esperado, verifica-se que a dimensão Validade de Conteúdo tem uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa com o Apoio ($r=.480$; $p \leq 0,01$), com o Poder Informal ($r=.395$; $p \leq 0,01$), com a Informação ($r=.311$; $p \leq 0,01$), com as Oportunidades ($r=.360$; $p \leq 0,01$), com os Recursos ($r=.364$; $p \leq 0,01$), com a Motivação Intrínseca ($r=.330$; $p \leq 0,01$), e o Envolvimento ($r=.326$; $p \leq 0,01$). Ou seja, quanto maior for a minha percepção de apoio, poder informal, informação, oportunidades e recursos que a organização me fornece e quanto maior for a minha motivação e envolvimento com o trabalho, maior será a minha percepção de validade de conteúdo da formação.

Através da análise da tabela 17 ,confirma-se a associação positiva forte e estatisticamente significativa entre o Suporte Profissional e o Apoio ($r=.631$; $p \leq 0,01$). No fundo, quanto maior for a percepção que o colaborador tem de apoio da organização, maior será o Suporte Profissional percebido.

Verifica-se também que existe uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa entre o Suporte Profissional e o Poder Informal ($r=.392$; $p \leq 0,01$), em que à semelhança da anterior ambas as variáveis variam no mesmo sentido. Verifica-se ainda que existe uma associação positiva baixa mas estatisticamente significativa entre o Suporte Profissional e a Informação ($r=.290$; $p \leq 0,01$). Verifica-se que a dimensão Suporte Profissional tem uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa com as Oportunidades ($r=.334$; $p \leq 0,01$), e com os Recursos ($r=.319$; $p \leq 0,01$). Finalmente, verifica-se que existe uma associação positiva baixa e estatisticamente significativa entre o Suporte Profissional e a Motivação Intrínseca ($r=.243$; $p \leq 0,05$) e o Envolvimento ($r=.233$; $p \leq 0,05$), isto é, ambas variam no mesmo sentido.

Quanto à dimensão Resistência à Mudança, a presente variável apresenta uma associação negativa moderada e estatisticamente significativa com o Apoio ($r = -.394; p \leq 0,01$), ou seja, variam em sentido inverso, por exemplo, quanto maior for a percepção que o colaborador tem de apoio, menor será a resistência à mudança percebida pelo mesmo. O mesmo se verifica entre a Resistência à Mudança e o Poder Informal, que apresentam uma associação negativa baixa e estatisticamente significativa ($r = -.255; p \leq 0,01$), pelo que quanto maior for a percepção de poder informal menor é a de resistência à mudança, e vice-versa. Verifica-se que existe uma associação negativa moderada e estatisticamente significativa entre a Resistência à Mudança e as Oportunidades ($r = -.312; p \leq 0,01$), variando à semelhança das anteriores, no sentido inverso uma da outra, por exemplo, quanto maior for a percepção de oportunidades menor será a percepção de resistência à mudança.

A análise à variável Expectativas Iniciais confirma a existência de uma associação positiva moderada e estatisticamente significativa com as variáveis Apoio ($r = .306; p \leq 0,01$) e Informação ($r = .336; p \leq 0,01$), pelo que varia no mesmo sentido destas. Por último, verifica-se uma associação positiva baixa mas estatisticamente significativa entre as Expectativas Iniciais e o Poder Informal ($r = .269; p \leq 0,01$), pelo que quanto maior for a percepção de poder informal maiores serão as expectativas iniciais face à formação.

Por último, confirma-se a existência de uma associação positiva baixa e estatisticamente significativa entre as Condições para Transferir e o Apoio ($r = .216; p \leq 0,05$), as Oportunidades ($r = .199; p \leq 0,05$), os Recursos ($r = .279; p \leq 0,01$) e a Motivação Intrínseca ($r = .297; p \leq 0,01$).

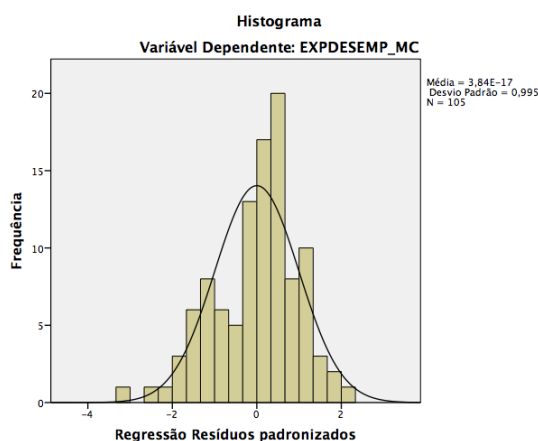
ANEXO F

Pressupostos para Regressão Linear

Expectativas de Desempenho

Normalidade

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear e, tendo em conta o histograma seguinte, é possível concluir que a variável dependente Expectativas de Desempenho parece seguir distribuição normal.



Homogeneidade

A análise da figura B permite concluir que a maioria dos pontos do gráfico distribui-se segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

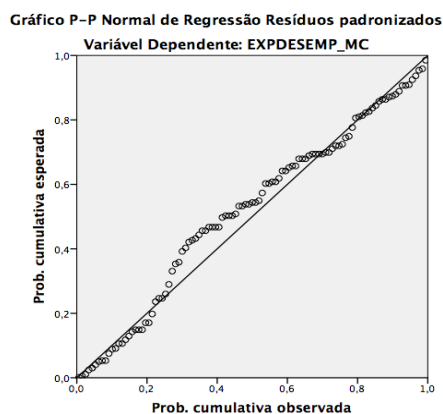
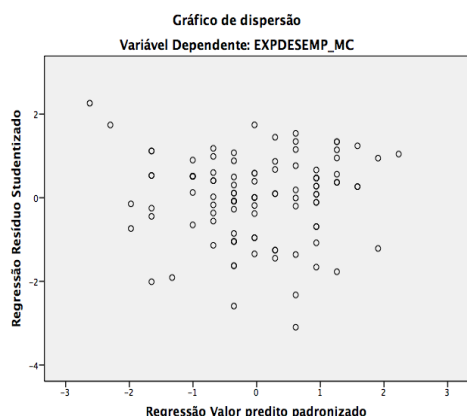


