



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
CONSULTORES NA SUA MOTIVAÇÃO PARA A TRANSFERÊNCIA  
DA FORMAÇÃO**

**DANIEL FILIPE DA SILVA LEITÃO MATEUS**

**SETEMBRO - 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS  
CONSULTORES NA SUA MOTIVAÇÃO PARA A TRANSFERÊNCIA  
DA FORMAÇÃO**

**DANIEL FILIPE DA SILVA LEITÃO MATEUS**

**ORIENTAÇÃO: PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> HELENA MARIA ROCHA SERRA**

**SETEMBRO – 2014**

## RESUMO

---

Em tempos de crise, os esforços da Gestão de Recursos Humanos centram-se sobretudo na valorização dos seus recursos, procurando encontrar as políticas e procedimentos mais eficientes e eficazes para que os seus objetivos sejam alcançados. É neste sentido que urge a importância de aprofundar o conhecimento sobre a temática do que motiva os consultores a aplicarem no seu local de trabalho os ensinamentos dados em contexto de formação profissional, principalmente numa altura em que a principal porta de entrada no mercado de trabalho por parte dos mais jovens são as empresas que prestam serviços de consultoria. Desta forma, surge este estudo que visa estudar a influência que o Comprometimento Organizacional dos consultores pode ter na sua Motivação para a real e positiva Transferência da Formação.

Para tal, foi utilizada uma amostra por conveniência ao universo de consultores, amostra constituída por 377 consultores, os quais manifestaram possuir um Comprometimento Organizacional Afetivo.

Os resultados deste estudo empírico mostram que o Comprometimento Organizacional influencia positivamente a motivação dos consultores para aplicarem o que aprendem nas ações de formação, bem como o mesmo demonstra que é influenciado pelas perceções que os consultores apresentam sobre as oportunidades de formação. No mesmo sentido, é comprovado que o Comprometimento Organizacional exerce um efeito mediador na relação entre as Perceções sobre as Oportunidades de Formação e a Motivação para a Transferência da Formação.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Consultoria; Motivação para a Transferência da Formação; Perceção das Oportunidades de Formação.

## ABSTRACT

---

In times of crisis, the efforts of the Human Resources Management focus mainly on the development of its resources in seek policies and procedures more efficient and effective so that their goals are achieved. It's in this sense that urges the importance of furthering knowledge on the topic of what motivates consultants to implement in your workplace the giving teachings in the context of professional training, especially at a time when the main door of entry into the labor market, by the young people, are companies that provide consulting services. Thus, this study aimed to investigate the influence that the Organizational Commitment of the consultants may have on their Motivation for a real and positive Transfer of Training.

To this end, was use a convenience sample to the universe of consultants, sample formed by 377 consultants, in which manifested an Affective Organizational Commitment.

The results of this empirical study show that Organizational Commitment influences positively the motivation of consultants to apply what they learn in training activities as well as it shows that it is influenced by perceptions that consultants have on training opportunities. In the same way, it is proven that Organizational Commitment has a mediating effect on the relationship between Perceptions about Training Opportunities and Motivation to Training Transfer.

**Keywords:** Organizational Commitment; Consultancy; Motivation to Training Transfer; Training Opportunities Perceptions.

## AGRADECIMENTOS

---

*Que significa um só Agradecimento,  
Se é gratidão que sinto?*

*De que valem estas palavras,  
Se foram os gestos que marcaram?*

*Qual o valor deste conhecimento,  
Se não fosse a colaboração de todos?*

*Por tudo quanto fizeram, agradeço-vos meus Pais, meus exemplos, minhas extensões de vida...*

*Por tudo quanto me ouviste e suportaste, o meu eterno e sentido obrigado Carla Matos...*

*Por todo o apoio e força transmitida, o meu obrigado João e Sónia...*

*Por tudo quanto vivemos e rimos, espero nunca vos perder: Carla Mairos, João Cândido, João Kol Rodrigues, Leonor Belchior...*

*Por toda a vossa colaboração, muito obrigado a todos quanto contribuíram para a amostra desta Dissertação.*

*E por toda a orientação, apoio e simpatia, muito obrigado por me acompanhar nesta caminhada Prof.<sup>a</sup> Helena.*

*A todos vocês, o meu enorme AGRADECIMENTO!*

*Daniel Filipe da Silva Leitão Mateus*

## LISTA DE ABREVIATURAS

---

|      |  |
|------|--|
| AF   | Análise Fatorial                                       |
| CO   | Comprometimento Organizacional                         |
| COA  | Comprometimento Organizacional Afetivo                 |
| COC  | Comprometimento Organizacional Calculativo             |
| CON  | Comprometimento Organizacional Normativo               |
| GRH  | Gestão de Recursos Humanos                             |
| KMO  | <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i> |
| LTSI | <i>Learning Transfer System Inventory</i>              |
| MTF  | Motivação para a Transferência da Formação             |
| OCQ  | <i>Organizational Commitment Questionnaire</i>         |
| POF  | Percepção das Oportunidades de Formação                |
| RH   | Recursos Humanos                                       |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>     |
| TI   | Tecnologias de Informação                              |
| VD   | Variável Dependente                                    |
| VI   | Variável Independente                                  |
| VM   | Variável Mediadora                                     |

