

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**“OS FATORES MOTIVACIONAIS PARA A TRANSFERÊNCIA DA
FORMAÇÃO DIFEREM ENTRE CULTURAS - META-ANÁLISE”**

ANA RITA MESQUITA RAINHO INÁCIO

SETEMBRO – 2017

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**“OS FATORES MOTIVACIONAIS PARA A TRANSFERÊNCIA DA
FORMAÇÃO DIFEREM ENTRE CULTURAS - META-ANÁLISE”**

ANA RITA MESQUITA RAINHO INÁCIO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

SETEMBRO – 2017

Resumo

Este estudo empírico pretende responder de que forma a Cultura Nacional influencia a motivação para transferir o conhecimento adquirido em formação, condicionando o processo de desenvolvimento e inovação da organização e do seu capital humano.

A dissertação tem como objetivo final compreender se a Cultura Nacional, que difere entre países, interfere com o processo de transferência a desenvolver, implicando uma adaptação consoante o país de destino.

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. No presente capítulo, apresenta-se um breve enquadramento onde consta o tema de investigação e o objetivo que o estudo empírico pretende responder. No segundo capítulo, apresenta-se a revisão literária que serve de suporte à investigação, onde são abordados temas relacionados com o conhecimento, a formação, a transferência, a motivação e a Cultura Nacional. No terceiro capítulo, será descrita a metodologia aplicada na elaboração da dissertação e será apresentada a questão de investigação. No quarto capítulo, desenvolve-se o estudo empírico, decorrendo a análise e discussão dos resultados, seguido do quinto e último capítulo que corresponde à conclusão consequente da análise de dados, sendo igualmente apresentadas as limitações do estudo e proposta de uma pesquisa futura.

Palavras-chave: *knowledge: transfer, management, type and sharing; work motivational factors: training and transferring; cross-cultural difference; international experience; organizational culture differences.*

Abstract

This empirical study intends to respond in what way the national culture influences the motivation to transfer the knowledge acquired in formation, conditioning the process of development and innovation of the organization and its human capital.

The aim of the dissertation is to understand if the national culture, which differs between countries, interferes with the transfer process to be developed, implying an adaptation per the country of destination.

The present dissertation is divided into five chapters. This chapter presents a brief framework that includes the research topic and the objective that the empirical study intends to answer. In the second chapter, we present the literary review that supports research, where topics related to knowledge, training, transference, motivation and national culture are addressed to. In the third chapter, the methodology applied in the elaboration of the dissertation will be described and the research question will be presented. The fourth chapter develops the empirical study, resulting in the analysis and discussion of the results, followed by the fifth and last chapter that corresponds to the consequent conclusion of the data analysis, being also presented the limitations of the study and proposal of a future research.

Keywords: *knowledge: transfer, management, type and sharing; work motivational factors: training and transferring; cross-cultural difference; international experience; organizational culture differences.*

Índice

I – Introdução.....	1
II – Revisão Literária	3
III – Metodologia.....	14
IV – Estudo Empírico.....	16
Apresentação do Estudo	16
Análise de Dados.....	16
Discussão.....	19
V – Conclusão	24
Limitações e sugestão de estudo futuro	28
Bibliografia	29
Anexos	38

Índice de Figuras

Figura 1: Gráfico analítico dos anos de publicação dos artigos consultados.....	17
Figura 2: Gráfico analítico das Revistas Científicas mais utilizadas	18
Figura 3: Gráfico analítico dos estudos por continente.....	18
Figura 4: Gráfico analítico dos estudos distribuídos por continente.....	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais conclusões retiradas dos estudos analisados dos EUA:	22
Tabela 2 - Principais conclusões retiradas dos estudos analisados na Europa:.....	22
Tabela 3 - Principais conclusões retiradas dos estudos analisados na Ásia:	23

I – Introdução

Nos dias de hoje, onde a globalização conduz a um aumento dos níveis de competitividade, a formação e o desenvolvimento do capital humano permitem aumentar os níveis de desempenho organizacional, possibilitando a concretização da estratégia organizacional, cuja finalidade se reflete na obtenção, ou manutenção, da vantagem competitiva (Peretz & Rosenblatt, 2011; Lunnan & Zhao, 2013).

A dimensão da organização está correlacionada com a necessidade de formação, ou seja, quanto maior a organização mais difícil será a transmissão de instruções ou partilha de conhecimentos, sendo necessário que a mesma decorra através de ações de formação (Newburry & Thakur, 2010).

Uma vez que o conhecimento constitui o pilar que suporta a vantagem competitiva, sendo que a sua aquisição, inovação e partilha é vital (Latham, 2007), a criação da vantagem competitiva associa-se ao uso eficaz e adequado do conhecimento à função, criando de forma permanente o suporte à economia da organização (Urbancová, *et al.*, 2016).

O presente trabalho tem como objetivo investigar se a Cultura Nacional influencia a motivação para transferir o conhecimento adquirido na formação. Na presente realidade global que nos envolve, é necessário compreender se a Cultura Nacional, que difere entre países, interfere com o processo de transferência. O conhecimento intrínseco aos recursos é o que os transforma em talentos e este é expandido, aprimorado, através da formação e a sua exploração decorre do processo de transferência (Chung, 2014).

O investimento organizacional na formação, com vista em melhorar a competitividade organizacional, implica a criação das condições perfeitas para maximizar o retorno do investimento. A partir desta premissa, serão analisados os construtos que facilitam e

incentivam a transferência do conhecimento (a formação, a motivação, o conhecimento prévio e a Cultura Nacional e Organizacional) garantindo o ROI (*Return of Investment*) da formação (Phillips, *et al.*, 2015).

A motivação para aprender e transferir o conteúdo da formação é um dos construtos que constitui o processo sistémico da transferência do conhecimento. Esta pode desencorajar ou incentivar a aplicação de um novo comportamento, condicionando a eficácia da formação, a transferência do conhecimento. A Cultura Nacional influencia a motivação para aprender (Devadass, 2011), para transferir e aplicar o conhecimento inerente a uma organização. Este tem de ser enquadrado culturalmente, como será analisado no desenrolar da dissertação.

Se a Cultura Nacional influencia o resultado final de uma qualquer formação, e se a formação é a ferramenta utilizada, mundialmente, para a transmissão de novos conhecimentos, torna-se imperativo analisar como se desenrola o processo de inovação e partilha eficaz do conhecimento organizacional, fundamental para a prática da Gestão de Recursos Humanos.

II – Revisão Literária

Mudanças no contexto organizacional, como o aumento da tecnologia ou flutuações no mercado, conduzem ao desenvolvimento de competências, à necessidade de aquisição de novo conhecimento, com o intuito de melhorar os níveis de desempenho e ganhar vantagem competitiva (Weissbein, *et al.*, 2011).

O conhecimento inerente aos recursos é o que os transforma em talentos (Kaliannan, *et al.*, 2016), assumindo-se como o recurso crucial para a criação de uma vantagem competitiva sempre que é transferido e aplicado na organização (Lanciano & Shuto, 2014). É importante incentivar a capacidade de adquirir novo conhecimento e capitalizar o mesmo, através da criação de novos procedimentos (Alniacik, *et al.*, 2012; Peng, *et al.* 2014; Urbancová, *et al.* 2016). A aquisição de novo conhecimento e a sua aplicação dependem da forma como é estabelecida a sua pertinência, incrementando o valor da sua partilha (Latham, 2007). A exploração do conhecimento e a sua transferência requerem um processo de gestão (Chung, 2014) que pode assumir-se por quatro estilos diferentes, que podem ser orientados para o sistema (base de dados), para as pessoas (cultura de comunicação), assumindo-se como dinâmico (com base na dinâmica que se estabelece entre o conhecimento tácito e explícito) ou passivo (sem nenhuma gestão formal) (Piorkowski, *et al.*, 2013).

A gestão do conhecimento divide-se em três processos: captação, transferência e aplicação (Shankar, *et al.*, 2013). O seu desenvolvimento na organização representa um investimento que apenas terá resultados positivos caso os colaboradores o coloquem em prática (Grohmann, *et al.*, 2014). A partilha do conhecimento facilita o seu processo de integração, regeneração e distribuição dentro da organização (Matzler, *et al.*, 2011),

tornando possível a criação de novo conhecimento, que resultará na inovação de produtos e serviços (Pastor, *et al.*, 2010), conduzindo a uma vantagem competitiva (Lee, *et al.*, 2014).

Rao (2016) refere a importância da formação para o desenvolvimento organizacional. Sendo o conhecimento uma fonte de vantagem competitiva, a formação constitui-se como um mecanismo eficaz na expansão e transferência do conhecimento (Lunnan & Zhao, 2013). O investimento organizacional na formação permite o desenvolvimento de novas competências e o acompanhamento das necessidades da organização (Peretz & Rosenblatt, 2011).

Uma equipa de trabalho sólida representa uma força de trabalho mais capaz e competente (Cech, *et al.*, 2016). O seu desenvolvimento torna-se imperativo, recaindo sobretudo sobre as áreas de inovação e a criatividade que potencializam o surgimento de novas oportunidades de negócio (Harrington, *et al.*, 2015), permitindo o desenvolvimento da carreira e a inovação pessoal e organizacional (Kaliannan, *et al.*, 2016).

A formação permite, não só desenvolver competências, como também melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho que condicionam o comportamento, a consciência e a motivação do grupo de trabalho, refletindo-se no desempenho individual e do grupo (Blaskova, *et al.*, 2015; Cech, *et al.*, 2016). A determinação dos objetivos de formação e dos métodos aplicados tem de estar enquadrada na organização de forma a facilitar a aplicação do conhecimento (Blume, *et al.*, 2010), conduzindo ao desenvolvimento e transformação dos recursos inimitáveis (Esteban-Lloret, *et al.*, 2014), representando a aquisição de novo conhecimento (Gegenfurtner, *et al.*, 2009). Laker e Powell (2011) afirmam que, partindo de uma perspetiva do desenvolvimento dos recursos humanos, a aplicação do conhecimento adquirido através de formação no local de trabalho é definida como transferência do conhecimento. Este conceito tem vindo a desenvolver-se, conduzindo à

criação de programas que avaliam tanto os materiais usados nas formações como as capacidades que são aplicadas no local de trabalho, avaliando principalmente se o conhecimento, as capacidades e atitudes adquiridas na formação são usadas de forma regular no dia-a-dia pessoal, no seu trabalho (Ramlall, 2004; Olivos, *et al.*, 2016).

A formação consiste no sistema planeado e estruturado com o intuito de desenvolver métodos de trabalho eficazes e estandardizados, aumentando a adaptabilidade e flexibilidade dos colaboradores (Tabassi, *et al.*, 2012). Inicia-se com um levantamento das necessidades que decorre da análise dos descritivos de funções, da avaliação de desempenho e da estratégia da organização, após o qual a formação se organiza, determinando os métodos a utilizar (Tabassi & Bakar, 2009; Lynch, *et al.*, 2008): *on-the-job training* (os indivíduos aprendem e acumulam competências através da experimentação) as formações práticas que melhoram os níveis de empreendedorismo, *job-rotation* (permite o desenvolvimento de tarefas e competências na organização através da mobilidade no trabalho sem custo externo), a formação em sala ou conhecimento racional (codificação do conhecimento individual numa forma explícita) (Lanciano & Shuto, 2014; Torracco, 2016), *e-learning* (formação desenvolvida através do interface com uma aplicação de PC que permite a formação individual, desenvolvida no tempo do colaborador, isto é, adaptando a formação à disponibilidade do colaborador) (Yoo, *et al.*, 2012). A formação tradicional, ao oferecer um contacto social e permitindo *feedback* em tempo real, torna-se mais motivadora e eficaz do que a formação *e-learning*, sendo que uma combinação entre ambas permite enriquecer a formação, controlar os processos de aprendizagem, reduzir os custos e motivar os formandos (Stone, *et al.*, 2015).

O desenvolvimento de ações de formação aumenta devido à necessidade da organização em aumentar a produtividade, manter-se a par da concorrência, resolver problemas,

reorganizar processos e satisfazer as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores necessários para uma política de retenção (Martin, 2010). A formação representa custos monetários e de tempo para a organização e nem sempre implica a aquisição de novas competências ou mesmo a retenção das mesmas (Hopstock, 2008). Assim sendo, os resultados expectáveis estão relacionados com a aquisição de conhecimento, aquisição de competências, autoeficácia e motivação (Huang, *et al.*, 2015).

A diversidade cultural que compõe as organizações condiciona a eficácia das interações, sendo necessário um plano de formação que aceite essa diversidade e que diminua o choque cultural (Lindsey, *et al.*, 2014). A formação da diversidade cultural consiste no desenvolvimento de uma consciência, conhecimento e capacidade que permitam trabalhar eficazmente a diversidade cultural durante a concretização dos objetivos organizacionais (Cunningham, 2012), criando competências transnacionais que, de forma global, redefinam o capital humano como fonte de vantagem competitiva (Ashton, *et al.*, 2010) e prevenindo problemas de desenquadramento ou diminuição dos níveis de desempenho (Lee & Li, 2008; Kupka, *et al.*, 2008).

A formação proporciona um conhecimento estruturado, recodificado, categorizado e contextualizado que deverá sempre culminar na transferência para o ambiente de trabalho, devendo estar, por isso, enquadrado na realidade laboral (Chung, 2014; Culpin, *et al.*, 2014; Bauer, *et al.*, 2015).

A transferência do conhecimento é fundamental para a criação de valor na organização, consistindo na aquisição e modificação dos comportamentos (Ahammad, *et al.*, 2016; Zhang & Begley, 2011) enquadrados com a estratégia organizacional em termos sociais, de motivação intrínseca e incentivos globais (Shankar, *et al.*, 2013). Deste modo, beneficiará a organização, aumentando a sua a eficácia e produtividade, reduzindo os custos e

melhorando os níveis de desempenho (Aguinis & Kraiger, 2009; Zámečník, 2014; Aksoy, *et al.*, 2016; Botma, *et al.*, 2015). A partilha e troca de conhecimento e experiências melhoram o desempenho organizacional facilitando o processo de renovação dos recursos e da vantagem competitiva (Lee, *et al.*, 2014).

Existem dois tipos de processos de transferência: o processo lateral (a transferência ocorre segundo o mesmo nível de complexidade ou dificuldade - ex.- transmissão de regras, procedimentos, etc.) e o processo vertical (a transferência de novas competências, tornando o processo mais complexo - ex.- competências para conduzir um avião, de liderança, etc.) (Blume, *et al.*, 2010).

O processo de transferência do conhecimento é um instrumento utilizado no processo de aprendizagem (Bosua & Venkitachalam, 2015) que se desenrola consoante três variáveis que o condicionam: as características dos formandos, o desenho da formação e o ambiente organizacional (Volet, 2013; Weisweiler, *et al.*, 2013), sendo que este último é influenciado pelas variáveis que condicionam a transferência na formação (suporte da organização, resistência ou abertura à mudança e resultados pessoais) (Zubairy, *et al.*, 2014). É crucial, para manter a qualidade dos processos de produção, desenvolver uma dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito (Lanciano & Shuto, 2014).

A transferência do conhecimento depende da capacidade de absorção dos seus colaboradores, ou seja, na capacidade de identificar, adquirir e usar eficazmente o novo conhecimento (Peng, *et al.*, 2014; Heiden, *et al.*, 2015; Machikita, *et al.*, 2016).

O conceito *ROI - Return on Investment* é definido como sendo um sistema de avaliação da transferência que mede o impacto do investimento relativamente ao seu retorno para a organização (Phillips, *et al.*, 2015). Podemos medir o impacto de diversas formas: analisando o uso subsequente das capacidades aprendidas, a frequência desse uso e a sua aplicação

no local de trabalho, o aumento da produtividade e do desempenho, através da autoavaliação, da avaliação dos colegas, dos superiores e do exterior, recorrendo ao uso de testes de desempenho (Gegenfurtner, 2011), das iniciativas de inovação (Easterby-Smith, *et al.*, 2008) e dos resultados financeiros (Esteban-Lloret, *et al.*, 2014).