Figura B e C – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos e Gráfico de normalidade dos resíduos

Normalidade dos resíduos

Uma vez que os valores representados no gráfico distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, é possível concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal (Figura C) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos

Para testar a independência dos resíduos, verifica-se a estatística proposta por Durbin e Watson (d), a qual obteve um valor igual a 1.558, pelo que é possível concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

Análise de *Outliers*

Da análise da figura D verifica-se que não existem *outliers*.

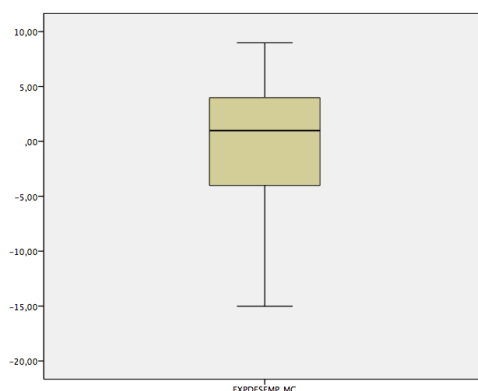


Figura D –Análise de Outliers para a variável Expectativas de Desempenho

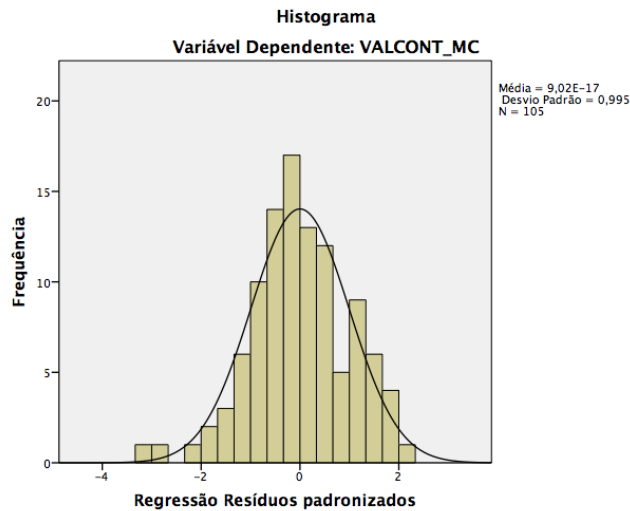
Multicolinariiedade

Por fim, analisou-se o pressuposto de multicolinariiedade, em que o valor de VIF era inferior a 5 e o valor de Tolerância superior a 0.2, o que indica que as variáveis não são colineares, isto é, não estão fortemente correlacionadas.

Validade de Conteúdo

Normalidade

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear e, tendo em conta o histograma seguinte, é possível concluir que a variável dependente Validade de Conteúdo parece seguir distribuição normal.



Homogeneidade

A análise da figura E permite concluir que a maioria dos pontos do gráfico distribui-se segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

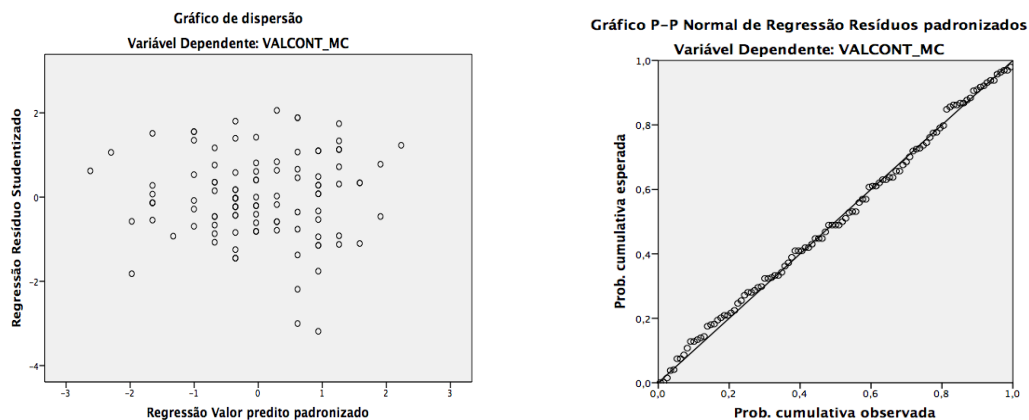


Figura E e F – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos e Gráfico de normalidade dos resíduos

Normalidade dos resíduos

Uma vez que os valores representados no gráfico distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, é possível concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal (Figura F) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos

Para testar a independência dos resíduos, verifica-se a estatística proposta por Durbin e Watson (d), a qual obteve um valor igual a 1.546, pelo que é possível concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

Análise de *Outliers*

Da análise da figura G verifica-se que não existem *outliers*.