## ÍNDICE

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>Resumo</b> .....   | <b>i</b>   |
| <b>Abstract</b> .....   | <b>ii</b>  |
| <b>Agradecimentos</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>Lista de Abreviaturas</b> .....  | <b>iv</b>  |
| <b>Índice</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>Índice de Figuras</b> .....  | <b>vii</b> |
| <b>1. Introdução</b> .....  | <b>1</b>   |
| <b>2. Trajeto Teórico e Metodológico</b> .....  | <b>3</b>   |
| <b>2.1. Transferência da Formação</b> .....   | <b>3</b>   |
| <b>2.2. Comprometimento Organizacional</b> .....  | <b>6</b>   |
| <b>2.3. Modelo de Análise</b> .....   | <b>9</b>   |
| <b>2.4. Metodologia</b> .....   | <b>13</b>  |
| <b>2.4.1. Introdução</b> .....  | <b>13</b>  |
| <b>2.4.2. Instrumento</b> .....   | <b>15</b>  |
| <b>2.4.3. Caracterização da Amostra</b> .....   | <b>17</b>  |
| <b>3. Análise e Discussão dos Resultados</b> .....  | <b>18</b>  |
| <b>3.1. Qualidades Métricas das Escalas e Subescalas</b> .....  | <b>18</b>  |
| <b>3.2. Relação do CO com a MTF</b> .....   | <b>19</b>  |
| <b>3.3. Relação das POF com o CO</b> .....  | <b>21</b>  |
| <b>3.4. Relação entre as POF e a MTF</b> .....  | <b>23</b>  |
| <b>3.5. Efeito Mediador do CO</b> .....   | <b>24</b>  |
| <b>4. Conclusões</b> .....  | <b>26</b>  |
| <b>5. Limitações do Estudo e Recomendações para Estudos Futuros</b> .....   | <b>28</b>  |
| <b>6. Referências Bibliográficas</b> .....  | <b>30</b>  |
| <b>Anexos</b> .....   | <b>36</b>  |
| <b>Anexo A – Caracterização da Amostra</b> .....  | <b>36</b>  |
| <b>Anexo B – Qualidades das Métricas das Escalas e Subescalas</b> .....   | <b>37</b>  |
| <b>Anexo C – Relação do CO com a MTF</b> .....  | <b>38</b>  |
| <b>Anexo D – Relação das POF com o CO</b> .....   | <b>39</b>  |
| <b>Anexo E – Relação entre as POF e a MTF</b> .....   | <b>40</b>  |
| <b>Anexo F – Itens adaptados sobre as Três Dimensões do Comprometimento Organizacional (Nascimento <i>et al.</i>, 2008, p. 121)</b> ..... | <b>41</b>  |
| <b>Anexo G – Itens adaptados sobre as POF (Yang <i>et al.</i>, 2011, p. 147-148)</b> .....  | <b>42</b>  |
| <b>Anexo H – Itens Adaptados sobre a MTF, Velada (2007)</b> .....   | <b>44</b>  |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Anexo I – Questionário Implementado.....</b> | <b>45</b> |
|---|-----------|



## ÍNDICE DE FIGURAS

---

|                 |                              |    |
|-----------------|------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> | Modelo Teórico: Parte 1..... | 11 |
| <b>Figura 2</b> | Modelo Teórico: Parte 2..... | 12 |
| <b>Figura 3</b> | Diagrama de Trajetórias..... | 25 |

## 1. INTRODUÇÃO

---

Recentemente tem-se presenciado a crescente importância que a formação profissional tem ocupado nas tomadas de decisão estratégicas da Gestão Integrada de Recursos Humanos nas organizações. Cada vez mais, tem sido prioridade das empresas de consultoria fornecer ações de formação que permitam o desenvolvimento de competências dos seus consultores, e que a transferência desse conhecimento possa ter algum reflexo nas funções que desempenham na organização ou no cliente.

Por formação profissional entende-se “o conjunto de experiências de aprendizagem planejadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho” (Cabrera, 2006, p. 168; cit. Gomes *et al.* 2008). Conforme menciona Noe *et al.* (2006), o desenvolvimento de um programa de formação pode envolver seis etapas, nomeadamente (i) o diagnóstico de necessidades de formação; (ii) a preparação dos formandos para a formação; (iii) a criação de um ambiente de aprendizagem e (iv) propício à transferência da formação; (v) a escolha do método de formação, o qual poderá ser palestra, *on the job*, entre outros; (vi) e a avaliação.

A avaliação da formação corresponde à fase onde se pretende medir em que ponto os objetivos que conduziram à realização da ação de formação, foram efetivamente alcançados, estando baseada em diferentes dimensões: ao nível das reações, da aprendizagem, dos comportamentos ou transferência, e ao nível dos resultados (Kirkpatrick, 1960).

Apesar de a forma mais comum de se avaliar ser através das reações dos formandos, i.e. de se avaliar a sua satisfação, é extremamente importante avaliar em que medida a ação de formação produziu de facto alterações na *performance* do colaborador. Esta avaliação é denominada por Avaliação da Eficácia da Formação, traduzindo-se na medição do grau de Transferência da Formação. É necessário atentarmos sobre os fatores que podem promover e/ou afetar a Transferência da Formação. Baldwin e Ford (1988) referem que as características dos formandos, dos programas de formação e do contexto organizacional afetam esta transferência.

Ora, uma das dimensões que corresponde às características do contexto organizacional que afeta a motivação para a transferência é o Comprometimento Organizacional (CO). CO é definido como o “estado psicológico que representa a ligação do indivíduo à

organização” (Meyer e Allen, 2000; cit. Domingues, 2010, p. 10). Por outro lado, Mowday, Porter e Steers (1979) referem que o CO envolve uma dinâmica ativa entre o colaborador e a organização, na qual o colaborador deseja contribuir para o alcançar dos objetivos e bem-estar organizacionais.

Mas se o CO pode afetar a motivação para a real e positiva transferência da formação, noutra perspectiva, também pode ser influenciado pela forma como os colaboradores percebem a própria formação. No fundo, não nos focamos apenas na forma como a formação é organizada pela consultora, mas na forma como é percebida pelos consultores (Noe e Schmitt, 1986; cit. Yang *et al.*, 2011).

Posto isto, com este estudo pretendemos focar-nos na população ativa que atualmente ocupa um lugar de relevo na nossa sociedade: os consultores. Propomo-nos a averiguar qual a influência que determinada dimensão do CO poderá exercer sobre a Motivação para a Transferência da Formação (MTF) dos consultores, se as percepções que os consultores possuem sobre as oportunidades de formação influenciam este CO, e se esta componente do CO produz um efeito mediador na relação entre a forma como os consultores percebem as ofertas de formação da sua consultora e a motivação que têm para transferir os conhecimentos adquiridos nestas formações.