A motivação é o motor que move cada um de nós a agir (Yoo, *et al.*, 2012; Freund, *et al.*, 2011), podendo ser definida através da presença do entusiasmo que permite aos indivíduos esforçarem-se de forma a alcançarem os objetivos esperados (Blaskova, *et al.*, 2015), ou seja, é a característica que um indivíduo apresenta quando desempenha um comportamento expectável, adquirido através da formação (Tabassi & Bakar, 2009; Gegenfurtner, *et al.*, 2009; Yoo, *et al.*, 2012). A relevância da formação, em conjunto com a sua aplicabilidade, clarifica as ligações entre o conteúdo da formação e as necessidades organizacionais que a formação visa colmatar (Salas, *et al.*, 2012), servindo de incentivo à motivação para transferir conhecimento.

A motivação possibilita que ocorra a transferência após a formação, contribuindo para o sucesso da aprendizagem (Tsang, 2012; Donovan & Darcy, 2011; Grossman & Salas, 2011). Esta resulta da combinação entre a escolha do esforço a despende (direção), a escolha do nível de esforço a desenvolver (nível) e a escolha em persistir no tempo (persistência) (Klehe & Anderson, 2007), e será consolidada com o avançar da idade, sofrendo influência dos valores e das expectativas resultante de experiências vividas anteriormente (Gorges & Kandler, 2012). Sem motivação, o novo conhecimento dificilmente será aplicado no imediato, assume-se assim como o desejo/esforço para usar o conhecimento e as capacidades aprendidas durante a formação, sendo sempre afetada pelo ambiente favorável (Gegenfurtner, *et al.*, 2009; Bjerregaard, *et al.*, 2016; Bossche, *et al.*, 2010). Por outras palavras, o suporte da organização ao desenvolvimento dos colaboradores, o seu interesse

na melhoria das competências e a possibilidade de ampliação da mobilidade de recursos dentro e fora da organização (Grip & Sauermann, 2013) promovem a capacidade de inovar, reutilizando o conhecimento de forma estratégica em situações desafiantes (Hu & Zhao, 2016), incentivando a motivação e aplicação prática do novo conhecimento (Burrow, *et al.*, 2016).

A gestão da motivação reside na capacidade de absorção que permite adquirir, reter e aplicar o novo conhecimento, influenciando o fluxo do conhecimento interno de uma organização e tendo como objetivo disseminar o conhecimento (Chang & Smale, 2013). Pode ter um carácter autónomo, intitulado como autorrealização, que permite desenvolver objetivos independentes ou mesmo pessoais (Saeed, *et al.*, 2015).

Azadeh & Zarrin (2016) definem como sendo quatro os fatores que influenciam a motivação: satisfação individual, segurança do trabalho, *stress* e sobrecarga de trabalho. Por seu lado, Freund, *et al.* (2011) apresentam quadro fatores diferentes: a ansiedade, o desafio, o interesse e a probabilidade de sucesso. Para Weissbein, *et al.* (2011), a motivação é influenciada por outros fatores diferentes de ambos os autores anteriores. Desta feita, a confiança na formação, o esforço interno durante a formação e o desejo em aplicar o novo conhecimento permitem iniciar o processo de transferência (Rijdt, *et al.*, 2013), sendo influenciada pelo ambiente, pela crença, avaliação, possibilidade de inicialização e implementação social dos objetivos propostos (Gegenfurtner & Vauras, 2012). Devadass (2011), por seu lado, afirma que existem vários fatores que influenciam a motivação, como: o ambiente organizacional (sistema de recompensas, a natureza do trabalho desempenhado, suporte dos superiores) (Govaerts & Dochy, 2014), as características do trabalho (a estrutura; o desenvolvimento do colaborador; clima positivo no trabalho; equidade na remuneração, ou seja, sistema de recompensas associado ao nível de desempenho;

objetivos SMART; identidade com a função), as características dos colaboradores (sentimento de concretização, satisfação laboral; objetivos ambiciosos; grau de instrução académica; necessidade de evitar críticas, julgamentos de valor, baixa de autoestima; trabalhar sob pressão) e as práticas de gestão (providenciar a satisfação das necessidades psicológicas, como remuneração em dia; bom sistema de gestão da qualidade no trabalho; liderança transformacional, capaz de motivar intrinsecamente; reconhecimento de trabalho e progressão de carreira) (Devadass, 2011).

Medina (2017) distingue a motivação para aprender como sendo o desejo do colaborador em aprender o conteúdo da formação, da motivação para transferir, como sendo o desejo do colaborador em aplicar/usar o conhecimento e competência adquiridos na formação. Na realidade, Gagné, *et al.* (2015) atribui três categorias na motivação, estas podem promover ou desencorajar um comportamento: “*amotivação*” (ausência de motivação para desempenhar determinada tarefa), motivação intrínseca (desempenhar uma tarefa pelo prazer que esta traz por si só, é pessoal) e a motivação extrínseca, esta é regulada pelo exterior (desempenhar determinada tarefa por motivos externos ao indivíduo (vencimento, prémios, avaliação, punição)) (Gagné, *et al.*, 2015). Sendo clara a dinâmica que se estabelece entre a motivação e o sucesso do processo de transferência da formação, é relevante referir que uma formação desenvolvida em condições desadequadas pode afetar alguns fatores individuais, como a motivação para a formação, a resistência à mudança, condicionando a eficácia da formação e o processo de mudança (Narayan, *et al.*, 2007).

A motivação está correlacionada, de forma positiva, com o comprometimento organizacional (Alniacik, *et al.*, 2012). É uma variável que condiciona o processo de incorporação do novo conhecimento, analisando o seu valor, a sua assimilação e utilização (Easterby-Smith, *et al.*, 2008; Bossche, *et al.*, 2010), influencia o processo de aprendizagem

(Weisweiler, *et al.*, 2013) e determina o fluxo de conhecimento interno de uma organização a partilhar (Chang & Smale, 2013). As características do trabalho, as práticas de gestão, as características do colaborador e o ambiente organizacional são variáveis que influenciam a motivação dos colaboradores (Devadass, 2011). As práticas de Recursos Humanos indicam que a motivação é fornecida aos colaboradores através da oportunidade destes se comportarem como o expectável no que se refere a partilha e manutenção do conhecimento (Pastor, *et al.*, 2010).

As diferenças culturais são transpostas para as práticas das organizações, logo, o clima organizacional, conseqüente da aceitação dos colaboradores das práticas, condiciona a transferência de conhecimento e o processo de inovação e criatividade (Zhang & Begley, 2011). A Cultura Nacional consiste num conjunto de normas, valores e crenças comuns a uma nação. Esta será sempre imposta pela sociedade à Cultura Organizacional, através do capital humano, da legislação e entidades reguladoras do Estado (Lee & Kramer, 2016). A Cultura Organizacional determina o que será transferível, condicionando a incorporação de novo conhecimento (Davis, *et al.*, 2013) tendo em conta os constrangimentos impostos pela Cultura Nacional a que está sujeita (Lee & Kramer, 2016).

A Cultura Organizacional consiste nos valores e práticas aplicadas no local de trabalho (Gehman, *et al.*, 2013). Para ocorrer inovação é necessário partilhar o conhecimento na organização (Comunian, *et al.*, 2014). Quando a Cultura Organizacional é orientada para a partilha informal de conhecimento os colaboradores interagem mais entre si, beneficiando a partilha de novos procedimentos (Shankar, *et al.*, 2013). Para estimular essa partilha surge o conceito de reuniões na rua, as chamadas *walking meetings*, com o objetivo de sair das quatro paredes, estimular a criatividade, promover a partilha informal de ideias e buscar soluções para os desafios.

A realidade global de promoções internacionais dificulta a definição de uma estratégia transversal às diferentes culturas comuns numa multinacional, sendo que a Cultura Nacional difere entre países. É pertinente analisar se é necessário um ajustamento do plano de formação, com o objetivo de manter a motivação e incentivar a transferência da formação (Davis, *et al.*, 2013). Essa é uma questão a levantar, uma vez que os valores culturais Nacionais permitem associar legitimidade à formação (Peretz & Rosenblatt, 2011; Easterby-Smith, *et al.*, 2008). A verdade é que a diferença cultural impõe uma alteração nos procedimentos, tendo em conta o ambiente cultural e social. A diversidade cultural, étnica, religiosa e linguística tem um impacto nos valores culturais organizacionais, nas políticas de trabalho e na gestão dos recursos, obrigando a um ajustamento cultural (James & Jones, 2014; Ahammad, *et al.*, 2016; Savaneviciene & Kersiene, 2015).

A eficácia cultural, que consiste na capacidade de interagir e comunicar com os colegas, é determinante para o sucesso organizacional (Lee & Sukoco, 2010). As dimensões culturais demonstram as diferenças e semelhanças em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países (Vo & Hannif, 2013).

A diversidade cultural (étnica, religiosa e linguística) tem um impacto nos valores culturais (Nikandrou, *et al.*, 2008), nas políticas de trabalho e na gestão dos recursos, obrigando a um ajustamento da Cultura Organizacional (James & Jones, 2014). As normas, regulamentações e valores locais determinam quais as práticas que podem ser transversais nas sucursais (Clark & Lengnick-Hall, 2012; Lee & Kramer, 2016), determinando o que é transferível (Davis, *et al.*, 2013).

A Cultura Organizacional permite dar apoio sustentável à inovação/evolução dos recursos, em termos da sua capacidade dinâmica para responder estrategicamente às necessidades da organização, identificando processos novos integrados, construindo,

reconfigurando, absorvendo e libertando interna e externamente recursos e competências que respondam de forma célere às mudanças rápidas do ambiente organizacional e do meio envolvente (Glover, *et al.*, 2015). Motiva o processo de transferência da aprendizagem (Futris, *et al.*, 2015), podendo constituir-se como um obstáculo intransponível para a transferência na gestão dos recursos humanos (Savaneviciene & Kersiene, 2015) tendo impacto nos níveis de produtividade, sempre que não exista suporte dos superiores (Velo, *et al.*, 2015), ou seja, a Cultura Organizacional é responsável pela transmissão do conhecimento (Aluko & Shonubi, 2014). Da viagem literária efetuada, sugere-se a seguinte questão de investigação: “Será o processo de transferência de conhecimentos motivado pela Cultura Nacional?”

III – Metodologia

A metodologia usada, revisão sistemática, caracteriza-se pela sua objetividade e eficiência que permite, através de uma postura crítica, explorar, avaliar e sintetizar a informação contida nos artigos, separando a informação insignificante e redundante da informação relevante, abordando as inconsistências ou conflitos que possam surgir entre os estudos (Mulrow, 1994).

A dissertação envolveu a pesquisa, recolha, leitura e análise de artigos publicados entre 2007-2017, envolvendo as temáticas: motivação, formação, transferência e cultura. A pesquisa foi realizada na base de dados *b-on* e desenvolveu-se da seguinte forma:

1. Preparação para a investigação – As palavras-chave utilizadas foram as seguintes: *knowledge: transfer, management, type and sharing; work motivational factors: training and transferring; cross-cultural difference; international experience; organizational culture differences.*
2. Seleção e triagem dos artigos – Foram recolhidos 136 *abstracts*, dos quais foram utilizados 101 artigos, tendo sido excluídos os restantes 35, ou por serem artigos duplicados ou por não se enquadrarem nos critérios de seleção.
3. Extração de dados – Leitura dos artigos duas a três vezes e consequente elaboração de uma grelha de análise ¹ e síntese dos seguintes temas: conhecimento, formação, transferência, motivação e cultura.
4. Análise e tratamento dos dados recolhidos na grelha de análise – processamento dos pontos-chave de cada artigo de forma a observar se ocorre uma dinâmica entre a

¹ Anexo 1

motivação e o processo de transferência da formação, centrando a importância da cultura enquanto fator condicionante dos processos de transferência organizacional.

5. Questão de investigação – tendo por base a revisão da literatura efetuada sobre os construtos: conhecimento, a formação, a Cultura Nacional e a motivação, surge a seguinte questão de investigação: “Será o processo de transferência de conhecimentos motivado pela Cultura Nacional?”

IV – Estudo Empírico

Apresentação do Estudo

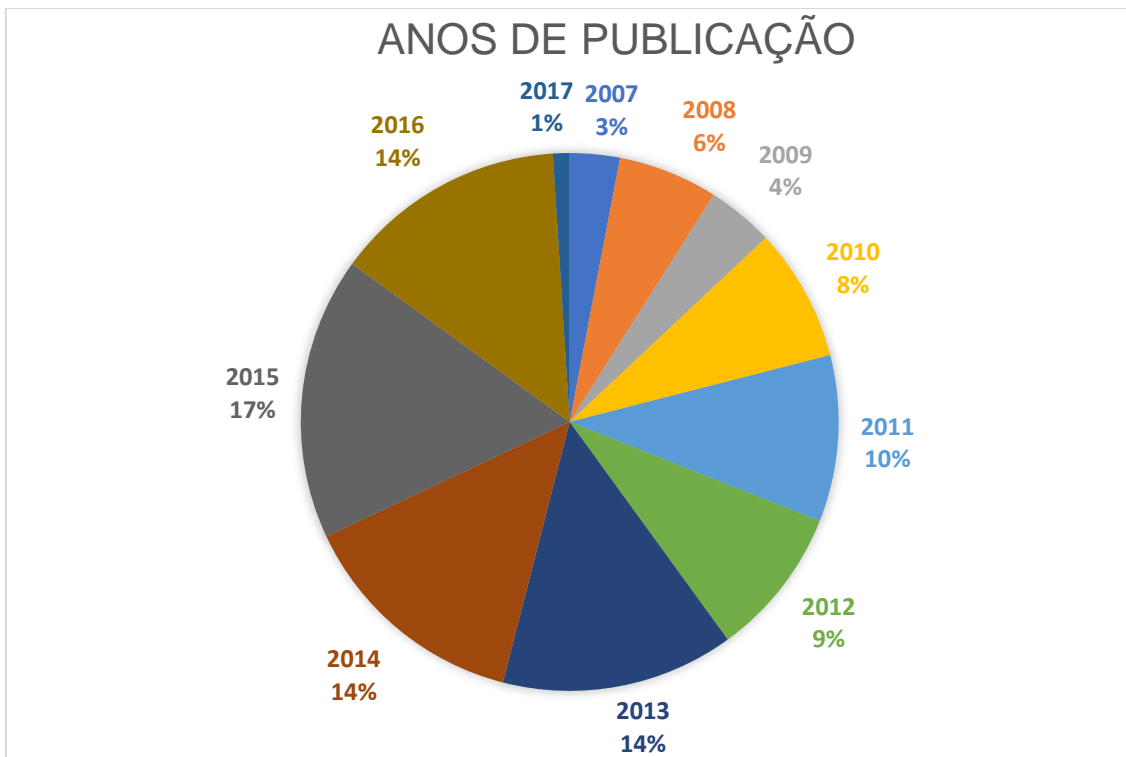
O estudo empírico desenvolvido nesta dissertação pretende responder à questão de investigação: “Será o processo de transferência de conhecimentos motivado pela Cultura Nacional?”. A amplitude bibliográfica tem como intuito fornecer o maior número possível de dados que permitam desenvolver uma resposta baseada em factos mensuráveis.

De seguida temos a análise dos dados recolhidos e compilados na grelha de análise construída durante a leitura dos artigos selecionados.

Análise de Dados

Os artigos recolhidos centraram-se na última década, com a finalidade de desenvolver um estudo empírico o mais atualizado possível. Como é possível analisar no gráfico analítico dos anos de publicação, a maior concentração recai nos últimos anos, correspondendo a 68% entre o intervalo de 2016/2012 dos artigos recolhidos e analisados, distribuídos da seguinte forma: em 2016 temos 14% dos artigos, em 2015 temos 17%, em 2014 e 2013 temos 14% e em 2012 temos 9%.