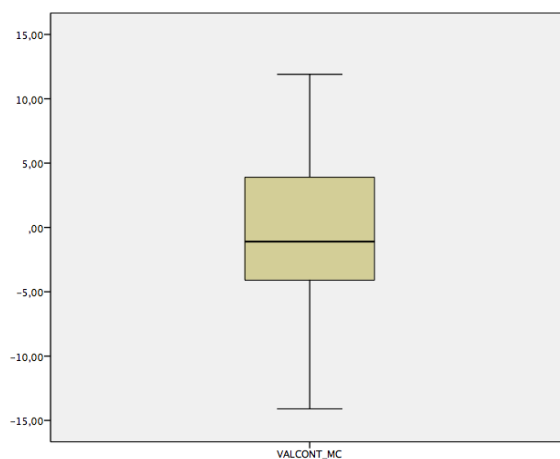


Figura G – Análise de Outliers para a variável Validade de Conteúdo

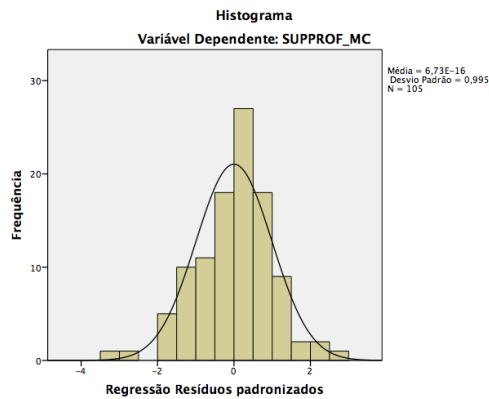
Multicolinariedade

Por fim, analisou-se o pressuposto de multicolinariedade, em que o valor de VIF era inferior a 5 e o valor de Tolerância superior a 0.2, o que indica que as variáveis não são colineares, isto é, não estão fortemente correlacionadas.

Suporte Profissional

Normalidade

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear e, tendo em conta o histograma seguinte, é possível concluir que a variável dependente Suporte Profissional parece seguir distribuição normal.



Homogeneidade

A análise da figura H permite concluir que a maioria dos pontos do gráfico distribui-se segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

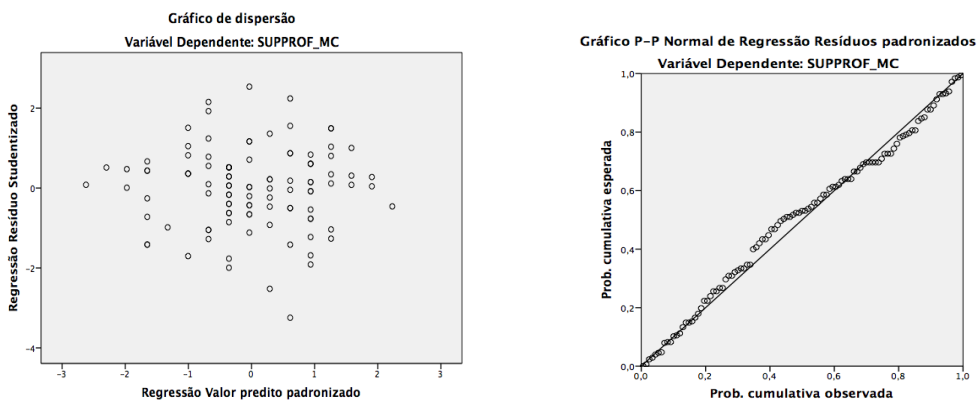


Figura H e I – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos e Gráfico de normalidade dos resíduos

Normalidade dos resíduos

Uma vez que os valores representados no gráfico distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, é possível concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal (Figura I) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos

Para testar a independência dos resíduos, verifica-se a estatística proposta por Durbin e Watson (d), a qual obteve um valor igual a 1.984 pelo que é possível concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

Análise de *Outliers*

Da análise da figura J verifica-se que não existem *outliers*.

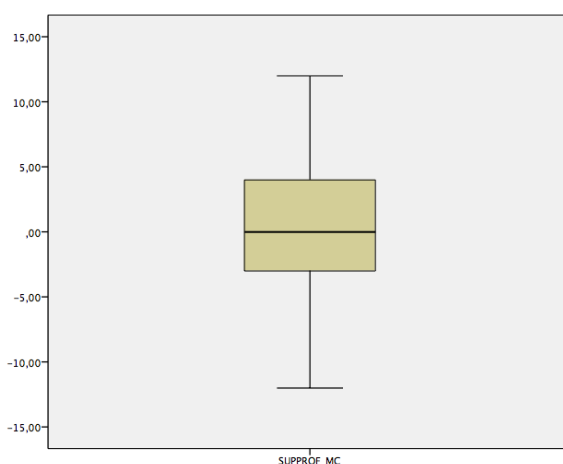


Figura J – Análise de Outliers para a variável Suporte Profissional

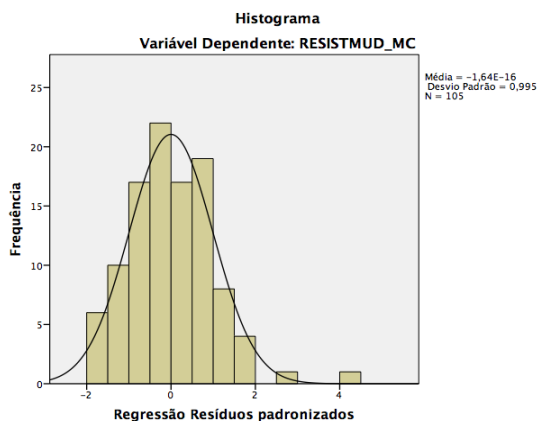
Multicolinariiedade

Por fim, analisou-se o pressuposto de multicolinariiedade, em que o valor de VIF era inferior a 5 e o valor de Tolerância superior a 0.2, o que indica que as variáveis não são colineares, isto é, não estão fortemente correlacionadas.

Resistência à Mudança

Normalidade

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear e, tendo em conta o histograma seguinte, é possível concluir que a variável dependente Suporte Profissional parece seguir distribuição normal.