Para uma melhor compreensão, a presente investigação encontra-se organizada em seis partes fulcrais, complementadas com nove Anexos. Além da Introdução e das Referências Bibliográficas, que correspondem à sexta parte desta dissertação, temos reunido na segunda parte todo o trajeto teórico e metodológico deste estudo. Nesta parte, encontramos as definições das grandes temáticas abordadas; a sua possível relação; a problematização que conduz à origem do estudo e que está materializada no modelo de análise, onde é possível encontrar a descrição das hipóteses que se pretende validar; a justificação que sustenta a escolha da metodologia utilizada, neste caso os questionários; e a caracterização da amostra de estudo. Posteriormente, na terceira parte são analisados os resultados obtidos, sendo validada a qualidade das métricas das escalas e subescalas do questionário aplicado, e identificados quatro subpartes de análise da problemática. Por último, na quarta e quinta parte são apresentadas sinteticamente as principais conclusões da investigação, as condicionantes que puderam limitar o estudo, e são apontados novos caminhos de progressão no aprofundamento da temática em análise.

## 2. TRAJETO TEÓRICO E METODOLÓGICO

---

### 2.1. TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO

---

Segundo Goldstein (1986) e Phillips (1991), a avaliação da formação baseia-se num processo contínuo de recolha de dados e consequente análise da conceção, implementação e supostas consequências das ações de formação realizadas, visando apurar a sua eficiência, importância e efeitos na atividade organizacional. Conforme Caetano (2007), a avaliação da formação visa dar resposta a duas questões: (i) obter um maior entendimento sobre a forma como foram alcançados os objetivos da formação, no que diz respeito à aprendizagem dos formandos; (ii) verificar em que medida a obtenção desses conhecimentos resultaram numa mudança ou melhoria da *performance* organizacional do formando no local de trabalho.

Contudo, conforme Alvarez, Salas e Garofano (2004), a Avaliação da Eficácia da Formação está relacionada com o estudo de fatores ligados à formação, às características individuais dos formandos e do ambiente organizacional, os quais no seu conjunto irão influenciar o processo de formação antes, durante e após se ter realizado. Anteriormente e no mesmo sentido, Baldwin e Ford (1988) constataram a existência de três categorias de *inputs* da formação que afetarão a medição da sua eficácia: (i) o *design* das características da formação; (ii) as características dos formandos; (iii) e as características do ambiente de trabalho. A primeira categoria remete-nos para os conteúdos da aprendizagem, como deve o programa de formação estar estruturado (conforme os formandos e o contexto organizacional em causa), entre outros. No que diz respeito às características dos formandos, evidenciamos que se enquadram as formações que incorporam efeitos na modelação do comportamento (Taylor, Russ-Eft e Chan, 2005). Portanto, realçamos que o conceito de transferência exige a experiência após a apreensão do conhecimento e competências. Facticeau *et al.* (1995) afirma que para a Transferência da Formação ocorrer, o formando terá de (i) acreditar que está a aprender, (ii) acreditar que o esforço tido vai produzir mudanças na sua *performance*, e (iii) acreditar que esta mudança é positiva, i.e. que terá um resultado com significado/valor para si. Por último, temos as características do ambiente de trabalho, as quais englobam a satisfação e identificação com o trabalho, contexto organizacional, e CO (Bandura, 1986). No fundo, averigua-se os fatores que poderão ter tido impacto ao nível dos

resultados da formação, i.e. são estudados os fatores que originaram os critérios de sucesso da formação.

A Transferência da Formação corresponde à terceira dimensão do Modelo de Avaliação da Formação de Kirkpatrick (1960), o qual visa estudar os resultados da formação, o comportamento ou transferência. Inúmeros são os fatores que podem vir a condicionar a Transferência da Formação, variando mediante o contexto organizacional, as características dos formandos e de quem avalia a própria transferência do conhecimento, as características do *design* da formação e a sua organização e desenvolvimento.

O estudo da Transferência da Formação tem sido realizado por diferentes caminhos, produzindo inúmeras definições. Desta forma, Transferência da Formação refere-se à “aplicação dos conhecimentos, aptidões e atitudes aprendidas na formação para o local de trabalho e com a consequente continuação da aplicação destes durante um certo período de tempo até serem naturalmente integradas no colaborador e no seu desempenho sobre as tarefas” (Baldwin e Ford, 1988; cit. Ribeiro, 2011, p. 4).

Podemos especificar três dimensões para a transferência: a transferência positiva da formação, a qual resulta do grau de aprendizagem que é transferido para o local de trabalho, resultante da participação numa ação de formação, e o qual produz mudança e/ou melhorias significativas no comportamento/*performance* do formando/colaborador (Golstein e Ford, 2002); a transferência negativa da formação, a qual resulta em resultados piores após as ações de formação; e a transferência nula da formação, quando não se evidencia quaisquer diferenças comparando os resultados obtidos antes e após as ações de formação (Wexley e Latham, 2002; cit. Velada, 2007). Noutro sentido, a transferência pode ser designada como próxima ou distante, de acordo com a proximidade ou relação existente entre o que é aprendido e o local de trabalho do formando (Laker, 1990). Normalmente são as chefias ou os observadores que executam esta medição. Acaba-se por concluir que muitas chefias debruçam a sua avaliação sobre um desempenho mais rápido, e.g. (Swezey, Perez e Allen, 1991), do que auscultarem as percepções que os seus formandos têm sobre a sua própria transferência.

Estes estudos têm-se revelado fundamentais, pois indicam-nos que para a transferência ocorrer é necessário que haja lugar à aplicação dos conhecimentos, competências e atitudes adquiridas em contexto de trabalho (Baldwin e Ford, 1988; Ford e Kraiger, 1995; cit. Afonso, 2011). Por outro lado, Taylor, Russ-Eft e Chan (2005) referem que

para medir a real Transferência da Formação, a mesma deverá ser feita passados seis meses da ocorrência da ação de formação.