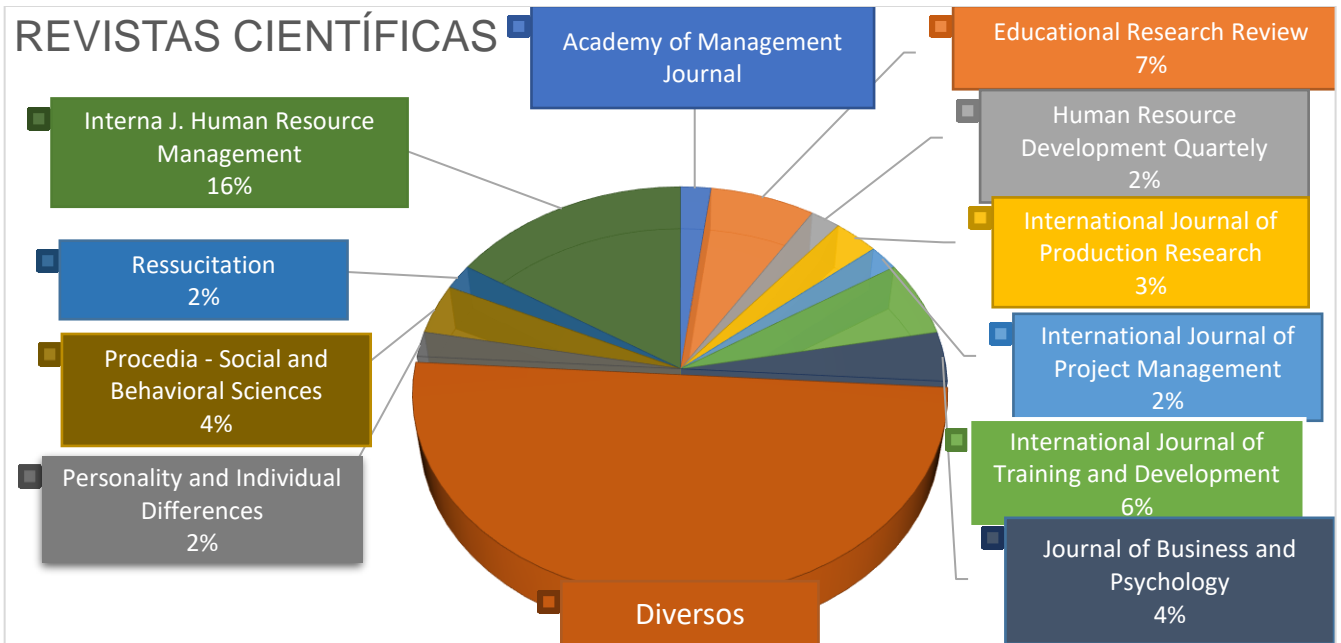
Figura 1: Gráfico analítico dos anos de publicação dos artigos consultados



Fonte: Elaborado pela autora

A informação recolhida destaca que as formações desenvolvidas têm de estar enquadradas com as necessidades da organização e permitem desenvolver as competências de forma a melhorar a eficácia organizacional, criando vantagem competitiva. As revistas científicas mais utilizadas estão destacadas na figura 2, onde é visível que 16% dos artigos têm origem na *International Journal of Human Resource Management*, 7% na *Educational Research Review*, 6% da *International Journal of Training and Development* e 4% no *Journal of Business and Psychology* e na *Procedia Social and Behavioral Sciences*. As restantes fontes correspondem a 2%, 3% e 1% de revistas, também estas conceituadas, fornecendo legitimidade ao estudo empírico, aqui apresentado.

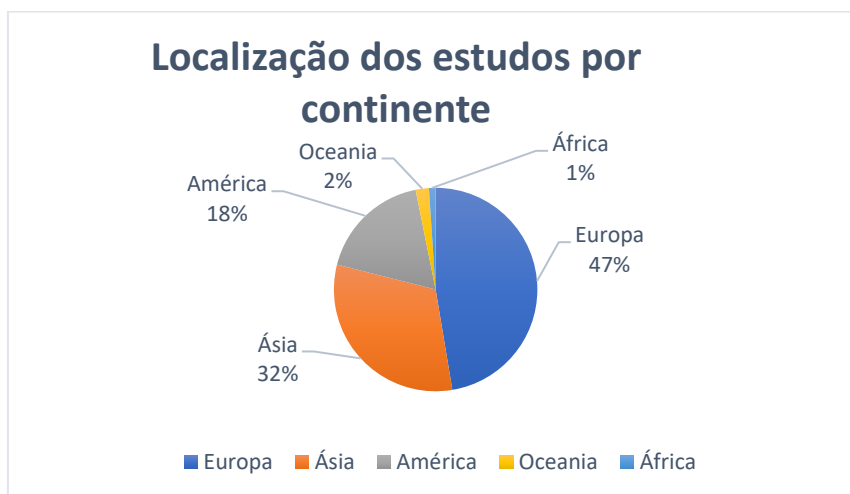
Figura 2: Gráfico analítico das Revistas Científicas mais utilizadas



Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos analisados estão distribuídos em termos globais, centrando-se sobretudo na Europa com 47%, 32% na Ásia e 18% na América, como está representado na figura 3. Esta amostra permite analisar se as formações desenvolvidas segundo foram enquadradas com a cultura onde as mesmas estão inseridas.

Figura 3: Gráfico analítico dos estudos por continente



Fonte: Elaborado pela autora

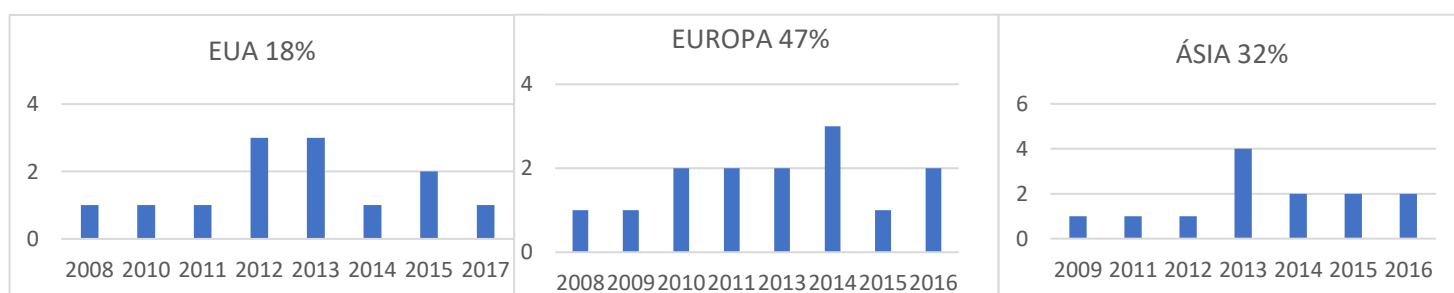
Discussão

A preparação da dissertação, a leitura dos artigos e o tratamento da sua informação, assume uma extrema relevância na fase final do mestrado, pois permitiu desenvolver uma análise sobre um tema importante na gestão de um departamento de Recursos Humanos, relacionado com a forma como a Cultura Nacional influencia a motivação para transferir o conhecimento adquirido em formação, condicionando todo o processo de desenvolvimento e inovação da organização e do seu capital humano. Assume-se que o processo de transferência é influenciado por quatro construtos: a Cultura Nacional, a motivação, a formação e o conhecimento. Tendo sido possível desenvolver um estudo atualizado e coerente, que visa responder à questão: “Será o processo de transferência de conhecimentos motivado pela Cultura Nacional?”.

Os artigos recolhidos concentram-se na última década, o que permite depreender que, no contexto económico-social, as organizações estão a desenvolver sistemas de formação baseados em procedimentos ajustados com a cultura de destino, com a finalidade de impulsionar o desenvolvimento do negócio e da sua vantagem competitiva.

Os estudos analisados, como demonstrado na figura 4, desenvolvidos na Europa, Ásia, América, Oceânia e África evidenciam a necessidade dessa abertura e aceitação cultural necessária no planeamento de uma formação.

Figura 4: Gráfico analítico dos estudos distribuídos por continente



Fonte: Elaborado pela autora

A formação, independentemente do continente, é vista como uma ferramenta a usar pela organização com o intuito de promover a aprendizagem, aumentar os níveis de desempenho e facilitar a adaptação a normas e valores organizacionais. Lee & Li (2008) avaliam os efeitos moderadores da transferência, tendo em perspetiva as diferenças culturais e determinam que um programa de formação, para ser bem-sucedido, implica o levantamento das necessidades da organização, do colaborador e da complexidade da tarefa a desempenhar. Este levantamento de necessidades é imperativo para o enquadramento da formação. Uma formação desenquadrada, desajustada, não será transferida para a organização. Sem formação não existe conteúdo novo a aprender e conseqüentemente a transferir.

A motivação de um indivíduo para aprender, modificar e transferir comportamentos está correlacionada com a aceitação desses mesmos no meio envolvente. A motivação pode ser intrínseca (expetativas, atitudes e ansiedades pessoais) ou extrínseca (relacionada com a expectativa de desempenho, influência social e fatores facilitadores da sua aplicação) e, independentemente da sua origem, assume-se sempre como mais uma das variáveis que permite transferir e modificar comportamentos.

O conhecimento é a variável a transferir, logo é um dos construtos analisados nesta dissertação. Inovar o conhecimento, as competências e procedimentos permite desenvolver a vantagem competitiva da organização. A transferência de novo conhecimento representa a necessidade constante em desenvolver ações de formação (Lanciano & Shuto, 2014), quer seja por causas políticas, reformas, ou inovação tecnológica, implica uma preparação dos funcionários de forma a dar continuidade ao trabalho.

O conhecimento inerente a uma organização, para ser transferido, terá de ser ajustado à Cultura Nacional. A gestão de recursos humanos tem de ser capaz de se adaptar às políticas e práticas locais, só assim poderá decorrer a transferência eficaz do conhecimento e dos

procedimentos. A falta de competências técnicas e linguísticas constituem barreiras que dificultam o processo de transferência, sendo importante ultrapassar as diferenças culturais de forma a garantir a qualidade e criar dinâmicas de integração.

Todo o processo de transferência, analisado de forma comparativa por vários autores (Lanciano & Shuto, 2014; Chung, 2014; James & Jones, 2014), permite a esta dissertação afirmar ser necessário ultrapassar as diferenças culturais, as barreiras linguísticas e comportamentais das quais depende o sucesso para a implementação de novo conhecimento adquirido numa formação, respeitando os valores do meio onde a organização está inserida. O desenvolvimento de uma formação na comunicação intercultural (Kupka, Everett & Cathro, 2008) fornece conhecimentos, capacidades para o desenvolvimento de comportamentos culturalmente enquadrados, de forma a preparar e evitar choques culturais (Lee & Kramer, 2016). Os processos de socialização reforçam tanto a Cultura Nacional, os seus valores e normas como a Cultura Organizacional e resultam da interação social que decorre em qualquer organização. São os mecanismos que permitem incorporar as normas e valores, desenvolvendo uma vantagem competitiva assente numa Cultura Organizacional caracterizada pela sua resiliência (Lee & Kramer, 2016).

Tabela 1 - Principais conclusões retiradas dos estudos analisados dos EUA

EUA – 18%
<ul style="list-style-type: none"> • A motivação tem impacto na transferência da formação para o trabalho; • Barreiras ao sucesso da transferência de uma formação: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflito com a Cultura Organizacional; ✓ Práticas desenvolvidas; ✓ Valores institucionais; • <i>Collective Bridge</i> - estrutura que torne mais eficaz a transferência de conhecimento complexo entre departamentos de uma forma coletiva; • A partilha eficaz do conhecimento decorre da definição de objetivos e finalidades comuns aos departamentos; • A capacidade de absorção e disseminação do meio envolvente permitem analisar a eficácia da formação; • Formação sistema de aprendizagem, aumenta os níveis de desempenho. • Existe uma inter-relação da transferência de conhecimentos novos e variáveis prévias à formação (capacidade cognitiva, consciencialização da formação, motivação e ambiente organizacional) que estimulam a formação;

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 2 - Principais conclusões retiradas dos estudos analisados na Europa

EUROPA – 47%
<ul style="list-style-type: none"> • As atividades de transferência de competências estão integradas na carreira; • As motivações individuais afetam o processo de transferência na fase de transmissão e aquisição de novos conhecimentos; • Barreiras ao sucesso da transferência de uma formação: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflito com a Cultura Organizacional; ✓ Práticas desenvolvidas; ✓ Valores institucionais; • A formação permite melhorar os resultados, aceitar e adaptar as normas e valores organizacionais; • Fatores que promovem a transferência: individuais pós-formação (satisfação/prazer; conteúdo relevante para o trabalho; utilidade no trabalho); ambiente de trabalho (uma cultura que defenda autonomia, oportunidade de aplicar e desempenhar novas tarefas sem constrangimentos, suporte social (suporte dos superiores, colegas e feedback do desempenho)). • O desenvolvimento dos colaboradores permite aumentar o conhecimento base da organização. Implica: <ol style="list-style-type: none"> 1) identificar e superar as barreiras à partilha de conhecimento; 2) motivar a participação dos colaboradores nas ações de formações; 3) incentivar a partilha de conhecimento enquanto processo que permite evoluir a carreira profissional; 4) atribuir mentores no processo de formação organizacional tornando-o mais eficiente; • A aquisição de competências de comunicação intercultural facilita a transferência do conhecimento; • O feedback é importante para tornar o ambiente de trabalho permissivo ao processo de transferência. • A transferência decorre mais das atividades práticas do que da parte da explicação teórica (necessário criar oportunidades de praticar e consolidar o conhecimento); • A partilha de conhecimento na organização depende de práticas de gestão de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 3 - Principais conclusões retiradas dos estudos analisados na Ásia

ÁSIA – 32%
<ul style="list-style-type: none">• O ambiente cultural valoriza o desempenho coletivo em detrimento do individual;• As direções regionais facilitam a transferência, identificam e adaptam o conhecimento partilhado entre unidades da multinacional de cada região.• A transferência inversa permite desenvolver, inovar o conhecimento, as competências e os procedimentos da organização a partir da experiência partilhada com a filial, constituindo-se como um aliado estratégico ao desenvolvimento da vantagem competitiva.• Motivar a partilha de conhecimento – definição de objetivos e finalidades comuns aos departamentos.• Barreiras à formação: baixos níveis de escolaridade; rendimentos baixos; problemas familiares; falta de motivação.• A motivação intrínseca (expectativas, atitudes e ansiedades) influencia a intenção de transferir/aplicar o conhecimento adquirido; a motivação extrínseca (expectativa de desempenho) consiste na influência social exterior exercida sobre o colaborador.• As diferenças culturais são transpostas para as políticas e práticas internas das organizações. O clima organizacional, conseqüente da aceitação dos colaboradores das políticas e práticas organizacionais, condiciona a transferência ou não de conhecimento, sendo que condiciona igualmente o processo de inovação e criatividade.• A <i>Toyota Motor Corporation</i> ultrapassa o paradigma cultural na sua subsidiária localizada na Índia ajustando-se à sua cultura e sociedade (multiétnica, multilinguística, etc.). Essa adaptação demorou muito tempo pelo que anos passaram antes de se conseguir avançar com a indústria da Toyota na Índia. A gestão de recursos humanos tem de ser capaz de se adaptar perante uma intervenção externa, ajustando as políticas e práticas ao local de destino. Só assim poderá decorrer a transferência eficaz do conhecimento e dos procedimentos.

Fonte: Elaborado pela autora

A questão central da dissertação pretende determinar se a Cultura Nacional é ou não dos quatro construtos que motiva o processo de transferência do conteúdo de uma formação. Em todos os estudos analisados, repartidos pelos diferentes continentes, é notória a necessidade de adaptação de uma postura que esteja em concordância com a Cultura Nacional onde o conhecimento deverá ser adquirido. Se o conhecimento entrar em conflito com os valores pessoais, sociais ou mesmo organizacionais, a formação nunca será bem-sucedida, ela necessita sempre do suporte do meio para poder ser respeitada e aplicada. Para além disso, deverá responder a necessidades reais para ser aplicada. Assim sendo, a Cultura Nacional é um construto que motiva o processo de transferência do conteúdo de uma formação.

V – Conclusão

Este estudo contribui para o enriquecimento da academia relativamente à influência que a Cultura Nacional exerce sobre uma formação, de forma a garantir que o processo de transferência se realize, tornando a formação bem-sucedida. Foi desenvolvida a análise de estudos publicados na última década sobre as temáticas conhecimento, formação, transferência, motivação e a Cultura Nacional. É concedida uma grelha de análise, que se encontra em anexo, que permite obter uma visão sistémica de todo o processo de aprendizagem consequente de uma formação.

Na discussão dos resultados, conclui-se que a formação assume um papel central enquanto ferramenta mais utilizada mundialmente para a transmissão de novos conhecimentos. Essa realidade permite o surgimento de um conjunto de ferramentas adjacentes que têm o intuito de aperfeiçoar o processo de inovação e partilha do conhecimento, como o *Collective Bridge*, que consiste numa estrutura interna que permite analisar a transferência de conhecimento de forma eficaz entre grupos de trabalho. Essa eficácia está correlacionada com a partilha dos objetivos e finalidades entre os grupos.