Homogeneidade

A análise da figura K permite concluir que a maioria dos pontos do gráfico distribui-se segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

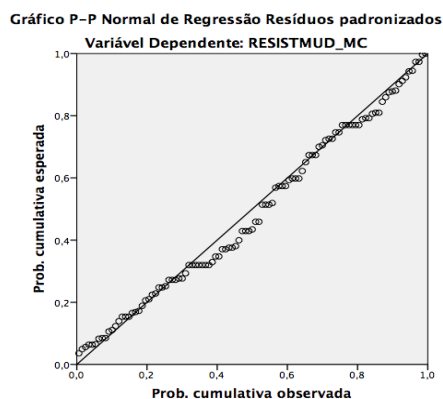
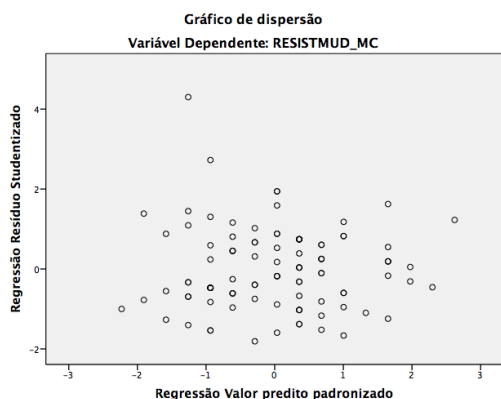


Figura K e L – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos e Gráfico de normalidade dos resíduos

Normalidade dos resíduos

Uma vez que os valores representados no gráfico distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, é possível concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal (Figura L) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos

Para testar a independência dos resíduos, verifica-se a estatística proposta por Durbin e Watson (d), a qual obteve um valor igual a 2,261 pelo que é possível concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

Análise de *Outliers*

Da análise da figura M verifica-se que existe um *outlier*.

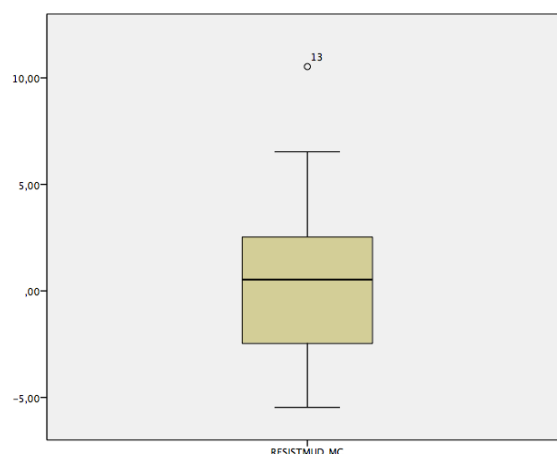


Figura M – Análise de Outliers para a variável Resistência à Mudança

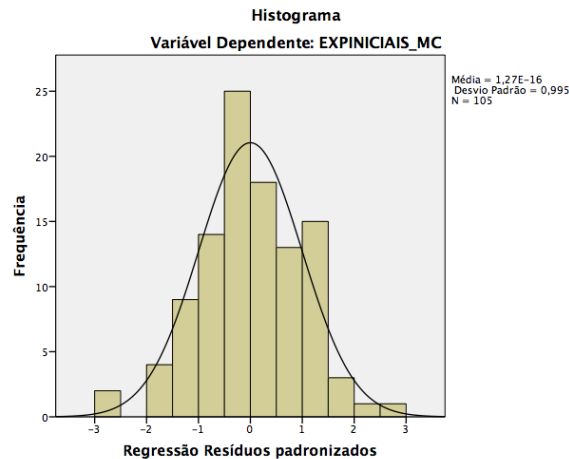
Multicolinariiedade

Por fim, analisou-se o pressuposto de multicolinariiedade, em que o valor de VIF era inferior a 5 e o valor de Tolerância superior a 0.2, o que indica que as variáveis não são colineares, isto é, não estão fortemente correlacionadas.

Expectativas Iniciais

Normalidade

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear e, tendo em conta o histograma seguinte, é possível concluir que a variável dependente Expectativas Iniciais parece seguir distribuição normal.



Homogeneidade

A análise da figura N permite concluir que a maioria dos pontos do gráfico distribui-se segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

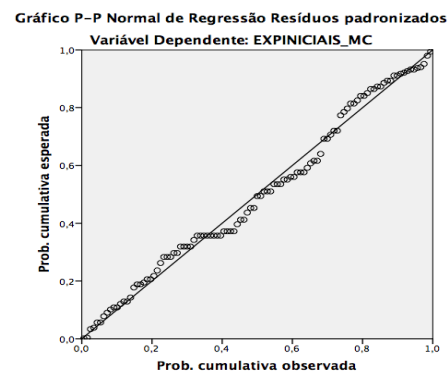
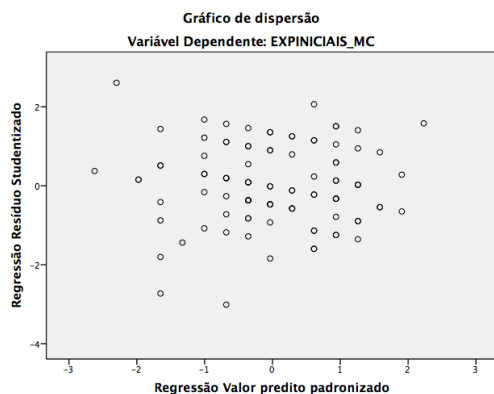


Figura N e O – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos e Gráfico de normalidade dos resíduos

Normalidade dos resíduos

Uma vez que os valores representados no gráfico distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, é possível concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal (Figura O) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos

Para testar a independência dos resíduos, verifica-se a estatística proposta por Durbin e Watson (d), a qual obteve um valor igual a 1,882 pelo que é possível concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

Análise de *Outliers*

Da análise da figura P verifica-se que existem dois *outliers*.