Contudo, deve-se destacar as suas limitações, as quais se baseiam na forma como esta transferência é definida, operacionalizada e quando é efetuada; nos métodos utilizados para mediar a transferência que poderão ser conspurcados de baixo teor de complexidade; na presente subjetividade da escolha das características da formação a serem medidas; e/ou a conceptualização e operacionalização das características do contexto organizacional que podem afetar a transferência (Ford e Weissbein, 1997; cit. Ribeiro, 2011).

Estudos mais recentes evidenciam que para avaliarmos a real eficácia da formação, é necessário avaliarmos os impactos organizacionais e individuais nos resultados da formação. Fundamentados neste pressuposto, Cheng e Ho (2001) definiram quatro etapas para a ocorrência da Transferência da Formação: (i) a motivação existente antes da ação de formação; (ii) a aprendizagem decorrente durante a ação de formação; (iii) a *performance* do formando durante a ação de formação; (iv) e os resultados da formação. Desta feita, definiram três categorias que agregam indicadores que afetam a Transferência de Formação: indicadores individuais, que correspondem à autoeficácia do formando, e.g.; indicadores ambientais, que englobam o apoio das chefias, a cultura organizacional, entre outros; e os indicadores motivacionais, onde encontramos o CO e o poder nas tomadas de decisão sobre as ações de formação e suas intervenções posteriores.

Seguindo este pressuposto, devemos diferenciar a motivação para aprender que reflete a motivação do formando para apreender o conteúdo do programa formativo, motivação demonstrada ainda antes de ocorrida a ação de formação; da motivação para transferir que se debruça sobre a vontade que os formandos demonstram para transferir/aplicar no seu local de trabalho o que foi abordado na formação, num horizonte temporal posterior à ocorrência da formação (Clarke *et al.*, 1993; Colquitt *et al.*, 2000; Holton, 1996; Mathieu *et al.*, 1992; Noe, 1986; Salas e Cannon-Bowers, 2001; cit. Velada, 2007).

---

## 2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

---

Comprometimento Organizacional (CO) é considerado um antecedente motivacional da Transferência da Formação, e que cada vez mais tem merecido a atenção dos órgãos de gestão das organizações. Os impactos que produz na vida organizacional são cruciais, pelo que importa entender os motivos que norteiam o empenhamento e esforço dos colaboradores/consultores.

Nestes moldes, primeiramente é necessário definirmos uma nomenclatura para referirmo-nos a este antecedente. Em estudos desenvolvidos em Portugal, a designação de CO tem assumido algumas variações, das quais podemos destacar a de Carochinho (1998) que utilizou compromisso organizacional; Ferreira (2008) e Bruno (2007), empenhamento organizacional; ao passo que, Rego e Souto (2004) e Nascimento *et al.* (2008) utilizaram o termo comprometimento organizacional. Neste caso, a terminologia a ser utilizada vai ser a de Comprometimento Organizacional (CO) por considerarmos que abrange uma maior e melhor noção do que entendemos por CO, a qual se sustentou na ligação existente entre o indivíduo e a organização, onde o colaborador aceita os valores e os objetivos da empresa onde está inserido, esforça-se e empenha-se em continuar a ser colaborador da organização, defendendo, desta forma, a existência de uma unidimensionalidade do CO, onde características pessoais, funções desempenhadas, características estruturais, e experiências individuais e de trabalho vão justificar comportamentos específicos, como seja o desejo e intenção de permanecer na organização, a assiduidade, a retenção e, o esforço despendido (Mowday, Porter e Steers, 1982).

Noutra abordagem, Meyer e Allen (1991) defendem que CO é o resultado de diferenças do estado psicológico/*mindset* dos colaboradores para com a organização, as quais são provocadas por fatores antecedentes e que vão dar como *output* os comportamentos expectáveis para determinado tipo de CO. Estes autores tridimensionam o CO em: Comprometimento Organizacional Afetivo (COA), que justifica comportamentos específicos por uma questão de ligação emocional/identificação com a organização, o querer manter vínculo com a organização; Comprometimento Organizacional Calculista (COC), de Continuidade ou Instrumental, baseado na falta de alternativas ou no *trade-off* entre permanecer ou sair da organização, refletindo os investimentos que o colaborador fez/faz na organização, ou refletindo a necessidade extrínseca;

Comprometimento Organizacional Normativo (CON), consistindo no dever moral de continuar na organização, (Meyer, 2009; Meyer e Allen, 1997; cit. Nascimento, 2010). Esta dimensionalidade do CO também tem sido alvo de especulação e análise de constructos. Meyer e Allen (1997) destacaram a multidimensionalidade do CO em afetiva, instrumental/calculativa e normativa, bem como ao nível de diferentes eixos organizacionais, tais como a Direção/Área, Departamento, Grupo de Trabalho, Chefia, entre outros, não evidenciando um compromisso do colaborador para com a organização no seu todo. “O Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen (1991) surge assim numa ótica de multidimensionalidade do CO, sendo simultaneamente defendido que a relação estabelecida entre o colaborador e a organização poderá apresentar diferentes intensidades das três componentes, coexistindo simultaneamente.

Todavia, o CO surge no colaborador advindo dos seus antecedentes. De acordo com Mowday *et al.* (1982), temos as características pessoais e estruturais, as funções desempenhadas e as experiências individuais de trabalho, como antecedentes.