O constante aperfeiçoamento das competências que conduz à inovação (Heinonen, 2015) decorre do processo de formação, sendo este o maior impulsionador para o desenvolvimento organizacional (Tam & Chiu, 2010). A formação, integrada nos objetivos estratégicos da organização, permite o alargamento e enriquecimento das tarefas (Suleiman, *et al.*, 2015) assim como permite aceitar e adaptar as normas e valores organizacionais (Esteban-Lloret, *et al.*, 2014). Os resultados consequentes da formação, como o aumento do conhecimento e das competências, são necessários, mas não são, por si só, suficientes para a organização obter o retorno do investimento na mesma. Para isso, é necessário garantir que os níveis

motivacionais dos colaboradores estejam enquadrados com a necessidade e utilidade da formação de forma a obter impacto no dia-a-dia (Huang, *et al.*, 2015).

A formação, enquanto estratégia organizacional, deve assumir-se como uma prática da Gestão de Recursos Humanos pois permite desenvolver os recursos, melhorando os seus desempenhos (Sendogdu, *et al.*, 2013). Compete às organizações realçar a sua importância aos seus colaboradores, com vista à melhoria contínua (Machikita, *et al.*, 2016). O comprometimento dos colaboradores e a sua motivação são essenciais para a transferência de novo conhecimento para a organização (Janich, 2016).

Os estudos abordados nesta dissertação, desenvolvidos na Europa, Ásia, América, Oceânia e África evidenciam a necessidade de abertura e aceitação da Cultura Nacional no planeamento de uma formação. Nos EUA, por exemplo, a motivação é vista como um fator que incentiva a transferência, sendo determinadas como barreiras a esta o possível conflito com a Cultura Organizacional, práticas desenvolvidas e valores institucionais desenquadrados. Estas barreiras são partilhadas com a Europa. A partilha eficaz do conhecimento está dependente da capacidade de absorção e disseminação do meio envolvente. A formação é definida como um sistema que promove a aprendizagem, aumentando os níveis de desempenho. Na Europa, a formação é vista como veículo que permite melhorar os resultados e desempenhos, como nos EUA, mas permite também adaptar e transmitir as normas e valores organizacionais. A transferência é condicionada por fatores pós-formação (individuais e ambientais), devendo estar garantido um ambiente de trabalho permissivo ao processo de transferência. Na Ásia, ao contrário da Europa e dos EUA, a Cultura Nacional valoriza o desempenho coletivo em detrimento do individual, as formações têm de ter objetivos globais e comuns aos departamentos, de forma a motivar a partilha do conhecimento. As barreiras à transferência diferem das dos EUA e da Europa,

centrando-se no nível de escolaridade e rendimentos baixos que conduzem a uma falta de motivação pessoal.

A Cultura Nacional é um fator tão importante para o sucesso de transferência de uma formação como o planeamento da formação e os seus objetivos ligados à estratégia da organização, uma vez que, caso não seja enquadrado, não será executado. A motivação que leva um indivíduo a agir é condicionada pela aceitação social, logo, um comportamento desenquadrado da Cultura Nacional irá ser desconsiderado. As capacidades e motivações individuais afetam o processo de transferência, tanto na fase de transmissão de conhecimentos como na fase de aquisição de novos conhecimentos.

A questão de investigação “será o processo de transferência de conhecimentos motivado pela Cultura Nacional?” confirma-se como sendo verdadeira, mas não se assume, por si só, como construto dominante, ou seja, é necessário estar em concordância mais alguns construtos referidos ao longo da dissertação.

É a sinergia dos diferentes construtos que determina o sucesso do processo de transferência de uma formação. O desenho da formação, o enquadramento dos seus objetivos, a sua aplicabilidade e utilidade condicionam a motivação dos formandos em aprender e futuramente aplicar esse novo conhecimento. O novo conhecimento não pode entrar em conflito com os valores, quer sejam individuais, organizacionais ou locais, pois corre o risco de não ser aplicado e partilhado, tornando-se no investimento sem retorno. É nesta fase que se aborda a Cultura Nacional como sendo um construto que motiva a transferência do conteúdo de uma formação. Mas mesmo que uma formação respeite a Cultura Nacional, caso não seja pertinente e aplicável não será partilhada, logo também não será transferida.

Uma formação eficaz que motive a transferência do novo conhecimento assenta nos seguintes pontos: aplicabilidade, necessidade, enquadramento, aceitação e objetividade. Inovar o conhecimento organizacional, as competências individuais e procedimentos institucionais é o que permite desenvolver a vantagem competitiva da organização. A transferência de novo conhecimento representa a necessidade constante em desenvolver ações de formação. A constatação de que não apenas a Cultura Nacional condiciona a eficácia de uma ação de formação permite garantir uma maior eficácia em ações de formação futuras. Toda a dinâmica da transferência determina que as maiores barreiras ao sucesso da transferência de uma formação estão relacionadas com um possível conflito com a Cultura Organizacional, com as práticas desenvolvidas na organização, com os valores institucionais, sociais, também os baixos níveis de escolaridade, rendimentos baixos, pouca capacidade de absorção e mesmo diferenças linguísticas. A transferência representa o sucesso do processo de formação (Zhao & Anand, 2013) e esta será facilitada com o estabelecimento de objetivos razoáveis e de um plano de formação baseado numa componente prática (Ford, 2009).

A formação permite estruturar o conhecimento, recodificando e contextualizando o mesmo com o dever de culminar sempre na sua transferência e aplicação laboral. A importância da formação no universo organizacional conduz esta dissertação durante a sua análise e reflexão sobre o tema. Por ser o veículo responsável pelo desenvolvimento e partilha de conhecimento novo, determinante para a inovação e desenvolvimento da vantagem competitiva organizacional, é importante compreender o que a motiva, a influencia, e sobretudo o que garante a sua eficácia. Assim sendo, esta dissertação conclui que a formação será eficaz quando existir um alinhamento em conformidade com os construtos analisados, ou seja, a aplicabilidade do conhecimento, a objetividade e pertinência da

formação, o enquadramento com a Cultura Nacional e a motivação individual e organizacional que permita a transferência. A Cultura Nacional, por si só, não motiva a transferência, mas pertence à sinergia criada em torno desse processo, sendo de extrema importância. A gestão do conhecimento permite planejar as formações com a finalidade de desenvolver a vantagem competitiva organizacional. O conhecimento inerente aos recursos é o que os transforma em talentos (Kaliannan, *et al.*, 2016).

A partilha e inovação do conhecimento permitem a criação de um ativo organizacional inimitável e de valor. A sua retenção estará sempre associada à capacidade interna da organização em cativar e motivar os seus recursos.

Limitações e sugestão de estudo futuro

Uma das limitações mais sentidas neste estudo prendeu-se com uma oferta muito escassa de estudos empíricos que estabeleçam a ligação direta entre a Cultura Nacional e a transferência da formação. A constante ocorrência de destacamentos, quer seja por progressão de carreira, ou por necessidade de capacitação de trabalhadores noutras regiões, levanta a necessidade de serem desenvolvidos mais estudos relativamente à dinâmica que decorre desta relação Cultura Nacional vs. transferência da formação.

A extensão da literatura bibliográfica dificultou a leitura, revisão e análise dos dados de 101 artigos, demorando muito mais tempo do que o inicialmente previsto para essa tarefa.

Em termos futuros, seria de todo o interesse o desenvolvimento nas organizações multinacionais de um estudo de caso, analisando transversalmente como se adaptam os procedimentos da organização a cada país, através do desenho da formação enquadrado e ajustado. E de que forma essa adaptação tem impacto na política de formação interna, relevando a influência da cultura de cada país nesse planeamento.

Bibliografia

- Aguinis, H. & Kraiger, K., 2009. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, Volume 60, pp. 451-474.
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y. & Glaister, K., 2016. Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, Volume 25, pp. 66-75.
- Aksoy, Y., Ayranci, E. & Gozukara, E., 2016. European Scientific Journal Yasin Aksoy, Evren Ayranci & Ebru Gozukara A Research on the relationship between knowledge sharing and employee performance: the moderating role of unethical behaviors in organizational level. *European Scientific Journal*, Volume 12, pp. 335-352.
- Alniacik, Ü., Alniacik, E., Akçin, K. & Erat, S., 2012. Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia - Social Behavioral Sciences*, Volume 58, pp. 355-362.
- Aluko, R. & Shonubi, K., 2014. Going beyond Kirkpatrick's training evaluation model: the role of workplace factors in distance learning transfer. *Africa Education Review*, Volume 11, pp. 638-657.
- Ashton, D., Brown, P. & Lauder, H., 2010. Skills webs and international human resource management: lessons from a study of global skill strategies of transnational companies. *The InterNacional Journal of Human Resources Management*, Volume 21, pp. 836-850.
- Azadeh, A. & Zarrin, M., 2016. An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives. *Safety Science*, Volume 89, pp. 55-71.
- Bauer, K., Orvis, K., Ely, K. & Surface, E., 2015. Re-examination of Motivation in Learning Contexts: Meta-analytically Investigating the role type of motivation plays in the prediction of key training outcomes. *Journal of Business and Psychology*, Volume 31, pp. 33-50.
- Bjerregaard, K., Haslam, S. A. & Morton, T., 2016. How identification facilitates effective learning: the evaluation of generic versus localized professionalization training. *International Journal of Training and Development*, Volume 20, pp. 17-37.
- Blaskova, M., Blasko, R., Figurska, I. & Sokol, A., 2015. Motivation and Development of the University Teachers' Motivational Competence. *Procedia - Social Behavioral Sciences* 182, pp. 116-126.
- Blume, B. D., Ford, J., Baldwin, T. T. & Huang, J. L., 2010. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal fo Management*, Volume 36, pp. 1065-1105.
- Bossche, P. V. d. & Segers, M., 2013. Transfer of training: Adding insight through social network analysis. *Educational Research Review*, Volume 8, pp. 37-47.

Bossche, P. V. d., Segers, M. & Jansen, N., 2010. Transfer of training: the role of feedback in supportive social networks. *International Journal of Training and Development*, Volume 14, pp. 81-94.

Bosua, R. & Venkitachalam, K., 2015. Fostering Knowledge Transfer and Learning in Shift Work Environments. *Knowledge and Process Management*, Volume 22, pp. 22-33.

Botma, Y., Rensburg, G., Coetzee, I. & Heyns, T., 2015. A conceptual framework for educational design at modular level to promote transfer of learning. *Innovations in Education and Teaching International*, Volume 52, pp. 499-509.

Burrow, S. *et al.*, 2016. Continuing Professional education: Motivators and experiences of health and social care professional's part-time study in higher education. A qualitative literature review. *International Journal of Nursing Studies*, Volume 63, pp. 139-145.

Cech, M. *et al.*, 2016. Human Resource Management in Chinese Manufacturing companies. *Perspectives in Science*, Volume 7, pp. 6 - 9.

Chang, Y.-Y. & Smale, A., 2013. Expatriate characteristics and the stickiness of HRM knowledge transfers. *The InterNacional Journal of Human Resource Management*, Volume 24, pp. 2394-2410.

Chung, L., 2014. Headquarter's Managerial Intentionality and Reverse Transfer of Practices. *Management International Review*, Volume 54, pp. 225-252.

Clark, K. & Lengnick-Hall, M. L., 2012. MNC practice transfer: institutional theory, strategic opportunities and subsidiary HR configuration. *The International Journal of Human Resources Management*, Volume 23, pp. 3813-3837.

Comunian, R., Taylor, C. & Smith, D., 2014. The Role of Universities in the Regional Creative Economies of the UK: Hidden Protagonists and the Challenge of Knowledge Transfer. *European Planning Studies*, Volume 22, pp. 2456-2476.

Culpin, V., Eichenberg, T., Hayward, I. & Abraham, P., 2014. Learning, intention to transfer and transfer in executive education. *International Journal of Training and Development*, Volume 18, pp. 132-147.

Cunningham, G. B., 2012. Diversity Training in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, Volume 26, pp. 391-403.

Davis, A. J., Parkes, C. & Budhwar, P., 2013. Bridging difference - national and organisational adaptation for responsible performance. *The InterNacional Journal of Human Resource Management*, Volume 24, pp. 2273-2277.

Devadass, R., 2011. Employees Motivation in Organizations: an integrative literature review. *International Conference on Sociality and Economics Developmente*, Volume 10, pp. 566-570.

Donovan, P. & Darcy, D., 2011. Learning transfer: the views of practitioners in Ireland. *International Journal of Training and Development*, Volume 15, pp. 121-139.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Tsang, E. W. K., 2008. Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, Volume 45, pp. 677-690.

Esteban-Lloret, N., Aragón-Sánchez, A. & Carrasco-Hernández, A., 2014. Institucional and competitive drivers on managers' training and Organizacional outcomes. *Business Research Quartely*, Volume 17, pp. 242-258.

Ford, L., 2009. Improving training transfer. *Industrial and Commercial Training*, Volume 41, pp. 92-96.

Freund, P. A., Kuhn, J.-T. & Holling, H., 2011. Measuring current achivement motivation with the QCM: Short form development and investigation of measurement invariance. *Personality and Individual Differences*, Volume 51, pp. 629-634.

Futris, T., Schramm, D., Richardson, E. & Lee, T. K., 2015. The impact of organizational support on the transfer of learning to practice. *Children and Youth Services Review*, Volume 51, pp. 36-43.

Gagné, M. *et al.*, 2015. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries.. *European Journal of Work and Organization Psychology*, Volume 24, pp. 178-196.

Gegenfurtner, A., 2011. Motivation and transfer in professional training: a meta-analysis of the moderating effects of knwoledge type, instruction, and assement conditions. *Educational Research Review*, Volume 6, pp. 153-168.

Gegenfurtner, A. & Vauras, M., 2012. Age-related differences in the relation between motivation to learn and transfer of training in adult continuing education. *European Scientific*, Volume 37, pp. 33-46.

Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D. & Gruber, H., 2009. Motivation to Transfer Training: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, Volume 8, pp. 403-423.

Gehman, J., Treviño, L. & Garud, R., 2013. Values Work: A process study of the emergence and performanc of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, Volume 56, pp. 84-112.

Glover, W. J., Farris, J. A. & Aken, E. M., 2015. The Relationship between continuous improvement and rapid improvement and sustainability. *International Journal of Production Research*, Volume 53, pp. 4068-4086.

Gorges, J. & Kandler, C., 2012. Adults' learning motivation: Expectancy of success, value, and the role of affective memories. *Learning and Individual Differences*, Volume 22, pp. 610-617.

Govaerts, N. & Dochy, F., 2014. Disentangling the role of the supervisor in transfer of training. *Educational Research Review*, Volume 12, pp. 77-93.

Grip, A. & Sauermann, J., 2013. The Effect of training on productivity: the transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, Volume 8, pp. 28-36.

Grohmann, A., Beller, J. & Kauffeld, S., 2014. Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process. *International Journal of Training and Development*, Issue 1360-3736, pp. 84-103.

Grossman, R. & Salas, E., 2011. The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, Volume 15, pp. 103-120.

Harrington, D., Short, J. C. & Hynes, B., 2015. Changing times for management educators: Rethinking engagement with participatory forms of knowledge production. *Irish Journal of Management*, Volume 34, pp. 51-59.

Heiden, P. v. d., Pohl, C., Mansor, S. B. & Genderen, J. v., 2015. The Role of education and training in absorptive capacity of international technology transfer in the aerospace sector. *Progress in Aerospace Sciences*, Volume 76, pp. 42-54.

Heinonen, T., 2015. Management of Innovation in Academia: A case study in Tampere. *Journal of Technology Management & Innovation*, Volume 10, pp. 198-210.

Hopstock, L., 2008. Motivation and adult learning: a survey among hospital personnel attending a CPR course. *Resuscitation*, Volume 76, pp. 425-430.

Huang, J., Blume, B. & Ford, J. K., 2015. A tale of two transfers: disentangling maximum and typical transfer and their respective predictors. *Journal of Business and Psychology*, Volume 30, pp. 709-732.

Hu, B. & Zhao, Y., 2016. Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, Volume 44, pp. 815-826.

James, R. & Jones, R., 2014. Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India: implications for human resource management. *The InterNational Journal of Human Resources Management*, Volume 25, pp. 2174-2191.

Janich, N., 2016. Facilitator Withdrawal from Organizational Change Initiatives: A Review of Strategies and 43 Guidelines. *A Research and Applications Journal*, Volume 13, pp. 43-55.