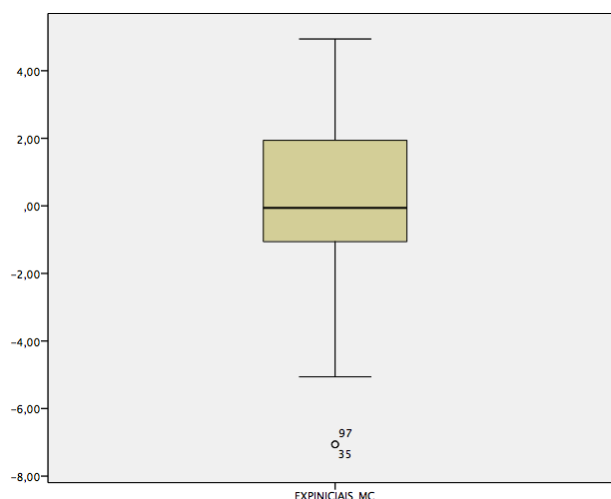


Figura P– Análise de Outliers para a variável Expectativas Iniciais

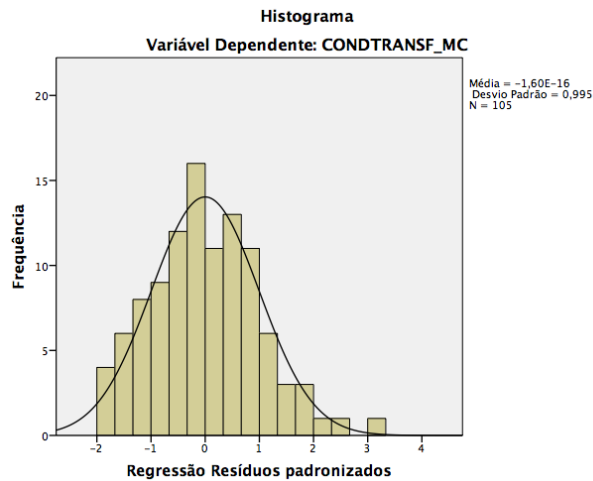
Multicolinariiedade

Por fim, analisou-se o pressuposto de multicolinariiedade, em que o valor de VIF era inferior a 5 e o valor de Tolerância superior a 0.2, o que indica que as variáveis não são colineares, isto é, não estão fortemente correlacionadas.

Condições para Transferir

Normalidade

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear e, tendo em conta o histograma seguinte, é possível concluir que a variável dependente Condições para Transferir parece seguir distribuição normal.



Homogeneidade

A análise da figura Q permite concluir que a maioria dos pontos do gráfico distribui-se segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

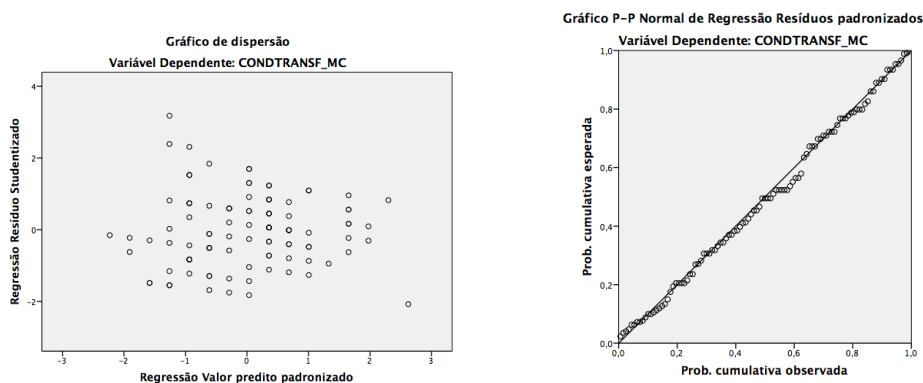


Figura Q e R – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos e Gráfico de normalidade dos resíduos

Normalidade dos resíduos

Uma vez que os valores representados no gráfico distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, é possível concluir que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal (Figura R) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos

Para testar a independência dos resíduos, verifica-se a estatística proposta por Durbin e Watson (d), a qual obteve um valor igual a 1,692 pelo que é possível concluir que não existe auto-correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

Análise de *Outliers*

Da análise da figura S verifica-se que existe um *outlier*.

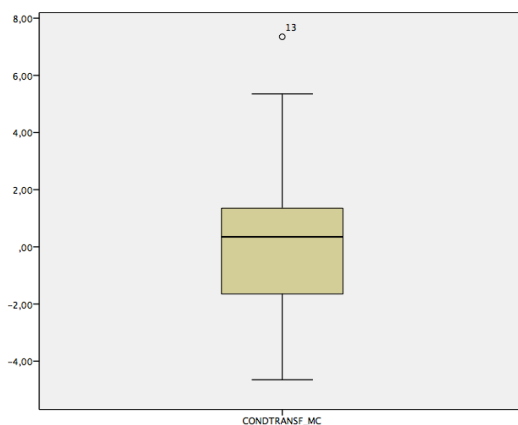


Figura S – Análise de Outliers para a variável Condições para Transferir

Multicolinariiedade

Por fim, analisou-se o pressuposto de multicolinariiedade, em que o valor de VIF era inferior a 5 e o valor de Tolerância superior a 0.2, o que indica que as variáveis não são colineares, isto é, não estão fortemente correlacionadas.

ANEXO G

Uma vez verificados os pressupostos para realização das análises de regressão linear prosseguiu-se com as respectivas análises.

Expectativas de Desempenho

Apoio e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,153$, é possível afirmar que 15,3% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelas variáveis preditoras Apoio ($\beta= 0,205, p< 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= 0,294, p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 10,358$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que as dimensões apoio e motivação intrínseca afectam positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho.