Noutro sentido, Meyer e Herscovitch (2001) evidenciaram a existência de diferentes antecedentes, conforme o tipo de CO que estiver a ser considerado, pelo que a perceção do suporte organizacional/da chefia (Yang *et al.*, 2011), a identificação com os valores e objetivos organizacionais, e o sentimento de pertença fossem designados como os antecedentes do COA; os investimentos feitos pelo colaborador na organização, a escassez de alternativas, e a perceção dos benefícios da formação (Yang *et al.*, 2011) resultassem nos antecedentes do COC (estudos como os de McGee e Ford (1987) focaram-se na validade do constructo da bidimensionalidade desta componente); quanto à internalização resultante do contrato psicológico e do processo de socialização, assim como a bidirecionalidade existente entre os investimentos tidos pelo colaborador e os benefícios recebidos, e a perceção do acesso dado à formação (Yang *et al.*, 2011), antecederem a componente do CON.

Posto isto, interessa-nos frisar a existência de antecedentes distantes, os quais representam as características pessoais e organizacionais, as experiências individuais, as práticas de gestão e as condições ambientais, (Meyer e Allen, 1997); e de antecedentes próximos, englobando as experiências de trabalho, as funções desempenhadas, os contratos psicológicos tidos, entre outros. Neste seguimento, os autores consideraram



que as práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) são antecedentes distantes causais, provocando a percepção de autoestima (COA), de custos (COC), e de necessidade de reciprocidade (CON)<sup>1</sup>.

Em sentido oposto, devemos abordar quais os consequentes do CO. Conforme Mathieu e Zajac (1990) temos como consequências as intenções de comportamento e os comportamentos específicos tidos pelos colaboradores, onde é estabelecida uma “relação causal negativa, especialmente com o comprometimento afetivo” (Nascimento, 2010, p. 43). São designados por comportamentos de demissão os comportamentos adotados pelos colaboradores e que produzem um impacto negativo para a organização, tais como o *turnover* e/ou suas intenções, *burnout/stress*, cinismo organizacional, a não transferência da formação, entre outros (Meyer e Allen, 1991, 1996 e 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday *et al.*, 1982; cit. Nascimento, 2010).

Nos estudos abordados, referentes a esta relação causal consequente entre as componentes tripartidas do modelo de Meyer e Allen (1991), é encontrada uma relação positiva entre o CO e os impactos positivos para a organização, dos quais nos importa destacar o esforço individual e o desempenho/resultados alcançados (Nascimento, 2010). No estudo de Meyer *et al.* (2002), foi verificada uma correlação positiva com o COA e o CON e, negativa com o COC, ao se relacionar o CO com o desempenho individual. Apesar da existência de estudos reduzidos sobre esta temática, estudos como este começam a surgir, relacionando o CO com o desempenho alcançado pelos colaboradores.

Neste sentido, Meyer e Allen (1991) constataram a existência de diferentes consequências de acordo com a componente de CO que esteja a ser considerada. Ou seja, um colaborador comprometido calculativamente não apresenta uma correlação significativa com o seu envolvimento profissional, contrariamente ao que se evidencia com o colaborador comprometido normativamente (Meyer *et al.*, 1993). Na mesma linha de pensamento, encontramos as conclusões obtidas por Rego e Souto (2004), ao concluírem que os colaboradores que revelam COC, não revelarão um desempenho que não seja o expectável, o mesmo acontecendo quando percecionam os investimentos realizados na organização como importantes. Relativamente aos colaboradores que

---

<sup>1</sup> Neste prisma, podemos incluir a Formação disponibilizada aos colaboradores da organização, como sendo uma das práticas de GRH.

revelam CON, apresentam uma maior propensão para contribuir positivamente para a organização, tendo maior tendência para perceberem a lealdade à organização como esperada. Já no que diz respeito aos colaboradores que percebem a existência de suporte organizacional, acabam por revelar uma maior tendência para serem comprometidos afetivamente, expressando sentimentos vinculados e um forte sentimento de pertença e identidade para com a organização (Tansky e Cohen, 2001; Meyer e Allen, 1997; cit. Domingues, 2010).

---

### 2.3. MODELO DE ANÁLISE

---

Atualmente, as consultoras investem fortemente em programas de formação, com vista a proporcionar as melhores condições de formação e desenvolvimento aos seus consultores, numa ótica de os fidelizar e os comprometer com a própria consultora.

Os objetivos deste estudo passam por identificar qual das três componentes do CO definidas por Meyer e Allen (1991) é predominante nos consultores, ao mesmo tempo que pretendemos averiguar qual ou quais as componentes do CO que exercem maior influência sobre a motivação que os consultores apresentam para transferir os conhecimentos, as capacidades e as competências desenvolvidas em contexto de formação profissional. De igual modo, pretende-se averiguar se as Perceções dos consultores sobre as Oportunidades de Formação (POF) – perceções ao nível dos benefícios, do suporte da chefia e do acesso à formação, obtendo assim uma perspetiva ao nível individual, do superior hierárquico, e da organização – influenciam o CO dos consultores, e se portanto, é possível apontar para um efeito mediador do CO na relação entre as POF e a Motivação dos consultores para Transferir a Formação (MTF).

Para tal, ao nos focarmos em Noe (1986), CO é uma das quatro componentes que compõem os fatores motivacionais da Transferência da Formação. É reconhecido que o nível de comprometimento que os colaboradores têm para com a sua organização vai afetar a visão que estes possuem da necessidade e utilidade da formação, quer para eles próprios, quer para a própria organização (Tannenbaum *et al.*, 1991). Desta forma, acaba-se por concluir que, quanto maior for o compromisso para com a organização, maior será a motivação para a transferência para o local de trabalho dos conhecimentos e competências apreendidas, estando mais focados na utilidade da formação. Neste seguimento, pretendemos analisar se:

*H1: O CO dos consultores está positivamente relacionado com a sua MTF.*

Noutro sentido, podemos afirmar que a eficácia das ações de formação não dependem unicamente da forma como são desenhadas e desenvolvidas, mas também da forma como os formandos/consultores percecionam esse desenho/modalidade da ação de formação. A relação desta perceção face à formação e as atitudes perante o trabalho é considerada um indicador crítico, assumindo extrema relevância na justificação da *performance* do formando após a formação (Allen e Meyer, 1996; Georgellis e Lange, 2007; Smeenk *et al.*, 1993; cit. Yang *et al.*, 2011). Assim, Yang *et al.* (2011) focaram-se em três tipos de perceção sobre a formação: (i) perceção sobre os seus benefícios, refletidos num aumento salarial, em maiores possibilidades de progressão de carreira, entre outros; (ii) perceção sobre o apoio disponibilizado pela chefia, o qual se materializa na acessibilidade dada à comunicação das necessidades de formação, na possibilidade da aquisição de novas competências conduzir à integração do colaborador em novos e mais desafiantes projetos, entre outros; e (iii) a perceção sobre o acesso à formação, mais focado ao nível da disponibilização por parte da organização de um plano de formação, o qual possa estar direcionado, e.g. às necessidades individuais de cada colaborador. Portanto, conforme Yang *et al.* (2011), foi verificada a relação da perceção dos benefícios da formação com o COC, a perceção do suporte da chefia direta com o COA, e a perceção do acesso à formação com o CON.

Complementarmente, Treuer *et al.* (2013) comprovou a validade da relação direta entre o COA, o envolvimento no trabalho e a perceção da utilidade da formação com a motivação para aprender e a motivação para transferir. Deduz-se, então, a possibilidade de existência de uma relação direta entre o COA e as perceções de utilidade da formação, podendo-se generalizar que a mesma relação poderá existir entre as perceções dos benefícios da formação, do suporte da chefia e do acesso à formação.

Desta forma, pretendemos validar a seguinte hipótese:

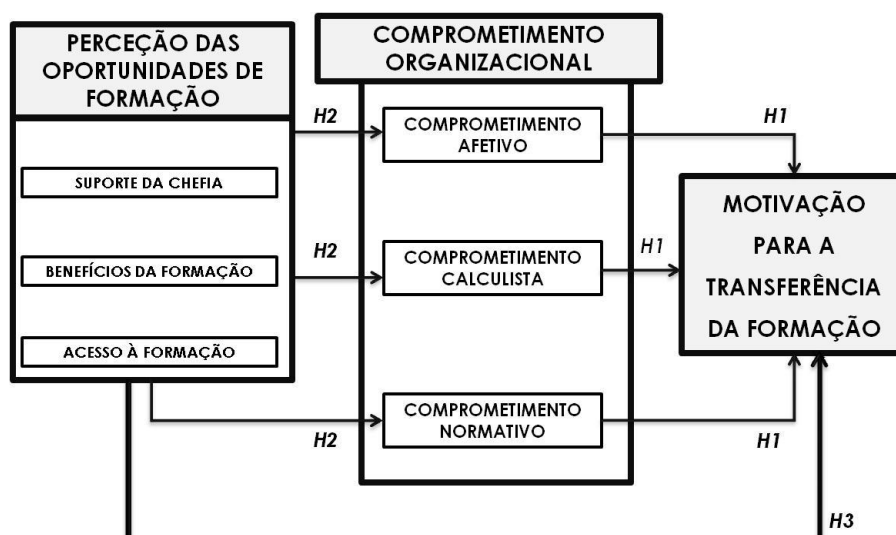
*H2: Existe uma relação direta entre as perceções dos consultores face às oportunidades de formação e o CO.*

Um dos grandes problemas é que por vezes o que é aprendido em contexto de formação, não é enquadrado nas funções desempenhadas pelo indivíduo (Kozlowski, 1997; cit.

Ribeiro, 2011). Yelon e Sheppard (1999) apresentaram um estudo onde demonstram que os indivíduos já vão para as ações de formação com objetivos e expectativas bem delineadas sobre o que pretendem aprender, i.e. possuem estratégias individuais dos conhecimentos e competências que vão ser abordados, sabendo à partida onde vão aplicar os conhecimentos e competências que pretendem aprender. Estas estratégias para a Transferência da Formação reforçam a ideia de que a transferência é uma escolha consciente dos formandos, onde os mesmos acabam por “personalizar o processo de encaixe das várias conceções de necessidades e quereres da experiência” (Afonso, 2011, p. 21), sendo a sua transferência o resultado das oportunidades de formação percebidas como positivas para o seu trabalho. Assim, podemos definir como hipótese:

*H3: Perceções positivas dos consultores sobre o Programa de Formação da sua consultora estão positivamente relacionadas com a sua motivação para transferir.*

Conforme é retratado na figura 1, temos a representação da primeira parte do quadro teórico utilizado.



**Figura 1 – Modelo Teórico: Parte 1**

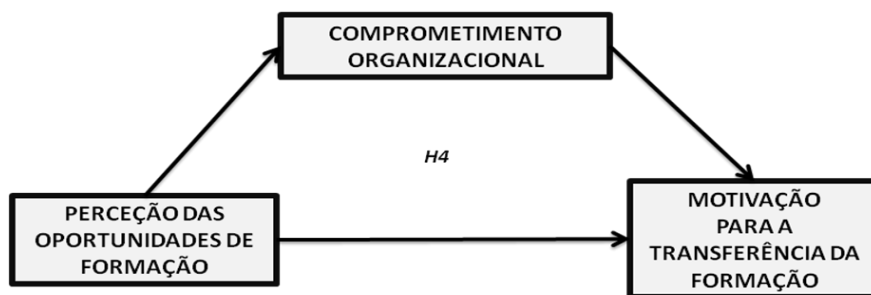
Além disso, podemos interligar estas POF com estratégias individuais que os formandos formulam, no sentido de pretenderem/estarem motivados apenas para transferir

determinadas competências e conhecimentos. Yellow *et al.* (2004) desenvolveram um modelo de decisão, o qual se baseia em três critérios a saber: credibilidade da informação; aplicação de competências; e medida em que o conhecimento e/ou competência é necessária (utilidade da formação). Por outro lado ainda, Anderson (2003) apresentou um estudo onde demonstra certos princípios que reproduzem influências nas estratégias de transferência da formação. Essencialmente reforça a ideia de que a transferência é uma escolha consciente dos formandos, fundamentada por fatores motivacionais, e cuja sua participação em ações de formação apenas é verificável quando as oportunidades de formação são percebidas como acessíveis e relevantes, tendo um impacto no comprometimento do colaborador (Ahmed e Bakar 2003; Bartlett 2001; Newman, Thanacoody e Hui 2011, Ehrhardt *et al.* 2011; cit. Bartlett e Chaudhuri, 2014).