Kaliannan, M., Abraham, M. & Ponnusamy, V., 2016. Effective Talent Management in Malaysian SMES: A Proposed Framework. *The Journal of Developing Areas*, Volume 50, pp. 393-401.

Klehe, U.-C. & Anderson, N., 2007. Working Hard and Working Smart: Motivation and Ability During Typical and Maximum Performance. *Journal of Applied Psychology*, Volume 92, pp. 978-992.

Kupka, B., Everett, A. & Cathro, V., 2008. Home alone and often unprepared - intercultural communication training for expatriated partners in German MNCs. *The InterNacional Journal of Human Resources Management*, Volume 19, pp. 1765-1791.

Laker, D. R. & Powell, J. L., 2011. The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 22, pp. 111 - 122.

Lanciano, E. & Shuto, W., 2014. Dynamics of Skill Transfer Procedures in the Electrical Industry: a comparative study in France and Japan. *International Management*, Volume 18, pp. 32-47.

Latham, G. P., 2007. A Speculative Perspective on the transfer of behavioral science findings to the workplace: "The Times They Are A-Changin". *Academy of Management Journal*, Volume 50, pp. 1027-1032.

Lee, L.-Y. & Sukoco, B. M., 2010. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of interNacional experience. *The InterNacional Journal of Human Resources Management*, Volume 21, pp. 963-981.

Lee, J. Y., Ryu, S. & Kang, J., 2014. Transnational HR network learning in Korean business groups and the performance of their subsidiaries. *The InterNacional Journal of Human Resources Management*, Volume 25, pp. 588-608.

Lee, L.-Y. & Li, C.-Y., 2008. The Moderating effects of teaching method, learning style and cross-cultural differences on the relationship between expatriate training and training effectiveness. *The International Journal of Human Resources Management*, Volume 19, pp. 600-619.

Lee, Y. & Kramer, A., 2016. The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture. *Human Resource Management Review*, 26(3), pp. 198-208.

Lindsey, A., King, E., Hebl, M. & Levine, N., 2014. The impact method, motivation and empathy on Diversity Training effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, Volume 30, pp. 605-617.

Lunnan, R. & Zhao, Y., 2013. Regional headquarters in China: Role in MNE knowledge transfer.. *Springer Science*, Volume 31, pp. 397-422.

Lynch, B., Einspunch, E., Nichol, G. & Aufderheide, T., 2008. Assessment of BLS Skills: optimizing use of instructor and manikin measures. *Ressucitation*, Volume 76, pp. 233-243.

Machikita, T., Tsuji, M. & Ueki, Y., 2016. Does Kaizen create backward knowledge transfer to Southeast Asian firms?. *Journal of Business Research*, Volume 69, pp. 1556-1561.

Martin, H. J., 2010. Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 21, pp. 87-104.

Matzler, K. *et al.*, 2011. Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The InterNacional Journal of Human Resources Management*, Volume 22, pp. 296-310.

Medina, M. N., 2017. Training motivation and satisfaction: the role of goal orientation and offshoring perception. *Personality and Individual Differences*, Volume 105, pp. 287-293.

Mulrow, C. D., 1994. Rationale for systematic reviews. *British Medical Journal - BMJ*, Volume 309, pp. 597-599.

Narayan, A., Steele-Johnson, D., Delgado, K. & Cole, P., 2007. Differential Effects of Pretraining Influences on Readiness to Change. *The Journal of Psychology*, Volume 141, pp. 47-60.

Newburry, W. & Thakur, P., 2010. Multi-level impacts on perceived career opportunity from global integration: human capital development within internal institutional environments. *The International Journal of Human Resources Management*, Volume 21, pp. 2358-2380.

Nikandrou, I. *et al.*, 2008. Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *The InterNacional Journal of Human Resources Management*, Volume 19, pp. 2057-2078.

Olivos, P. *et al.*, 2016. The relationship between learning styles and motivation to transfer of learning in a vocational training programme. *Suma Psicológica*, Volume 23, pp. 25-32.

Pastor, I. M. P., Santana, M. P. P. & Sierra, C. M., 2010. Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *The International Journal of Human Resources Management*, Volume 21, pp. 2452-2467.

Peng, G., Dey, D. & Lahiri, A., 2014. Healthcare IT Adoption: An Analysis of Knowledge Transfer in Socioeconomic Networks. *Journal of Management Information Systems*, Volume 31, pp. 7-34.

Peretz, H. & Rosenblatt, Z., 2011. The Role of Societal Cultural Practices in Organizational Investment in Training: A Comparative Study in 21 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Volume 42, pp. 817-831.

Phillips, J., Phillips, P. & Schell, S., 2015. The value of motivation: how to measure the value, impact, and roi of motivacional projects, programs ans events. *International Society for Performance Improvement*, Volume 54, pp. 16-27.

Piorkowski, B. A., Gao, J. X., Evans, R. D. & Martin, N., 2013. A dynamic knowledge management framework for the high value manufacturing industry. *International Journal of Production Research*, Volume 51, pp. 2176-2185.

Ramlall, S., 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, pp. 52-63.

Rao, D. V., 2016. Training & Development in an Organizational Development - An Overview. *IJSR - International Journal Of Scientific Research*, Volume 5, pp. 563-565.

Rijdt, C., Stbes, A. & Vleuten, C. v. d., 2013. Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review. *Educational Research Review*, Volume 8, pp. 48-74.

Saeed, S., Yousafzai, S., Yani-De-Soriano, M. & Muffatto, M., 2015. The Role of Percived University Support in the Formation os Student's Entrepreneurial Intention. *Journal of Small Business Management*, Volume 53, pp. 1127-1145.

Salas, E., Tannenbaum,, S., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K., 2012. The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, Volume 13, pp. 74-101.

Savaneviciene, A. & Kersiene, K., 2015. How are HRM pratices transferred in MNCs? Lithuania case. *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, pp. 982-990.

Sendogdu, A., Kocaback, A. & Güven, S., 2013. The relationship between human resource management practices and organizational commitment: a field study. *Procedia - Social Behavioral Sciences*, Volume 99, pp. 818-827.

Shankar, R. *et al.*, 2013. A collaborative framework to minimise knowledge loss in new product development. *International Journal of Production Research*, Volume 51, pp. 2049-2059.

Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K. & Johnson, R., 2015. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, Volume 25, pp. 216-231.

Suleiman, W., Dassanayake, M. S. & Othman, A. E., 2015. A review of essentials of training transfer in organizations: HR perspective. *Science InterNacional*, Volume 27, pp. 407-410.

Tabassi, A. A. & Bakar, A. A., 2009. Training, motivation and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management* 27, pp. 471-480.

Tabassi, A., Ramli, M. & Bakar, A. H. A., 2012. Effects of training and motivatin practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, Volume 30, pp. 213-224.

Tam, M. Y.-M. & Chiu, S., 2010. Job training provision by employers - an institutional analysis of employees in Hong Kong. *The InterNacional Journal of Human Resouces Management*, Volume 21, pp. 2194-2217.

Torraco, R. J., 2016. Early History of the Fields of Praticce of Training and Development and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources*, Volume 18, pp. 439-453.

Tsang, S. Y., 2012. Learning Japanese as a Foreign Language in the Context of an American University: A Qualitive and Process-Oriented Study on De/Motivation at the Learning Situation Level. *Foreign Language Annals*, Volume 45, pp. 130-163.

Urbancová, H., Vnoučková, L. & Laboutková, Š., 2016. Knowledge Transfer in a Knowledge-Based Economy. *Business Administration and Management*, Volume 19, pp. 73-86.

Veloso, A. L., Silva, M. J., Silva, I. & Caetano, A., 2015. Factores que afectam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Volume 55, pp. 188-201.

Vo, A. & Hannif, Z., 2013. The reception of Anglo leadership styles in a transforming society: the case of American companies in Vietnam. *The InterNacional Journal of Human Resouces Management*, Volume 24, pp. 3534-3551.

Volet, S., 2013. Extending, broadening and rethinking existing research on transfer of training. *Educational Research Review*, Volume 8, pp. 90-95.

Weissbein, D. A., Huang, J. L., Ford, J. & Schimdt, A. M., 2011. Influencing Learning States to Enhance Trainee Motivation and Improve Training Transfer. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), pp. 423-435.

Weisweiler, S., Nikitopoulos, A., Netzel, J. & Frey, D., 2013. Gaining insight to transfer of training through the lens of social psychology. *Educational Research Review*, Volume 8, pp. 14-27.

Yoo, S. J., Han, S.-h. & Huang, W., 2012. The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Computers in Human Behavior* 28, pp. 942-950.

Zámecník, R., 2014. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia - Social Behavioral Sciences*, Volume 109, pp. 851-857.

Zhang, Y. & Begley, T., 2011. Perceived Organizational climate, knowledge transfer and innovation in China-based research and development companies. *The InterNacional Journal of Human Resources Management*, Volume 22, pp. 34-56.

Zhao, Z. J. & Anand, J., 2013. Beyond Boundary Spanners: The 'Collective Bridge' as an Efficient Interunit Structure for Transferring Collective Knowledge. *Strategic Management Journal*, Volume 34, pp. 1513-1530.

Zubairy, N., Mozie, N. & Ghazali, N., 2014. Work Environment and Training transfer: the Moderating effects of Motivation. *IEEE*, Volume 2 nd, pp. 194-199.



Anexos

ID	Author	Title	Abstract	Keywords	Conclusions	
2015	Changling	Changling times for management educators: Rethinking engagement with participatory forms of knowledge production	As escolas devem desenvolver a capacidade de refletir dos estudantes, a aprendizagem, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	O conhecimento distingue-se em dois tipos: o teórico e o prático. O teórico é baseado na teoria, abstrato. O prático é baseado na experiência, na aplicação.	Aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2016	Facilitator Withdrawal from Organizational Change Initiatives: A Review of Strategies and 43 Guidelines	Definir uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Os projetos não são apenas mudanças de comportamento, são mudanças de pensamento e de comportamento. O desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2013	A collaborative framework to promote knowledge base in new product development	Desenvolver uma estrutura de conhecimento para a gestão eficaz do desenvolvimento de novos produtos. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	As organizações devem planejar e desenvolver por completo o processo de desenvolvimento de novos produtos antes de iniciar a sua produção, de forma a evitar custos de incerteza e atribuídos ao recurso de forma apropriada. A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2015	The Relationship between Continuous Improvement and Sustainability	Objetivo: melhorar a compreensão das capacidades e competências dos colaboradores. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	A aplicação da metodologia de Kotler em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2016	Effective Talent Management in SMEs: A Proposed Framework	Desenvolver uma estrutura de conhecimento para a gestão eficaz do desenvolvimento de novos produtos. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	As organizações devem planejar e desenvolver por completo o processo de desenvolvimento de novos produtos antes de iniciar a sua produção, de forma a evitar custos de incerteza e atribuídos ao recurso de forma apropriada. A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2008	Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects	Apresentar uma estrutura de conhecimento para a gestão eficaz do desenvolvimento de novos produtos. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	A transferência inter-organizacional e a aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2013	Does Work: A process study of the emergent and performance effects of the moderating effects of organizational values practices	Estudar o surgimento e o desempenho das práticas organizacionais. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2015	Na Intelligent Factors, HSE and ergonomics performance	Elaborar uma estrutura de conhecimento para a gestão eficaz do desenvolvimento de novos produtos. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	A estrutura de trabalho desenvolvida permite melhorar a produtividade e a segurança no trabalho. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2015	Motivation and Development of the Laboratory Teachers' Motivational Competence	Realizar a fase de que o desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	O desenvolvimento profissional permite melhorar a produtividade e a segurança no trabalho. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2010	Transfer of Training: A meta-analysis	Explorar o impacto de fatores prévios à formação no processo de transferência de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Confirmação da relação entre a transferência de aprendizagem e a aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2014	Institutional and competitive drivers on manager training and organizational outcomes	Analisar o que motiva a formação e o que dela resulta. Explorar as razões que motivam a formação e o que dela resulta. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	O investimento na formação é condicionado pelas pressões organizacionais e competitivas do mercado. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2011	Measuring work achievement motivation with the CMCM Short form: Development and validation of measurement procedure	Explorar as propriedades das medidas no questionário de motivação de trabalho. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Conclui que existem propriedades e fatores motivacionais que influenciam o desempenho individual e coletivo. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2011	Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions	Realizar a fase de que o desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Determinar como dimensões da motivação e da aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2014	Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process	Explorar o papel desempenhado pela motivação para transferir no processo de transferência de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	A motivação para transferir constitui um fator crítico no processo de transferência de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.
2011	The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer	Formar uma hipótese sobre a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	As soft-skills são mais difíceis de transferir do que as hard-skills. Avaliar a eficácia de uma estratégia ou intervenção de desenvolvimento de competências para a mudança em termos de resultados de aprendizagem.	Formação permitiu desenvolver as competências de auto-avaliação, o trabalho em equipa, a adaptação e o estudo, os níveis de produtividade na resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação. É necessário para desenvolver as competências de resolução de problemas, a comunicação, a colaboração e a inovação.	Formação experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.	A aprendizagem experimental constante na relação que se estabelece entre o reflexo do que decorre em contexto social e a ação.