“Apoio X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,140$, é possível afirmar que 14% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X Motivação Intrínseca” ($\beta= 0,385, p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 17,933$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho.

Apoio e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,134$, é possível afirmar que 13,4% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelas variáveis preditoras Apoio ($\beta= 0,235, p< 0,05$) e Envolvimento ($\beta= 0,250, p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 9,027$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que as dimensões Apoio e Envolvimento afectam positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho.

“Apoio X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,149$, é possível afirmar que 14,9% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X

Envolvimento” ($\beta= 0,396, p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 19,146$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho.

Poder Informal e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,187$, é possível afirmar que 18,7% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelas variáveis predictoras Poder Informal ($\beta=0,322, p < 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= 0,184, p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 12,991$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos concluir que apenas a dimensão Poder Informal afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho, e que por sua vez a dimensão Motivação Intrínseca não actua como preditora.

“Poder Informal X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,187$, é possível afirmar que 18,7% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelo efeito moderador da variável “Poder Informal X Motivação Intrínseca” ($\beta= 0,442, p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 24,947$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Poder Informal, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Poder Informal e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,190$, é possível afirmar que 19% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelas variáveis predictoras Poder Informal ($\beta=0,355, p=0,001$) e Envolvimento ($\beta= 0,175, p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 13,213$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos concluir que apenas a dimensão Poder Informal afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho, e que por sua vez a dimensão Envolvimento não actua como preditora da mesma.

“Poder Informal X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,191$, é possível afirmar que 19,1% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelo efeito moderador da variável “Poder Informal X Envolvimento” ($\beta=0,446$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 25,538$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Poder Informal, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Oportunidades e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,142$, é possível afirmar que 14,2% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelas variáveis preditoras Oportunidades ($\beta=0,205$, $p > 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,238$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 9,580$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos concluir que apenas a dimensão Motivação Intrínseca afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho, e que por sua vez a dimensão Oportunidades não actua como preditora.

“Oportunidades X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,143$, é possível afirmar que 14,3% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,389$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 18,316$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é a Motivação Intrínseca, referente ao *Engagement*.

Oportunidades e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,130$, é possível afirmar que 13% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelas variáveis preditoras Oportunidades ($\beta=0,255$, $p < 0,05$) e Envolvimento ($\beta=0,181$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 8,745$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos concluir que apenas a dimensão Oportunidades afecta positiva e significativamente a

dimensão Expectativas de Desempenho, e que por sua vez a dimensão Envolvimento não actua como preditora da mesma.

“Oportunidades X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,143$, é possível afirmar que 14,3% da variabilidade total da dimensão Expectativas de Desempenho é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Envolvimento” ($\beta=0,389$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 18,403$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Expectativas de Desempenho, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é a Motivação Intrínseca, referente ao *Engagement*.

Validade de Conteúdo

Apoio e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,247$, é possível afirmar que 24,7% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis preditoras Apoio ($\beta=0,416$, $p= 0,001$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,188$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 18,063$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que as dimensões Apoio e Motivação Intrínseca afectam positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

“Apoio X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,245$, é possível afirmar que 24,5% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,502$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 34,791$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

Apoio e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,256$, é possível afirmar que 25,6% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis preditoras Apoio ($\beta=0,422$, $p= 0,001$) e Envolvimento ($\beta=0,209$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 18,919$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que as

dimensões Apoio e Envolvimento afectam positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

“Apoio X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,275$, é possível afirmar que 27,5% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X Envolvimento” ($\beta=0,531$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 40,374$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

Poder Informal e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,157$, é possível afirmar que 15,7% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Poder Informal ($\beta= 0,307$, $p < 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= 0,158$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 10,718$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos concluir que apenas a dimensão Poder Informal afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo, e que por sua vez a dimensão Motivação Intrínseca não actua como preditora.

“Poder Informal X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,173$, é possível afirmar que 17,3% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Poder Informal X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,425$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 22,693$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Poder Informal, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Poder Informal e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,175$, é possível afirmar que 17,5% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Poder Informal ($\beta= 0,316$, $p=0,001$) e Envolvimento ($\beta= 0,201$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 13,213$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos

concluir que ambas as variáveis afectam positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

“Poder Informal X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,202$, é possível afirmar que 20,2% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Poder Informal X Motivação Intrínseca” ($\beta= 0,458, p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 27,341$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

Informação e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,168$, é possível afirmar que 16,8% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Informação ($\beta=0,276, p< 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,297, p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 11,476$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que as dimensões Informação e Motivação Intrínseca afectam positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

“Informação X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,171$, é possível afirmar que 17,1% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Informação X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,423, p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 22,405$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

Informação e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,173$, é possível afirmar que 17,3% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Informação ($\beta=0,289, p< 0,05$) e Envolvimento ($\beta=0,305, p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 11,909$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que as dimensões Informação e Envolvimento afectam positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

“Informação X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,177$, é possível afirmar que 17,7% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Informação X Envolvimento” ($\beta=0,431$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 23,441$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

Oportunidades e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,132$, é possível afirmar que 13,2% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Oportunidades ($\beta=0,253$, $p < 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,175$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 8,925$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos concluir que apenas a dimensão Oportunidades afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo, e que por sua vez a dimensão Motivação Intrínseca não actua como preditora da mesma.

“Oportunidades X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,130$, é possível afirmar que 13% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,371$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 16,482$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação são as oportunidades, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Oportunidades e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,139$, é possível afirmar que 13,9% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Oportunidades ($\beta=0,261$, $p < 0,05$) e Envolvimento ($\beta=0,188$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 9,384$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que apenas a dimensão Oportunidades afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo, e que por sua vez a dimensão Envolvimento não actua como preditora da mesma.