No fundo, é possível concluirmos que ao existir uma relação entre as POF e a motivação para a transferência, a mesma poderá ser mediada pelo CO dos formandos/colaboradores/consultores. Desta forma, interessa-nos validar se:

*H4: A relação entre as POF e a MTF é positivamente mediada pelo CO dos consultores.*

De igual modo, a figura 2 esquematiza a segunda parte do quadro teórico de referência.



**Figura 2 – Modelo Teórico: Parte 2**

---

## 2.4. METODOLOGIA

---

### 2.4.1. INTRODUÇÃO

---

Salvaguardar que com este estudo visamos apurar qual a influência que certa dimensão do CO exercerá sobre a MTF dos consultores, se as percepções que os consultores possuem sobre as oportunidades de formação influenciam este CO, e se esta componente do CO tem um efeito mediador na relação entre a forma como os consultores percebem as ofertas de formação da sua consultora e a motivação que têm para transferir os conhecimentos adquiridos nestas formações.

Assim, o facto de o foco ser nos profissionais que prestam serviços de consultoria justifica-se devido à existência de uma escassez de estudos que se debrucem no CO dos consultores, não do prisma das intenções de *turnover*, mas sim à luz das oportunidades disponibilizadas de desenvolvimento de competências/potencial, o que também pretende refletir uma mudança de foco da gestão do capital humano das organizações. Complementarmente, esta escolha debruça-se pela sua representatividade, onde 169,5 milhares de profissionais, cerca de 6% da população portuguesa empregada no setor dos Serviços, exercem funções de consultoria, conforme dados do relatório “Estatísticas do Emprego 2014” do INE (2014, p. 22). Por outro lado, as atividades de consultoria têm sido uma das principais portas para a formação de profissionais, permitindo-lhes interagir com organizações de variadas indústrias/ramos de atividade. Tal diversidade, conduz à necessidade de ser disponibilizada formação adequada aos consultores, para que as exigências dos clientes possam ser eficiente e eficazmente alcançadas. Por estas razões, a amostra escolhida debruça-se sobre os consultores, não existindo restrições a nível geográfico.

Na mesma senda, urge este estudo exploratório, a partir do qual se recorreu à constituição de uma amostra por conveniência e não probabilística, mas que permite obter um maior conhecimento sobre consultores, o seu comprometimento e a sua percepção face à formação profissional, de forma a desenhar-se uma tendência padrão, a fim de tornar o investimento em formação mais eficaz, com resultados mais notórios. Além disso, pretende-se constituir uma base para estudos futuros mais restritivos e focados.

Recorreu-se a uma metodologia quantitativa, i.e. questionários, os quais foram aplicados numa amostra por conveniência, recorrendo à técnica de amostragem “bola de neve”, ou *snowball sampling*, a partir da qual se pretendeu criar uma cadeia de referência (Albuquerque, 2009). A utilização desta metodologia é fundamentada pela possibilidade em chegar mais rápida e objetivamente a um maior número de indivíduos, de permitir verificar hipóteses, e criar correlações entre as variáveis (Quivy e Campenhoudt, 2008). A ferramenta a utilizar para realizar as correlações necessárias é o *IBM SPSS Statistics 20* e o *Microsoft Office Excel*, tendo sido construído um questionário *online*, recorrendo-se à plataforma *Google Docs*.

De reforçar que, o facto de nos centrarmos numa amostra constituída por consultores, remete-nos a afirmar que estamos perante uma amostra por conveniência e de propagação (ou *snowball*), como referido anteriormente (Marôco, 2014). Neste sentido, o estudo foi aplicado junto de contactos profissionais da área, os quais se encontram atualmente a prestar serviços de consultoria e que poderiam, rapidamente, fazer chegar este estudo a outros colegas, amigos e conhecidos na mesma situação. O ponto de partida foi a rede de contactos profissionais próximos que já possuíamos e que permitiram dar o arranque na divulgação do estudo e inerente participação destes consultores identificados, garantindo uma maior confiança, segurança e certeza de que o questionário aplicado chegaria o mais rapidamente aos consultores e garantia maior retorno de resposta. De ressaltar que a utilização das redes sociais foi determinante para o sucesso alcançado na quantidade de respostas obtidas (377 respondentes). De frisar ainda que, tratando-se de profissionais a prestar serviços de consultoria, poderiam encontrar-se deslocados (em regime de *outsourcing*) ou com acesso limitado ao *e-mail* (no caso de utilizarem o *webmail* ou apenas o *e-mail* pessoal), pelo que o método de conveniência e de propagação surge como o mais indicado para não excluir estes casos mais inacessíveis.

Na primeira semana de junho de 2014, foi elaborado um pré-teste a 10 consultores identificados primeiramente, para averiguar a existência de ambiguidades ou interpretações diversas que produzissem enviesamentos ao intento das respostas rececionadas, sendo obrigatória a resposta a todos os itens, de forma a submeter o questionário com sucesso.

Com o intuito de não restringir este estudo a um determinado tipo de consultoria, interna ou externa, ou a uma determinada área de consultoria, o questionário foi enviado sem restrições para consultores, tendo-se recorrido à rede de contactos profissionais e sociais, podendo-se destacar o *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter*. Foram contactadas pelo *Facebook* 48 entidades, desde consultoras, entidades de divulgação de questionários, e comunidades de profissionais de áreas de consultoria; assim como foram abordados 22 contactos identificados previamente como sendo consultores, onde lhes foi solicitado o preenchimento e divulgação do questionário, onde alguns destes contactos recorreram à sua rede de contactos no *Twitter* para enviar *tweets* com o intuito de identificar outros consultores, e assim, divulgar o questionário junto destes novos contactos. Foram enviados *e-mails* para cerca de 12 consultoras, *e-mails* que surgiram no seguimento do primeiro contacto estabelecido pelo *Facebook*. Além desta rede social, recorremos também ao *LinkedIn*, tendo sido identificados aleatoriamente e contactados cerca de 1000 consultores.