ID	Author	Title	Abstract	Keywords	Methodology	Conclusions
2016		The relationship between learning styles and motivation to transfer of learning in vocational training programs	Conhecer o nível de motivação dos alunos de aprendizagem profissional, qual o que caracteriza a motivação para transferir/aprender essas aprendizagens.	A transferência ocorre mais das atividades práticas do que da parte da explicação teórica (alta a oportunidade de praticar e experimentar) e a motivação para transferir/aprender a aprendizagem prática, na etapa o componente prático tem maior impacto no processo de transferência.		A transferência facilita a aplicação do conhecimento e capacidades adquiridas na formação inicial e é influenciada por aspectos locais de trabalho. L2L - Learning Style Inventory, ou seja, assimilação de tipos de aprendizagem indicadas por colaborador segundo o seu estado de aprendizagem, podendo estar em divergência (aprender com a experiência e confrontar com sua realidade); convergência (aprendizagem baseada no pensamento abstrato transferido em situações de aprendizagem); assimilador (combina o pensamento abstrato com a aprendizagem reflexiva aprendendo transferir por fazer); incorporador (capaz de combinar o pensamento concreto com o processo em si de aprendizagem e capacidade aprender mais que não pode ser transferido para o local de trabalho).
2015		The value of motivation: how to measure its value, impact, and role of motivational programs, programs and events.	Como medir o sucesso de todos os tipos de programas relacionados com a motivação, incluindo e incluindo o ROI dos projetos de motivação.	O desempenho dos programas a que tem de ser avaliado e ajustado para ser impactado no negócio.		ROI - Return on Investment (sistema de avaliação de transferência que mede o impacto do investimento relativamente ao seu retorno para a organização)
2016		Training & Development in An Organizational Perspective	Examinar os desafios e gestão de recursos humanos, no que se refere à formação e desenvolvimento.	A formação: desenvolvimento sistemático de competências individuais e organizacionais. Permite trabalhar a eficácia das organizações, a produtividade, a qualidade e a segurança no local de trabalho e o desenvolvimento pessoal. Os objetivos da formação são: desenvolver competências pessoais, organizacionais (melhorar a eficácia individual), funcionares (preparar as necessidades específicas da organização) para melhorar o desempenho individual, para promover o desenvolvimento pessoal e organizacional, para preparar o desempenho de funções específicas, para promover o desenvolvimento pessoal e organizacional, para promover o desenvolvimento pessoal e organizacional, para promover o desenvolvimento pessoal e organizacional.		
2008		Training, motivation, and performance: The case of human resource management in Brazilian firms	Explorar os métodos utilizados para promover a motivação dos trabalhadores e o seu desempenho em termos de desempenho organizacional.	Explicação de barreiras à formação e motivação (baixo nível de escolaridade, falta de recursos, problemas financeiros e falta de motivação, entre).		O baixo nível de escolaridade, os baixos rendimentos, a falta de motivação, um ambiente organizacional desfavorável.
2012		Effects of training and motivators practices on business performance and task efficiency. The case of construction firms	Explorar a contribuição entre a estratégia de formação e os métodos de motivação, em termos de eficiência organizacional.	A formação e motivação podem sustentar a estratégia de formação e desenvolvimento organizacional que precisam de estar alinhadas com os objetivos da organização, permitindo o aumento da produtividade e a eficiência organizacional.		Motivação da vantagem competitiva.
2016		Early History of the Field of development and organization development	Desenvolver uma perspectiva histórica do desenvolvimento organizacional ao longo do tempo remontando a Guerra Mundial.	Formação surge durante e após o período da guerra e Guerra Mundial. Modelos (GD - Gestão da Dinâmica) e (SD - Sistema Dinâmico) de desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional.		
2011		Influencing Learning States to Enhance Trainee Motivation and Improve Training Transfer	Quanto à eficácia das aprendizagens anteriores que conseguem a transferência da formação.	Condições da transferência inicial de que aprendizagens anteriores têm impacto importante no indivíduo, considerando o seu contexto.		Mudanças no contexto organizacional (aumento da tecnologia, aumento da competitividade e necessidade da formação) e o impacto da formação e desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional.
2012		The role of intrinsic motivators and extrinsic motivators in the learning and transfer of knowledge. A case from South Korea	Examinar os diferentes efeitos que a motivação intrínseca e extrínseca têm na aprendizagem e na transferência de conhecimento.	A motivação intrínseca (expectativas, atitudes e habilidades) influencia mais a intenção de transferir o conhecimento e o desempenho do que a motivação extrínseca (expectativas de desempenho, influência social e fatores facilitadores no seu contexto).		Motivação intrínseca e extrínseca influencia mais a intenção de transferir o conhecimento e o desempenho do que a motivação extrínseca (expectativas de desempenho, influência social e fatores facilitadores no seu contexto).
2014		The measurement of employee motivation by using multi-factorial analysis	Apresentar uma proposta de implementação um programa de desenvolvimento de competências e melhoria da motivação em uma análise de fatores de motivação e de sua importância.	O desenho e implementação eficaz, em termos de motivação e transferência, de um programa de formação e de uma aplicação de desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional.		O conhecimento é transferido quando o indivíduo está motivado para o fazer.
2014		Work Environment and Training Transfer: The Mediating Effect of Motivation	Analisar a relação entre as variáveis do ambiente de trabalho em relação à mudança organizacional e ao desempenho. O estudo também analisou o papel mediador da motivação na transferência de formação.	Fornece uma estrutura de trabalho da formação e desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional, implementação da formação e desenvolvimento organizacional.		Mais de 80% do conhecimento, capacidades e competências adquiridas na formação não são transferidas para o trabalho. A transferência é um processo complexo e difícil de implementar devido aos diversos fatores que influenciam a transferência de formação, ambiente organizacional, etc. Modelos L2L - Learning Transfer System Inventory) e apresenta a transferência como um processo que envolve 16 fatores divididos em 4 grupos: influências individuais (motivação intrínseca, motivação extrínseca, habilidades pessoais, resultados pessoais positivos/negativos); capacidades (visão do contexto, desenho de aprendizagem, capacidade pessoal para transferir, oportunidade de aplicação); ambiente organizacional (perceção dos superiores); Modelo do ambiente organizacional (perceção dos superiores).
2012		Relationship between career satisfaction, affective commitment and job satisfaction	Compreender como os colaboradores que exprimem a sua satisfação com a sua motivação profissional, visões de carreira e identidade profissional se relacionam com a sua satisfação organizacional e com a sua motivação intrínseca e extrínseca.	A motivação de carreira está relacionada com o comprometimento organizacional e com o comprometimento organizacional e com o comprometimento organizacional.		A transferência visa melhorar os níveis de desempenho da organização.
2011		Employees Motivation in Organizations: an integrative literature review	Apresentar as conclusões de uma revisão de literatura integrativa sobre a motivação dos colaboradores nas organizações.	Conclui a existência de um amplo apoio ao conceito de motivação no contexto das organizações, as práticas de gestão, as características dos colaboradores e o ambiente organizacional são variáveis que influenciam a motivação dos colaboradores nas organizações.		
2014		Resilience of Adaptive: An Analysis of Knowledge Transfer in Socioeconomic Networks	Medir o impacto da transferência de conhecimento no nível de resiliência econômica e social em redes de conhecimento.	Verifica-se que ocorrem interações complexas entre o emissor e o receptor do conhecimento. A troca de conhecimento é influenciada por fatores de absorção e disseminação do conhecimento.		A transferência do conhecimento depende da capacidade de absorção do conhecimento e da capacidade de disseminação do conhecimento. A transferência de conhecimento é influenciada por fatores de absorção e disseminação do conhecimento. A transferência de conhecimento é influenciada por fatores de absorção e disseminação do conhecimento.
2014		The impact method, motivation and empathy on Diversity Training effectiveness	Examinar o método, a motivação e a empatia em indivíduos que diferem entre si e o seu impacto na eficácia de uma formação diversificada.	Poderão melhorar a eficácia de uma formação diversificada potencializando a motivação no desenho de formação.		

Year	Author	Context	Conclusions	Conclusions	Conclusions
2015	The Effect of training on productivity: the transfer of on-the-job training from the perspective of economics	Responder a duas questões: Como é que a literatura económica se tem desenvolvido em termos de transferência da formação para o local de trabalho? Em que âmbito os projectos de estudo mostram a transferência da formação melhorar a produtividade da pessoa educacional e económica?	A formação é defendida como sendo agente de mudança no capital humano, aumentando a produtividade laboral. A sua desvalorização é justificada pelo facto de não ocorrer a transferência do conhecimento e das competências adquiridas durante a formação no local de trabalho mas, sobretudo, a formação fornece condições para se desenvolver aprendizagens posteriores a formação no local de trabalho, melhorando de forma contínua os níveis de produtividade.	A formação pode estar a promover a e o sucesso das organizações. O sucesso das organizações pode estar a promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores. O sucesso das organizações pode estar a promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores. O sucesso das organizações pode estar a promover o desenvolvimento das competências dos colaboradores.	A transferência consiste no retorno das formações e pode ser analisada recorrendo às seguintes ferramentas: níveis de produtividade posteriores a formação; níveis de rendimento prático, associados às competências; aplicação de fichas de avaliação; informações anteriores e posteriores à formação.
2016	Knowledge Transfer in a Knowledge Based Economy	Identificar e avaliar as condições para o uso das competências adquiridas nos cursos de formação no âmbito do contexto económico.	O desenvolvimento permanente dos trabalhadores é crucial para as organizações, este permite aumentar o conhecimento que constitui-se na base da produtividade e inovação. Para isso, as organizações devem criar as condições para os seus colaboradores terem acesso a novas aprendizagens. Identificar e avaliar as condições para a transferência de conhecimento. Identificar e avaliar as condições para a transferência de conhecimento. Identificar e avaliar as condições para a transferência de conhecimento.	A motivação pode ser desenvolvida através de estratégias de promoção, de um salário justo e de condições de trabalho adequadas. A motivação pode ser desenvolvida através de estratégias de promoção, de um salário justo e de condições de trabalho adequadas.	A transferência do conhecimento depende do suporte da organização, ou seja, o suporte ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores com a intenção de aumentar a base do conhecimento da organização. A criação de condições adequadas à função criando de forma permanente o suporte à economia da organização.
2017	Training motivation and satisfaction: the role of goal orientation and outcome perception	Avaliar a relação que se estabelece entre a orientação para o resultado e a percepção de satisfação com o resultado da formação.	Este estudo contribui para a compreensão da orientação do objetivo como antecedente à motivação da formação. O conhecimento para a motivação para a formação e a percepção de satisfação com o resultado da formação são fatores que influenciam a intenção de participar em formação.	A motivação na formação refere-se à direção, intensidade e persistência de um indivíduo para alcançar os seus objetivos. O conhecimento para a motivação para a formação e a percepção de satisfação com o resultado da formação são fatores que influenciam a intenção de participar em formação.	A transferência do conhecimento depende do suporte da organização, ou seja, o suporte ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores com a intenção de aumentar a base do conhecimento da organização. A criação de condições adequadas à função criando de forma permanente o suporte à economia da organização.
2015	The Role of education and training in absorptive capacity of international technology transfer in the aerospace sector	Determinar quais as políticas de desenvolvimento da formação e o conhecimento que permitem a absorção e transferência de tecnologia no setor aeroespacial.	Um processo de transferência de tecnologia internacional é complexo e exige a criação de condições para a absorção e transferência de tecnologia. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam a absorção e transferência de tecnologia.	A absorção de conhecimento permite que as organizações possam beneficiar do conhecimento adquirido por outros. A absorção de conhecimento permite que as organizações possam beneficiar do conhecimento adquirido por outros.	A International Technology Transfer (ITT) consiste num sujeito complexo influenciado por diversos fatores, dentro dos quais a Capacidade de Absorção (CA). A eficácia da transferência de tecnologia depende da capacidade de absorção.
2014	The Role of Universities in the UK: Hidden Protagonists and the Challenge of Knowledge Transfer	Criar uma ponte conceptual entre o papel da cultura e a produtividade das instituições de ensino superior e a transferência de conhecimento.	O conhecimento tácito tem um papel crucial na criação e circulação do conhecimento. As universidades possuem frequentemente recursos humanos e tecnológicos que permitem a criação e circulação do conhecimento.	O conhecimento desenvolvido pelas universidades pode ser aplicado no setor empresarial. O conhecimento desenvolvido pelas universidades pode ser aplicado no setor empresarial.	A transferência de conhecimento depende do suporte da organização, ou seja, o suporte ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores com a intenção de aumentar a base do conhecimento da organização. A criação de condições adequadas à função criando de forma permanente o suporte à economia da organização.
2010	Skills needs and international human resource management: lessons from a study of globalisation and transnational corporations	Examinar o desenvolvimento de competências tecnológicas e de gestão em organizações transnacionais.	O desenvolvimento de competências tecnológicas e de gestão é crucial para as organizações. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam o desenvolvimento de competências.	A formação e o conhecimento são fatores que influenciam o desenvolvimento de competências. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam o desenvolvimento de competências.	
2010	Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry	Analisar a relação que se estabelece entre as práticas de recursos humanos e a transferência de conhecimento.	As práticas de recursos humanos influenciam a transferência de conhecimento. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam a transferência de conhecimento.	Os resultados apontam para uma gestão do conhecimento que se baseia na criação de condições para a absorção e transferência de conhecimento. Os resultados apontam para uma gestão do conhecimento que se baseia na criação de condições para a absorção e transferência de conhecimento.	
2015	The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries	Validar uma nova forma de medir a motivação recorrendo à escala de motivação multidimensional.	O tipo de motivação, independentemente da cultura ou da organização, influencia os níveis de motivação. A auto-regulação interna influencia os níveis de motivação, logo influencia a produtividade, o esforço individual e as intenções de mudar de organização. A auto-regulação externa influencia os níveis de motivação, logo influencia a produtividade, o esforço individual e as intenções de mudar de organização.	Existem três categorias de motivação: motivação intrínseca, motivação extrínseca e motivação mista. A motivação intrínseca é aquela que surge do prazer em fazer uma tarefa por si só e não por recompensa externa. A motivação extrínseca é aquela que surge da necessidade de obter uma recompensa externa para fazer uma tarefa. A motivação mista é aquela que surge de uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos.	Necessidade de satisfação pessoal (mediada através da satisfação das necessidades de autonomia, competência) após dos superiores, estilo de liderança do superior, descritivo da função, validade da tarefa (adequabilidade, praticidade), esforço laboral, intenção de mudar de empresa (turnover) (turnover).
2008	The Moderating effects of learning styles and cross-cultural differences on the relationship between separate training and training effectiveness	Avaliar os efeitos moderadores das diferenças culturais e dos estilos de aprendizagem na eficácia da formação.	As necessidades levadas para a formação são influenciadas pelo nível de aprendizagem, o grau de diferenciação cultural percebida e o nível de aprendizagem. A eficácia da formação é influenciada pelo nível de aprendizagem, o grau de diferenciação cultural percebida e o nível de aprendizagem.	Variações para medir a eficácia da formação e transferência, satisfação, comprometimento e envolvimento.	
2010	Multi-level impacts on perceived career opportunity from global integration, human capital development within internal institutional environments	Analisar que fatores têm impacto na percepção de oportunidade de carreira.	O nível de formação dos colaboradores influencia a percepção de oportunidade de carreira. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam a percepção de oportunidade de carreira.	Cuanto com a motivação dos colaboradores, a formação e o conhecimento são fatores que influenciam a percepção de oportunidade de carreira.	As condições propiciadas pela organização, como o salário, as promoções, o envolvimento dos colaboradores, a cultura organizacional, a liderança, a comunicação, a formação, a aprendizagem, a transferência de conhecimento, a aprendizagem, a transferência de conhecimento, a aprendizagem, a transferência de conhecimento.
2008	Home alone and often prepared: intercultural training for expatriate partners in German MNCs	Examinar os métodos utilizados na formação de comunicação intercultural que os parceiros das expatriadas recebem, como forma de preparação e suporte da organização para uma melhor integração cultural com o país de destino.	A aquisição de competências de comunicação intercultural é crucial para as organizações. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam a aquisição de competências de comunicação intercultural.	A formação na comunicação intercultural permite que as organizações possam beneficiar do conhecimento adquirido por outros. A formação na comunicação intercultural permite que as organizações possam beneficiar do conhecimento adquirido por outros.	
2011	Perceived organizational climate, knowledge transfer and innovation in Chinese business organizations and development companies	Apurar a existência de uma relação causal entre o clima e a transferência de conhecimento e a inovação em organizações chinesas.	As diferenças culturais são transferidas para os profissionais e práticas internas das organizações. O clima organizacional influencia a transferência de conhecimento e a inovação.	A formação e o conhecimento são fatores que influenciam a transferência de conhecimento e a inovação. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam a transferência de conhecimento e a inovação.	A transferência de conhecimento reflete a vontade dos empregados em transferir conhecimento e discutir ideias com colegas. A capacidade de transferir conhecimento de forma efectiva é crítica para a inovação e a aprendizagem. A transferência de conhecimento é influenciada pelo clima organizacional e pelo processo de transferência do conhecimento e facilitado quando há uma cultura de aprendizagem baseada na organização (normas, rede de contactos informais e reuniões formais). As boas relações interpessoais, um bom clima organizacional e boas comunicações.
2008	Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics	Analisar a relação que se estabelece entre a formação e o desempenho em 14 países da Europa.	A relação entre formação/desenvolvimento e desempenho organizacional é ambiental e organizacional. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam o desempenho organizacional.	A formação e o conhecimento são fatores que influenciam o desempenho organizacional. A formação e o conhecimento são fatores que influenciam o desempenho organizacional.	A cultura é importante uma vez que influencia a forma de trabalhar, pensar e operar dos trabalhadores. A conscientização da diversidade cultural possibilita, em termos de Recursos Humanos, o desenvolvimento de estratégias interculturais de forma mais eficaz, recorrendo-se à formação e desenvolvimento.
2014	Transnational HR network learning in Korean business groups and the performance of their subsidiaries	Investigar o papel das redes transnacionais de recursos humanos, aprendizagem e inovação em grupos empresariais coreanos.	Cada uma das dimensões está relacionada com os níveis de desempenho das subsidiárias. No entanto, existem diferenças significativas no desempenho das subsidiárias, podendo ser atribuídas à transferência de conhecimento para as vendas ou para a produção.	A prática, interpretação e implementação do conhecimento intercultural que envolvem os colaboradores da forma efectiva na aprendizagem da diversidade cultural possibilita, em termos de aprendizagem da diversidade cultural, a criação de novos regulamentos e a inovação da aprendizagem competitiva.	
2010	The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of organizational experience	Analisar como a inteligência cultural e a experiência dos expatriados afetam o desempenho cultural, a eficácia e o seu desempenho em relação à inteligência cultural no ajustamento e eficácia cultural.	A inteligência cultural tem de ser desenvolvida, através do ajustamento e da experiência dos expatriados. O ajustamento e a experiência dos expatriados influenciam o desempenho cultural, a eficácia e o seu desempenho em relação à inteligência cultural no ajustamento e eficácia cultural.		Inteligência cultural: reflete a capacidade de perceber, interpretar e agir de forma adequada e enquadrada com a cultura onde está inserido. A inteligência cultural é influenciada pela inteligência social, a capacidade cognitiva (percepção) e o comportamento social (intenção) e o comportamento social (intenção). Quando este não acontece, os expatriados tendem a não obter o sucesso. A eficácia cultural, que consiste na capacidade de integrar e compreender com o colega e ignorar/desprezar para o seu sucesso e contradição.