“Oportunidades X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,145$, é possível afirmar que 14,5% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Envolvimento” ($\beta=0,391$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 18,635$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação são as Oportunidades, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Recursos e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,178$ é possível afirmar que 17,8% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Recursos ($\beta=0,301$, $p= 0,001$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,256$, $p<0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 12,266$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que ambas as dimensões exercem efeitos directos positivos e significativos na dimensão Validade de Conteúdo.

“Recursos X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,186$, é possível afirmar que 18,6% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Recursos X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,440$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 24,693$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

Recursos e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,231$ é possível afirmar que 23,1% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelas variáveis predictoras Recursos ($\beta=0,373$, $p= 0,001$) e Envolvimento ($\beta=0,336$, $p= 0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 16,581$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que ambas as dimensões exercem efeitos directos positivos e significativos na dimensão Validade de Conteúdo.

“Recursos X Envolvimento”

Sendo $R^2a=0,249$, é possível afirmar que 24,9% da variabilidade total da dimensão Validade de Conteúdo é explicada pelo efeito moderador da variável “Recursos X Envolvimento” ($\beta=0,560$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 35,392$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Validade de Conteúdo.

Suporte Profissional

Apoio e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2a=0,388$ é possível afirmar que 38,8% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis preditoras Apoio ($\beta=0,620$, $p= 0,001$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,696$, $p> 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 33,919$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que apenas a dimensão Apoio afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, e que por sua vez a dimensão Motivação Intrínseca não actua como preditora da mesma.

“Apoio X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2a=0,330$, é possível afirmar que 33% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,580$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 52,237$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Apoio, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Apoio e Envolvimento

Sendo $R^2a=0,391$ é possível afirmar que 39,1% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis preditoras Apoio ($\beta=0,614$, $p= 0,001$) e Envolvimento ($\beta=0,428$, $p> 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 34,319$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que apenas a dimensão Apoio afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte

Profissional, e que por sua vez a dimensão Envolvimento não actua como preditora da mesma.

“Apoio X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,331$, é possível afirmar que 33,1% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X Envolvimento” ($\beta=0,581$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 52,566$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Apoio, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Poder Informal e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,138$ é possível afirmar que 13,8% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis preditoras Poder Informal ($\beta=0,372$, $p= 0,001$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,035$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 9,320$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que apenas a dimensão Poder Informal afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, e que por sua vez a dimensão Motivação Intrínseca não actua como preditora da mesma.

“Poder Informal X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,123$, é possível afirmar que 12,3% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Poder Informal X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,363$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 15,628$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Poder Informal, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Poder Informal e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,145$ é possível afirmar que 14,5% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis preditoras Poder Informal ($\beta=0,355$, $p= 0,001$) e Envolvimento ($\beta=0,093$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 9,784$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar

que apenas a dimensão Poder Informal afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, e que por sua vez a dimensão Envolvimento não actua como preditora da mesma.

“Poder Informal X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,137$, é possível afirmar que 13,7% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Poder Informal X Envolvimento” ($\beta=0,381$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 17,538$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Poder Informal, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Informação e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,111$, é possível afirmar que 11,1% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis preditoras Informação ($\beta=0,265$, $p < 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,212$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 7,493$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que as dimensões Informação e Motivação Intrínseca afectam positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

“Informação X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,125$, é possível afirmar que 12,5% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Informação X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,365$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 15,874$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

Informação e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,112$, é possível afirmar que 11,2% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis preditoras Informação ($\beta=0,275$, $p < 0,05$) e Envolvimento ($\beta=0,214$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 7,572$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que as

dimensões Informação e Envolvimento afectam positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

“Informação X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,125$, é possível afirmar que 12,5% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Informação X Envolvimento” ($\beta=0,366$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 15,919$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos concluir que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

Oportunidades e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,096$ é possível afirmar que 9,6% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis predictoras Oportunidades ($\beta=0,296$, $p < 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,062$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 6,545$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que apenas a dimensão Oportunidades afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, e que por sua vez a dimensão Motivação Intrínseca não actua como preditora da mesma.

“Oportunidades X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,087$, é possível afirmar que 8,7% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,310$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 10,947$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação são as Oportunidades, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Oportunidades e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,099$ é possível afirmar que 9,9% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis predictoras Oportunidades ($\beta=0,292$, $p < 0,05$) e Envolvimento ($\beta=0,079$, $p > 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 6,683$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que apenas a dimensão Oportunidades afecta positiva e significativamente a dimensão

Suporte Profissional, e que por sua vez a dimensão Envolvimento não actua como preditora da mesma.

“Oportunidades X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,087$, é possível afirmar que 8,7% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Envolvimento” ($\beta=0,309$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 10,886$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação são as Oportunidades, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Recursos e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,114$, é possível afirmar que 11,4% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis predictoras Recursos ($\beta=0,276$, $p < 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta=0,175$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 7,668$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que as dimensões Recursos e Motivação Intrínseca afectam positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

“Recursos X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,126$, é possível afirmar que 12,6% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Recursos X Motivação Intrínseca” ($\beta=0,367$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 16,051$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

Recursos e Envolvimento

Sendo $R^2_a=0,144$, é possível afirmar que 14,4% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelas variáveis predictoras Recursos ($\beta=0,326$, $p=0,001$) e Envolvimento ($\beta=0,242$, $p < 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 9,747$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que as dimensões Recursos e Envolvimento afectam positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

“Recursos X Envolvimento”

Sendo $R^2_a=0,165$, é possível afirmar que 16,5% da variabilidade total da dimensão Suporte Profissional é explicada pelo efeito moderador da variável “Recursos X Envolvimento” ($\beta=0,416$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 21,541$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta positiva e significativamente a dimensão Suporte Profissional.

Resistência à Mudança

Apoio e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,160$ é possível afirmar que 16% da variabilidade total da dimensão Resistência à Mudança é explicada pelas variáveis predictoras Apoio ($\beta= -0,342$, $p= 0,001$) e Motivação Intrínseca ($\beta= -0,154$, $p> 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 10,935$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que apenas a dimensão Apoio afecta negativa e significativamente a dimensão Resistência à Mudança, e que por sua vez a dimensão Motivação Intrínseca não actua como preditora da mesma.

“Apoio X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,186$, é possível afirmar que 18,6% da variabilidade total da dimensão Resistência à Mudança é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X Motivação Intrínseca” ($\beta= -0,441$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 24,814$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta negativa e significativamente a dimensão Resistência à Mudança, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é o Apoio, referente ao *Empowerment* Estrutural.

Poder Informal e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,071$ é possível afirmar que 7,1% da variabilidade total da dimensão Resistência à Mudança é explicada pelas variáveis predictoras Poder Informal ($\beta= -0,152$, $p> 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= -0,186$, $p> 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 4,971$ com $p \leq 0,05$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar que não existem efeitos directos das dimensões em estudo com a dimensão Resistência à Mudança.

“Poder Informal X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,096$, é possível afirmar que 9,6% da variabilidade total da dimensão Resistência à Mudança é explicada pelo efeito moderador da variável “Poder Informal X Motivação Intrínseca” ($\beta= -0,324$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 12,106$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta negativa e significativamente a dimensão Resistência à Mudança.

Oportunidades e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,090$ é possível afirmar que 7,1% da variabilidade total da dimensão Resistência à Mudança é explicada pelas variáveis preditoras Oportunidades ($\beta= -0,234$, $p= 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= -0,127$, $p> 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 6,135$ com $p \leq 0,05$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados, podemos afirmar apesar do seu valor marginal, apenas a dimensão Oportunidades afecta negativa e significativamente a dimensão Resistência à Mudança.

“Oportunidades X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,101$, é possível afirmar que 10,1% da variabilidade total da dimensão Resistência à Mudança é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Motivação Intrínseca” ($\beta= -0,331$, $p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 12,666$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta negativa e significativamente a dimensão Resistência à Mudança.

Expectativas Iniciais

Apoio, Poder Informal e Informação

Sendo $R^2_a=0,132$ é possível afirmar que 13,2% da variabilidade total da dimensão Expectativas Iniciais é explicada pelas dimensões preditoras Apoio ($\beta= 0,118$, $p> 0,05$), Poder Informal ($\beta= 0,144$, $p> 0,05$) e Informação ($\beta= 0,246$, $p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(3,101)= 6,293$ com $p \leq 0,001$, é possível concluir que o modelo é significativo. Os resultados apresentados permitem afirmar que apenas a dimensão Informação tem um efeito directo positivo e significativo na dimensão Expectativas Iniciais.

Condições para Transferir

Apoio e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,086$ é possível afirmar que 8,6% da variabilidade total da dimensão Condições para Transferir é explicada pelas dimensões preditoras Apoio ($\beta= -0,130, p> 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= -0,252, p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 5,862$ com $p< 0,05$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados podemos afirmar que apenas a dimensão Motivação Intrínseca actua negativa e significativamente enquanto preditora da dimensão Condições para Transferir.

“Apoio X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,091$, é possível afirmar que 9,1% da variabilidade total da dimensão Condições para Transferir é explicada pelo efeito moderador da variável “Apoio X Motivação Intrínseca” ($\beta= -0,316, p=0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 11,453$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta negativa e significativamente a dimensão Condições para Transferir, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é a motivação Intrínseca, referente ao *Engagement*.

Recursos e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,116$ é possível afirmar que 11,6% da variabilidade total da dimensão Condições para Transferir é explicada pelas dimensões preditoras Recursos ($\beta= -0,219, p< 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= -0,243, p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 7,835$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Assim, afirma-se que ambas as dimensões actuam como preditoras afectandonegativa e significativamente a dimensão Condições para Transferir.

“Recursos X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,122$, é possível afirmar que 12,2% da variabilidade total da dimensão Condições para Transferir é explicada pelo efeito moderador da variável “Recursos X Motivação Intrínseca” ($\beta= -0,361, p \leq 0,001$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 15,433$ com $p \leq 0,001$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta negativa e significativamente a dimensão Condições de Transferência.

Oportunidades e Motivação Intrínseca

Sendo $R^2_a=0,071$ é possível afirmar que 7,1% da variabilidade total da dimensão Condições para Transferir é explicada pelas dimensões predictoras Oportunidades ($\beta= -0,028$, $p> 0,05$) e Motivação Intrínseca ($\beta= -0,279$, $p< 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(2,102)= 4,956$ com $p< 0,05$, é possível concluir que o modelo é significativo. Destes resultados podemos afirmar que apenas a dimensão Motivação Intrínseca actua negativa e significativamente enquanto preditora da dimensão Condições para Transferir.

“Oportunidades X Motivação Intrínseca”

Sendo $R^2_a=0,070$, é possível afirmar que 7% da variabilidade total da dimensão Condições para Transferir é explicada pelo efeito moderador da variável “Oportunidades X Motivação Intrínseca” ($\beta= -0,281$, $p\leq 0,05$). Tendo-se verificado um valor $F(1,103)= 8,844$ com $p\leq 0,05$ é possível concluir que o modelo é significativo. Pelo que podemos afirmar que a dimensão em estudo afecta negativa e significativamente a dimensão Condições para Transferir, acrescentando que com base na análise anterior, a dimensão com mais força nesta moderação é a Motivação Intrínseca, referente ao *Engagement*.