Ano	Artigo	Contexto de investigação	Objetivos	Metodologia	Resultados	Conclusões
2011	Personality traits, effective mentoring, documentation of knowledge, and knowledge sharing	Investigação do papel fundamental dos traços de personalidade (extroversão e conscienciosidade) como determinantes para o conhecimento efetivo e a documentação do conhecimento que permitem a sua partilha e inovação.	Fica estabelecida a ligação entre os dois traços de personalidade com a partilha de conhecimento, o comprometimento efetivo e a documentação do conhecimento e a documentação do conhecimento reduzem a partilha de conhecimento.	Partilha de conhecimento é influenciada pela extroversão e conscienciosidade. O valor da extroversão e da conscienciosidade varia com o grau de partilha de conhecimento. A partilha de conhecimento é influenciada por interações entre estes dois traços de personalidade (discussão, debates, brainstorming, etc.). O comprometimento efetivo pode ser afetado em palavras e transcrito em documentos, por sua vez, o conhecimento efetivo está incorporado no DKS.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	Introversão, conscienciosidade, extroversão.
2014	Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India: implications for human resource management	Analisar a tentativa de transferir o modelo cultural da Toyota para a Índia, considerando as diferenças culturais e sociais. O estudo examina as implicações para o gerenciamento de recursos humanos.	A Toyota mudou o paradigma cultural da sua subsidiária localizada na Índia quando se mudou para a cultura e sociedade multi-étnica, multi-linguística, etc. Este estudo explorou o tempo que levou para que os funcionários locais fossem capazes de entender e implementar o modelo de gestão da Toyota na Índia. A gestão de recursos humanos deve ser capaz de reconhecer as diferenças culturais e sociais, adaptando as políticas e práticas ao local de destino. Isto poderá melhorar a transferência do conhecimento e dos resultados.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A diferença cultural pode impedir uma alteração no paradigma, sendo em contra o paradigma cultural e social. A diversidade cultural, étnica, linguística e religiosa tem um impacto nos valores culturais, nas políticas de trabalho e no ajustamento cultural.
2015	The reception of Anglo leadership styles in a transforming society: the case of Vietnam	Examinar a transferência de estilos de liderança anglo-americanos para o contexto vietnamita. O estudo analisa a recepção de estilos de liderança por parte de líderes locais e a sua influência no desenvolvimento da organização.	Os estilos de liderança, podem entrar em conflito com alguns comportamentos culturais mas não significa que não sejam abrangidos. O processo de transferência pode decorrer através da influência de fatores culturais, nacionais, criando uma cultura organizacional única que integra a inovação cultural. A liderança por parte de líderes locais, permite modificar os valores culturais existentes e em termos de características comuns.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2016	Job training provided by employers – an institutional perspective on employees in Hong Kong	Analisar que tipo de formação os empregadores oferecem aos seus empregados em Hong Kong.	As formações fornecidas são as mínimas necessárias estando limitadas a que são estritamente necessárias para o negócio.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	The influence of technology on the future of human resource management	Discutir os efeitos tecnológicos nos processos de gestão de recursos humanos, incluindo a utilização de IA, big data, etc.	O objetivo da formação é aumentar o conhecimento e as competências da força de trabalho. A tecnologia é uma parte vital no processo de formação mas deverá ser usada com um propósito claro e não apenas como um único método de ensino. O processo de formação deverá ser personalizado e adaptado às necessidades de cada indivíduo. A tecnologia pode facilitar a aprendizagem, permitindo que os alunos aprendam em seu próprio ritmo e em qualquer lugar. A tecnologia também pode facilitar a avaliação, permitindo que os alunos sejam avaliados de forma mais precisa e objetiva.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2016	Human Resource Management in Chinese Manufacturing Companies	Analisar a gestão de recursos humanos em empresas chinesas de manufatura.	A gestão dos recursos humanos reconhece a necessidade de manter atualizada a força de trabalho, mesmo não significando um investimento financeiro que poderá condicionar a saúde da organização, não porque os trabalhadores competentes são necessários para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	The relationship between human resource management practices and organizational commitment: a field study	Analisar a relação que se estabelece entre as HRM práticas e o comprometimento organizacional em uma empresa.	Existe uma correlação mais declarada entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional, do que entre as práticas de gestão de recursos humanos e a formação das competências no trabalho.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2016	Knowledge transfer and cross-border acquisition: performance or the impact of cultural distance and employee relation	Investigar o impacto da transferência de conhecimento e da relação entre empregados em aquisições transfronteiriças.	A transferência de conhecimento e a relação entre empregados são fatores que facilitam ou dificultam a transferência de conhecimento e a relação entre empregados em aquisições transfronteiriças.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	The impact of organizational support on the transfer of learning to practice	Examinar os efeitos moderadores do apoio organizacional na transferência de conhecimento para a prática.	A formação demonstra que o apoio organizacional tem um impacto na transferência de conhecimento para a prática.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2014	Challenging the role of the supervisor in transfer of training	Discutir o papel do supervisor na transferência de conhecimento para a prática.	O papel do supervisor é desafiado como agente de transferência de conhecimento para a prática.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	Transfer of training: adding insight through social network analysis	Analisar a transferência de conhecimento através de redes sociais.	O ambiente social é relevante para a ocorrência da transferência de formação. É um campo muito importante, que necessita de novos estudos.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	Understanding, forecasting and predicting existing research on transfer of training	Compreender, prever e prever a transferência de conhecimento para a prática.	São identificadas as principais variáveis que afetam o processo de transferência de conhecimento para a prática.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	Gaining insight to transfer of training through the lens of social psychology	Analisar as condições que facilitam ou dificultam a transferência de conhecimento para a prática.	As características do trabalho, alinhadas com o clima de transferência, são críticas para os níveis de transferência. A percepção de autonomia no local de trabalho e a responsabilidade da formação são fatores importantes para a ocorrência de transferência de conhecimento para a prática.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	Influencing variables and moderators of transfer of learning to practice: a meta-analysis	Revisão sistemática das variáveis e moderadores que afetam a transferência de conhecimento para a prática.	Foram identificadas as principais variáveis que afetam o processo de transferência de conhecimento para a prática.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.
2015	How are HRM practices transferred in MNC's? A Lithuanian case	Estudar a transferência de práticas de gestão de recursos humanos em empresas multinacionais.	A migração do conhecimento dentro da organização é influenciada por fatores culturais e organizacionais.	A formação dos colaboradores representa uma força de trabalho mais competente, comprometida e produtiva, por os empregados representarem princípios ou mudanças de entidades patronas, sempre com a finalidade de crescimento profissional e melhoria pessoal.	A transferência de uma unidade de registo para outra unidade de registo contribui para melhorar os níveis de desempenho organizacional. A partilha de conhecimento é um pré-requisito para ser possível o conversão de ideias e conceitos em produtos e serviços específicos.	A cultura, os valores e práticas organizacionais e processos, podem ser influenciados e modificados com o surgimento de gerações mais novas. O surgimento de sub-culturas representa a evolução da cultura ocorrendo na mudança dos valores e práticas. Diferenças culturais que demonstram as diferenças e heterogeneidade em termos de valores, crenças e práticas desenvolvidas em diferentes países no que se refere a noção de liderança, distância de poder, estilo autoritário, coletivismo de grupo, coletivismo cultural, qualificações profissionais, etc.

Ref	Ano	Título	Objetivos	Resultados do estudo	Formação	Motivação	Conhecimento	Transferência	Cultura
76	2016	Does Kaizen create backward knowledge transfer to Southeast Asian firms?	Investigar se as práticas de Kaizen facilitam a transferência de conhecimento entre fornecedores locais de seus compradores, ou seja, analisar se a transferência de conhecimento ocorre entre um comprador e o fornecedor.	As firmas têm de aumentar a conscientização dos seus colaboradores relativamente à necessidade de melhoria contínua e encorajar os seus iniciativas antes de poderem beneficiar da transferência de conhecimento da relação entre os fornecedores e compradores.			A criação de conhecimento novo depende da capacidade absorvente das suas organizações. Essa capacidade consiste no reconhecimento de valor em informação nova e a sua assimilação e aplicação com fins comerciais, eliminando as capacidades da firma.	A transferência de conhecimento é facilitada pela capacidade absorvente da organização. Esta capacidade é crítica e a sua avaliação constitui-se como uma barreira à transferência de conhecimento.	
77	2016	A Research on the relationship between knowledge sharing and employee performance: the moderating role of unethical behaviors in organizational level	Analisar a relação que se estabelece entre o desempenho do colaborador e a partilha de conhecimento na organização e o efeito moderador dos comportamentos eticamente incorretos nesta relação.	Fica demonstrada a correlação entre os comportamentos eticamente incorretos e a diminuição de partilha de conhecimento e o aumento do desempenho dos colaboradores. A partilha de conhecimento tem efeitos positivos no desempenho dos colaboradores aumentando a produtividade e a eficácia da organização. Os comportamentos eticamente incorretos prejudicam negativamente o nível de desempenho da organização.			O conhecimento e a sua partilha é importante que seja ao nível individual como organizacional. A partilha de conhecimento efetivo entre os membros da organização promove um impacto positivo no desempenho destes e no seu trabalho.	A transferência do conhecimento permite aumentar o conhecimento coletivo, reduzindo o tempo de formação e aumentando a produtividade da força de trabalho. Consentimento escrito; comunicação frente a frente; documentação; partilha de conhecimento entre colegas. Assume-se como um processo onde se converte o conhecimento em valor para a organização, podendo ser definido e gerido como uma atividade. Influencia de forma positiva o desempenho dos colaboradores; providenciar oportunidades de maximizar o efeito e aumentar a produtividade e auxiliar na manutenção do capital intelectual	A cultura organizacional é composta por valores, crenças, objetivos e normas. Que se traduzem no comportamento organizacional. Um comportamento eticamente incorreto (discriminação, intimidação, corrupção, tortura, agressividade, boatos, etc) enfraquece a organização, os níveis de desempenho e a imagem da organização face ao exterior. Comportamentos incorretos que não sejam eticamente corretos, são comportamentos ilegais contra os clientes, fornecedores, empregados e público em geral, estes afetam a motivação e os atitudes dos empregados. Estão relacionados com conflitos interorganizacionais e enfraquecem a lealdade, o desempenho e a motivação.
78	2012	Age-related differences in the relation between motivation to learn and transfer of training in adult continuing education	Analisar a relação entre motivação para aprender e transferência da formação e a idade.	Conclui-se que a idade influencia a motivação para aprender e a transferência de aprendizagem. Trabalhadores mais velhos demonstram uma posição mais positiva relativamente à transferência de aprendizagem.			A motivação para aprender centra-se no desejo dos formandos em aprender o conteúdo da formação. A motivação é influenciada pelo ambiente, pela forma, avaliação, possibilidade de inicialização e implementação social dos objetivos propostos.	A transferência da formação refere-se ao uso produtivo da nova aprendizagem adquirida na formação. A transferência é influenciada e condicionada pela motivação em aprender segundo o interesse que o conteúdo assume para o formando.	
79	2012	Adults' learning motivation: Expectancy of success, value, and the role of affective memories	Analisar a correlação entre a expectativa de aprendizagem e o valor concretizado utilizando a avaliação, através de instruções fornecidas em Inglês numa faculdade alemã.	A expectativa de sucesso e o valor associado ao surgimento de novas oportunidades de aprender são ambos componentes cruciais para a motivação, no entanto basta apenas um deles para levar à rejeição da oportunidade de aprendizagem.			A motivação coincide com o avançar da idade, sendo influenciada pelos valores e expectativas resultante de experiências vividas anteriormente. A motivação é um pré-requisito da aprendizagem em adultos.	O conhecimento anterior condiciona a forma como se encara novas oportunidades de aprendizagem.	
80	2008	Motivation and adult learning: A survey among hospital personnel attending a CPR course	A formação do programa de ressuscitação - CPR com a finalidade de desenvolver os funcionários a responderem perante um incidente. Analisar a motivação demonstrada nesta formação.	Os funcionários que trabalham diretamente numa área de risco de ocorrerem incidentes parecem mais comprometidos em termos de motivação mais elevada do que os funcionários que não têm contacto directo com estes incidentes.	A formação representa custos monetários e de tempo para a organização e nem sempre a formação implica a aquisição de novas competências ou mesmo a retenção da mesma.	A base da motivação é condicionada pela expectativa de sucesso (crença individual da sua capacidade de desempenho) e pelo valor percetido da tarefa (pelo julgamento que se assume como sendo útil). Desconhecer o porquê, do que se trata e o como se desenvolve são fatores que desmotivam a aprendizagem na formação.	O conhecimento anterior deverá ser analisado e atualizado relativamente a novos procedimentos a implementar.	A formação com um carácter role-playing permite contextualizar, identificar e facilitar a transferência para o dia a dia do procedimento a implementar.	
81	2008	Assessment of BLS Skills: optimizing use of instructor and manikin measures	Garantir que a formação relacionada com o procedimento a desenvolver perante um incidente de paragem cardíaca (CPR) é bem sucedida, sendo aplicada e melhorando no ensino, a rapidez e a eficácia do mesmo.	A avaliação, as tecnologias e os procedimentos são necessários para definir o que é aprendido e colocado em prática, permitindo fornecer um feedback realista.	O desenho de uma formação implica um levantamento prévio das necessidades e uma avaliação das competências que permita identificar os pontos a melhorar durante a formação.		O conhecimento anterior deverá ser analisado e atualizado relativamente a novos procedimentos a implementar.		
82	2015	A tale of two transfers: disentangling maximum and typical transfer and their respective predictors	Identificar as relações que se estabelecem entre os possíveis resultados de um processo de aprendizagem (conhecimento declarativo; auto-eficácia pós formação; motivação para a aprendizagem) e os antecedentes estabelecidos (competência cognitiva, consciência e ambiente de trabalho de apoio).	Os resultados consequentes da formação, como o aumento do conhecimento e das competências são necessários mas não são, por si só, suficientes para a organização obter o retorno do investimento em formação. Para a formação deve garantir que os níveis de conhecimento e de competências adquiridos enquadramos com a necessidade e utilidade da formação e o impacto que esta terá no dia a dia.	Os resultados esperáveis da formação estão relacionados com a aquisição de conhecimentos, atitudes e motivação.	A motivação e as capacidades dos formandos modelo a interação dos trabalhadores e modificam o seu desempenho.		A transferência é influenciada pelas características dos formandos e pelo ambiente de trabalho. O conhecimento e as capacidades predizem o sucesso do processo de transferência.	
83	2015	Fatores que afetam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho	Procurar identificar e compreender os fatores envolvidos no processo de transferência de aprendizagem para o posto de trabalho de duas ações de superiores para ser desenvolvidas no desenho e as competências.	Para ocorrer transferência é importante que o ambiente laboral seja propício para esse processo. O contexto, tem de ser pertinente e executável, devendo beneficiar do apoio dos superiores para ser desenvolvidas no desenho e as competências.	A formação é importante para o desenvolvimento e inovação organizacional, irá reduzir as deficiências no desempenho, aumentar os níveis de empenho e de fidelidade dos colaboradores, o acolhimento e integração de novos colaboradores.				A ausência de impacto na produtividade; ausência do suporte dos superiores.
84	2016	How identification facilitates effective learning: the evaluation of generic versus localized professionalization training	Examinar o caminho segundo o qual o grupo de trabalho identifica e facilita a motivação dos formandos para transferir aprendizagem para o local de trabalho.	A cultura organizacional deverá criar um clima positivo para a transferência.			A motivação é um fator determinante que possibilita o processo de transferência, tratando no desejo de usar o conhecimento adquirido. A motivação para a transferência é influenciada pelas características individuais (locus de controlo; capacidade cognitiva; autoeficácia; valência da formação) e características situacionais (contexto organizacional e cultura organizacional).		
85	2011	Learning transfer: the views of practitioners in Ireland	O objetivo deste estudo é estabelecer os fatores que condicionam os processos de aprendizagem e o processo de transferência.	Ficam determinados os fatores que facilitam a transferência da aprendizagem: eficácia da formação, interligação organizacional entre a formação e o clima organizacional.			A motivação dos formandos será condicionada segundo algumas variáveis: o estilo de aprendizagem irá resultar na aquisição de novas competências e no aumento do desempenho.	A transferência da formação para o local de trabalho é afetada pelas características do formando (capacidades, personalidade e motivação), do desenho da formação (atividades desenvolvidas durante a formação que sejam transferíveis para o ambiente de trabalho e o ambiente de trabalho (oportunidades de colocar em prática o que foi aprendido na formação).	
86	2014	Learning, intention to transfer and transfer in executive education	Compreender a relação que se estabelece entre a intenção para transferir e a transferência real da formação.	São as capacidades, e não o conhecimento o comportamento anterior à formação, que beneficiam mais dos programas de formação, sendo estas as que são mais transferidas com esse mesmo intuito.	O desenho da formação é um fator crítico para a transferência, esta deverá ser enquadrada com a necessidade do formando e com a sua realidade laboral.			A transferência da aprendizagem consiste na aplicação generalizada de um conjunto de novos conhecimentos e competências aplicáveis numa dada situação, como o local de trabalho.	
87	2015	Re-examination of Motivation in Learning Contexts: Meta-analytically Investigating the role type of motivation plays in the prediction of key training outcomes	Analisar que tipo de motivação tem impacto na relação que se estabelece com os resultados esperados da formação e o tipo de motivação presente.	São examinados os tipos de motivação que influenciam o resultado final da formação/aprendizagem. Todos os tipos de motivação estabelecem uma relação entre as reações dos formandos e o conhecimento declarativo, as aquisições práticas e a sua transferência, ou seja, todas influenciam o resultado final da formação. Assim sendo é necessário introduzir formações cujo desenho aumente a motivação dos formandos potencializando os resultados e garantindo uma transferência eficaz do conteúdo a aprender.	A formação deve resultar sempre em transferência para o ambiente de trabalho.	Os antecedentes da motivação, como a personalidade, o plano de carreira, estão correlacionados no contexto com a motivação para aprender. Podemos definir cinco tipos de motivação: 1) motivação para aprender - desejo em aprender o conteúdo; 2) motivação para transferir - desejo em aplicar o conteúdo; 3) motivação intrínseca - forma como as atividades desenvolvidas transmitem o sentimento de envolvimento, competência e autonomia; 4) expectativa motivacional; 5) valor da tarefa - grau de importância atribuída à tarefa que está relacionada com a sua transferência.	O conhecimento declarativo consiste numa aprendizagem cognitiva, cujo resultado se reflete na aquisição de um conjunto de factos transmitidos na formação.		
88	2010	Workplace climate and peer support as determinants of training transfer	Investigar a interação entre o clima/ambiente no trabalho e o apoio de superiores perante a transferência da aprendizagem da formação no local de trabalho.	São necessários programas de acompanhamento desenhados para promover a transferência de forma a garantir um suporte dos superiores, com a finalidade de tornar o clima mais aberto a mudanças de comportamentos.	A necessidade de formação aumenta devido à necessidade da organização em aumentar a produtividade, manter-se a par com a concorrência, resolver problemas, reorganizar processos, satisfazer as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores necessários para uma política de retenção.		Os fatores-chaves que determinam a transferência da aprendizagem resultam da formação, do seu desenho, das características dos formandos e do ambiente organizacional.	o clima organizacional influencia a transferência, determinando se a formação resultará ou não resultados positivos. A cultura deverá ser de suporte, criando oportunidades para se desenvolver as novas capacidades aprendidas, eliminando o tempo entre a formação e a sua aplicação em termos de competências. O apoio dos superiores influencia a transferência e pode-se apresentar de diversas formas, reconhecendo o colaborador pela mudança no seu comportamento, através de uma boa avaliação, envolvendo-se nos processos de formação e discutindo a forma de aplicar os novos conhecimentos com os colaboradores/formandos.	
89	2014	Going beyond Kirkpatrick's learning evaluation model: the role of workplace factors in distance learning transfer	Analisar a importância que o ensino a adultos exerce sobre a avaliação de conhecimentos e comportamentos e a transferência destes para o local de trabalho.	A cultura organizacional é responsável pela formação, através dos mecanismos de apoio/incentivo à implementação de novos comportamentos.			A formação profissional ou vocacional, e define-se através do grau de aplicação do novo conhecimento, capacidades e atitudes. Para o processo de aprendizagem decorer é necessário aplicação e mudança de comportamento no local de trabalho, caso não seja possível aplicar a formação passa a ser um desperdício de tempo e dinheiro. A transferência é um processo complexo que depende da motivação para transferir, do ambiente de trabalho, do suporte dos superiores, da cultura organizacional, do desenho da formação, da relevância do conteúdo da mesma e da oportunidade de aplicar/transferir.	A cultura organizacional é responsável pela transferência do conhecimento adquirido em formação, através dos mecanismos de apoio/incentivo à implementação de novos comportamentos, ao estabelecerem de objetivos posteriores a formação que incorporem esses comportamentos adquiridos e o feedback.	
90	2016	Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation	Explorar como a auto-eficácia criativa atua como mediadora na relação que se estabelece entre a partilha de conhecimento e a inovação dos colaboradores, examinando os efeitos mediadores da auto-eficácia criativa e a inovação dos colaboradores.	A partilha de conhecimento e a auto-eficácia criativa estão relacionadas positivamente com a inovação dos colaboradores, sendo que a auto-eficácia criativa coordena os efeitos da partilha do conhecimento e da inovação. A satisfação no trabalho potencializa a relação auto-eficácia criativa e inovação dos colaboradores.		Um dos fatores que permite o surgimento de motivação está relacionado com a auto-eficácia criativa de cada colaborador, sendo a sua capacidade que permite inovar realizando o conhecimento de forma estratégica em situações desafiantes.	A inovação, com base no conhecimento organizacional, é essencial para o desenvolvimento e competitividade das organizações. A partilha de conhecimento é um processo através do qual os empregados trocam conhecimento e experiências conduzindo ao surgimento de novas ideias e a criação de novo conhecimento. O processo de inovação do conhecimento é crucial para a resolução de problemas de forma criativa permitindo a expansão das capacidades cognitivas dos colaboradores.		



Ref	Ano	Título	Objetivos do estudo	Resultados do estudo	Formação	Atividade	Conhecimentos	Transferência	Cultura
91	2015	A review of essentials of training transfer in organizations: HR perspective	Determinar como os programas de formação e desenvolvimento constituem um investimento com retorno da organização através do aumento dos níveis de desempenho, eficácia e produtividade individual e organizacional.	Os programas de formação consistem num investimento organizacional para a melhoria das capacidades e competências dos colaboradores com o objetivo de melhorar os níveis de desempenho, eficácia, produtividade da organização.	A formação e o desenvolvimento têm como finalidade melhorar o conhecimento, as capacidades e habilidades necessárias para o desempenho das suas tarefas.			A transferência é vista como um investimento necessário com a finalidade de desenvolver os aprendizados, capacidades, mentalidade e conduta dos colaboradores. Uma transferência pode ser um processo positivo, negativo ou neutro. Positivo sempre que a formação é aplicada no local de trabalho concludendo a um aumento dos níveis de desempenho. Transferência pode ser negativa sempre que os colaboradores não conseguem aplicar o novo conhecimento no local de trabalho. A transferência neutra decorre como consequência da resistência encontrada no local de trabalho à aplicação de novos comportamentos.	
92	2015	A conceptual framework for educational design at modular level to promote transfer of learning	Como desenhar uma formação que seja transferida e aplicada, definindo os passos que compõe o processo de aprendizagem.	É elaborada uma estrutura de trabalho que providencia os passos a seguir para a criação de um novo conhecimento. A consistência e a persistência são desenvolvidas sempre que a aprendizagem responde às necessidades produzindo os resultados esperados. O conhecimento deve ser funcional e aceitável por parte da cultura organizacional.			A criação de novo conhecimento decorre a partir de 4 passos: 1) ativação do conhecimento existente, que serve de base para a aquisição do novo conhecimento. Permite reforçar o novo conhecimento; 2) agregar o conhecimento novo ao anterior aumentando as competências e os resultados, ou seja, resolvendo novos problemas; 3) demonstrar as novas competências aumentando os níveis de desempenho e eficácia; 4) aplicar o novo conhecimento no mundo real, ultrapassando as barreiras culturais e o clima organizacional.	A transferência resulta da aplicação do conhecimento, competências, comportamentos e atitudes adquiridas na formação. A falha da transferência ocorre devido ao desenho da formação, ao clima organizacional e o ambiente de trabalho. Os resultados da aprendizagem ocorrem quando passa a ser possível a resolução de problemas a partir do novo conhecimento.	
93	2015	Fostering Knowledge Transfer and Learning in Shift Work Environments	Analisar os desafios associados com a transferência do conhecimento entre turnos.	Conclui-se que a transferência do conhecimento pode ser facilitada através do recurso a três facilitadores: 1) uma identificação e classificação, na cultura da organização, eficaz do conhecimento; 2) autonomia no estabelecimento de objetivos e metas chave; 3) estrutura unificada de transmissão de conhecimento durante e entre turnos.				A transferência do conhecimento envolve uma troca de pericia e "know-how", entre os colaboradores desenvolvendo-se um processo de gestão do conhecimento. A partilha/transfêrencia de conhecimento é um instrumento utilizado no processo de aprendizagem que permite desenvolver e aumentar os níveis de desempenho. Três tipos de gestão de conhecimento: 1) transferência de conhecimento - relacionado com a partilha do conhecimento; 2) tradução do conhecimento - mediação dos objetivos conforme os contextos encontrados; 3) transformação do conhecimento - os objetivos são mediadores sociais que permitem a troca e contribuição dos diferentes colaboradores numa determinada situação, enquadrando o conhecimento numa nova realidade.	
94	2007	Differential Effects of Pretraining Influences on Readiness to Change	Analisar a influência do contexto pré-formação e dos fatores individuais no processo de mudança, durante uma formação desenvolvida em condições desequilibradas.	Fica determinado que o poder de decisão na frequência da formação, o suporte social e a motivação para aprender, são aspectos que influenciam, cada um de forma diferente, a eficácia e a persistência dos colaboradores para a mudança.	A formação desenvolvida em condições desequilibradas pode afetar o contexto pré-formação e alguns fatores individuais, como a motivação para a formação, a resistência à mudança, condicionado a eficácia da formação e o processo de mudança.				
95	2010	Transfer of training: the role of feedback in supportive social networks	Estudar o papel do feedback no desenvolvimento da motivação para transferir e da transferência da formação.	Fica provado que o feedback está relacionado positivamente com a motivação para transferir e com o processo de transferência por si. O feedback é muito importante para tornar o ambiente de trabalho permissivo ao processo de transferência.	O sucesso da formação depende da transferência do novo conhecimento no local de trabalho. O fator que mais influencia este processo é o suporte fornecido pelo ambiente organizacional.	A motivação para a transferência consiste no esforço realizado para a aplicação do conhecimento novo, das novas competências e capacidades.		Existem três variáveis que influenciam o processo de transferência: 1) características do formando; 2) desenho da formação; 3) ambiente laboral.	
96	2007	Working Hard and Working Smart: Motivation and Ability During Typical and Maximum Performance	Apresentar detalhadamente qual o papel da motivação e da capacidade no desenvolvimento do desempenho em condições específicas.	A motivação resulta da combinação entre a escolha do esforço a despendar (direção), a escolha do nível de esforço a desenvolver (nível) e a escolha em persistir no tempo (persistência). O seu desenvolvimento durante os períodos de desempenho irá beneficiar a eficácia final dos colaboradores. A motivação determina se o colaborador desenvolverá o seu nível máximo de desempenho ou se irá despendar um desempenho esperável, enquadrado com as expectativas mais inferior ao seu potencial máximo.	A formação deverá ter por base objetivos realistas e prioritários, mais concentrados e em menos número. Dar acompanhamento durante e após a formação de forma a garantir a aplicação e modificação dos comportamentos.	A motivação para aprender é um fator determinante para o sucesso da formação e transferência. Está associada à relevância da formação em conjunto com a sua aplicabilidade. A motivação é fator importante antes, durante e após a formação uma vez que justifica as diferenças entre o conteúdo da formação e as necessidades organizacionais que a formação visa cumprir.	A motivação resulta da combinação entre a escolha do esforço a despendar (direção), a escolha do nível de esforço a desenvolver (nível) e a escolha em persistir no tempo (persistência).		
97	2009	Improving training transfer	Providenciar uma estratégia simples que melhore o processo de transferência do conhecimento para o ambiente de trabalho.	É necessário o desenvolvimento de um bom planeamento, disciplinado, com poucas mudanças do processo. A chave para o sucesso do processo de transferência está associada a objetivos realizáveis, a atividades pré e pós aprendizagem e componente prática da formação.				ausência de suporte por parte da cultura organizacional; pressão dos colegas/pares; resistência à mudança	
98	2012	The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice	Providenciar uma revisão prática sobre a ciência da formação e o desenvolvimento das organizações.	A formação é vista como um sistema que promove a aprendizagem, aumenta os níveis de desempenho individual e organizacional.	A formação é o que permite à organização adaptar, inovar, produzir e alcançar os objetivos. Serve para manter os níveis de competitividade sendo para isso necessário um planeamento enquadado, objetivo, flexível e aplicável, de forma a garantir a transferência e melhores níveis de desempenho.	A aquisição de conhecimento decorre de uma formação bem planeada da qual resultará a mudança de comportamentos, aumentando o desempenho individual e coletivo.	A transferência é determinada pela forma como o novo conhecimento facilita o desenvolvimento de uma determinada tarefa. A transferência é crucial para a demonstração do retorno do investimento feito na formação.		
99	2009	Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society	Analisar os benefícios individuais e coletivos, para as organizações e sociedade, adjacentes a um programa de formação e desenvolvimento.	Os benefícios adjacentes à formação refletem-se num bom desempenho individual, de equipe influenciando a prosperidade económica da organização. Os fatores que permitem adquirir benefícios na formação estão relacionados com a motivação anterior à formação, com o desenho da formação, a pertinência da mesma e ao seu enquadramento e aplicação no trabalho.	A formação consiste numa aproximação sistemática que afeta o comportamento, as competências e capacidades individuais com o objetivo de melhorar os níveis de desempenho e eficácia. O desenvolvimento resulta da formação, permitindo o crescimento dos colaboradores, a mudança de comportamentos e capacidades a desenvolver.	O conhecimento declarativo refere-se ao conhecimento sobre "o quê" (factos, significado de termos, etc). O conhecimento processual refere-se ao conhecimento sobre "como" (como se desenvolve determinado comportamento). O conhecimento estratégico refere-se à aplicação de um conhecimento específico no momento certo, enquadrado.	Transferência da formação resulta da extensão sobre a qual o novo conhecimento e capacidade, adquiridos na formação, são aplicados no local de trabalho. Quando a transferência ocorre de forma célere e eficaz o desempenho organizacional é beneficiado em termos de melhorias nos níveis de produtividade, eficácia, provistos monetários, redução de custos e melhoria da qualidade do produto. O levantamento das necessidades, necessárias ao desenho do plano da formação, são anteriores à formação e permitem garantir a eficácia e enquadramento da formação com os objetivos organizacionais.	A formação transcultural permite melhorar a eficácia, o ajustamento e a conduta no colaborador num cargo de destacamento internacional.	
100	2011	The transfer of training: what really matters	Identificar e resumir as conclusões mais pertinentes relativamente à transferência da formação.	O desenho da formação e o ambiente organizacional são os fatores que mais influenciam positivamente a eficácia de uma formação, da transferência do seu conteúdo para o trabalho.	A formação define-se como uma ferramenta que permite a aquisição de conhecimento, competências e atitudes que em conjunto melhoram o desempenho. É produzida uma mudança permanente em termos cognitivos e comportamentais nos indivíduos.	A motivação determina a intensidade, direção e persistência do esforço direcionado para um objetivo específico.		A transferência do conteúdo da formação irá criar novo conhecimento no meio envolvente. Características do formando: capacidade cognitiva, auto-eficácia, motivação, pertinência do conteúdo da formação; Desenho da formação: modelamento do comportamento através de simulações, role playing, gestão do erro, enquadramento da formação com as necessidades organizacionais; Meio envolvente: clima para a transferência, apoio dos pares e superiores, oportunidade de aplicar, acompanhamento/feedback	
101	2016	The Role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture	Compreender a relação que se estabelece entre a Cultura Nacional e a Cultura Organizacional	Criação de um modelo teórico da relação que se estabelece entre o contexto institucional, fustal, cultural e organizacional.					A cultura racional e defendida segundo as normas, valores de um país, exercendo influência na cultura interna a cada organização. A sua finalidade, numa organização, será sempre criar cheques entre culturas. Uma cultura organizacional que respeite e integre os valores culturais nacionais é sempre caracterizada pela sua resiliência que permite criar mais valor organizacional.