O horizonte temporal estabelecido para a receção das respostas foi aproximadamente 1 mês, tendo terminado a 15 de julho de 2014, obtendo-se um total de 377 respostas válidas ao questionário.

#### **2.4.2. INSTRUMENTO**

---

O questionário aplicado teve como referência o questionário sobre o Modelo das Três-Componentes de Meyer e Allen usado por Nascimento *et al.* (2008); o questionário utilizado por Yang *et al.* (2011) sobre as POF; e as dimensões sobre a motivação do *LTSI – Learning Transfer System Inventory* (Velada, 2007), conforme Anexos F, G e H, respetivamente.

Os itens foram aleatoriamente organizados dentro de cada temática, surgindo primeiro os 8 itens da caracterização da amostra (sexo, idade, estado civil, habilitações académicas, tipo de consultoria, área de consultoria, antiguidade na consultora e número médio de formações oferecidas pela consultora), seguidos dos 18 itens referentes ao Modelo das Três-Componentes do CO (COA: 02, 06, 07, 09, 11, 14; COC: 01, 03, 13, 15, 16, 18; CON: 04, 05, 08, 10, 12, 17); em terceiro, os 19 itens das POF (8 itens sobre a perceção dos benefícios da formação, 6 itens sobre a perceção do suporte da chefia, e os últimos 5 itens sobre a perceção do acesso à formação); e posteriormente, os 12 itens



sobre a MTF, do *LTSI*. Foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Discordo totalmente (ver Anexo I).

A escolha do Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1997) é justificada pelo facto de, em Portugal, vários terem sido os estudos que testam a multidimensionalidade do CO, tais como o de Carochinho (1998), onde é utilizado o *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, a partir do qual o autor identificou uma estrutura tripartida do CO, tendo uma componente afetiva, cognitiva e comportamental, correspondendo esta última às intenções de abandono da organização. Neste seguimento, Rego (2003) analisa uma estrutura de seis dimensões com o foco de testar a existência de diferentes ligações psicológicas que podem (des)unir os colaboradores às organizações, constatando a existência de apenas quatro dimensões, nomeadamente a afetiva, a normativa e a instrumental (ou de continuidade, conforme Modelo das Três-Componentes do CO, de Meyer e Allen (1991)). Neste seguimento, ao estudar a percepção de justiça como antecedente do CO, Rego e Souto (2004) concluíram que a abordagem mais adequada seria o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), da mesma forma que Nascimento *et al.* (2008) também o considerou num estudo de validação, pelo que, com base nestas conclusões, consideramos ser o melhor instrumento a aplicar-se ao contexto organizacional em causa.

A escala de Likert foi adaptada para cinco pontos, com vista a obter uma linearidade na posterior análise e tratamento dos dados recolhidos. Foram utilizados 18 dos 19 itens da Escala do CO, tendo a Subescala do COA, COC e CON seis itens, respetivamente.

Complementarmente recorre-se aos itens utilizados no estudo de Yang *et al.* (2011), não só pela sua fiabilidade, mas também por terem sido validados em diversos estudos, nomeadamente o de Bartlett (2001) e Bartlett e Kang (2004), para os itens da percepção dos benefícios da formação, acesso à formação, e suporte da chefia (de frisar que para a identificação dos itens da subescala correspondente ao suporte da chefia também contribuíram os estudos de Noe e Wilk (1993) e de Tharenou (2001), (Yang *et al.*, 2011)). Os itens referentes aos benefícios da formação englobam benefícios pessoais, profissionais e de progressão de carreira; os referentes ao suporte da chefia procuram refletir em que medida a chefia apoia a participação do seu subordinado nas ações de formação e no desenvolvimento de competências; e os itens referentes à percepção sobre

o acesso à formação refletem as oportunidades disponibilizadas pela organização/consultora (Yang *et al.*, 2011). Foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos.

Relativamente aos itens da MTF, recorreu-se ao *LTSI* que foi validado em Portugal por Velada (2007). Trata-se de um instrumento de avaliação e de diagnóstico da eficácia das ações de formação, replicado em diversos países. Visa (i) identificar os atuais e potenciais problemas de Transferência da Formação, numa ótica de planear e desenhar planos de intervenção/melhoria; (ii) realizar um *follow-up* dos fatores inibidores da Transferência da Formação; (iii) avaliar os programas de formação (Holton & Baldwin, 2003).

A versão mais recente do *LTSI* tem 89 indicadores de investigação, categorizados em 16 fatores, divididos por três secções: capacidade para usar conhecimentos e competências; motivação para usar conhecimentos e competências; e ambiente de trabalho propício à transferência. Seguindo esta linha de pensamento, e tendo presente o foco na averiguação da forma como o CO pode afetar a motivação dos consultores para a transferência, foram utilizados os indicadores: preparação prévia dos formandos; motivação para transferir; esforço de transferência – expectativas de desempenho; desempenho – expectativas dos resultados. Foram adaptados 3 itens para cada indicador, mantendo a escala de Likert de cinco pontos.

### **2.4.3. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

---

A amostra corresponde a 377 consultores, dos quais 58,09% são do sexo masculino, e 41,91% do feminino. De igual modo, evidenciamos que 43,5% encontram-se na faixa etária compreendida entre os 25 e os 30 anos, sendo a mais representativa; 22,02% compreende-se entre os 31 e os 35 anos, seguindo os que têm menos de 25 anos (18,04%); com menos significado na amostra estão os que têm entre 36 e 40 anos (10,88%) e os que têm mais de 40 anos (5,57%). No que diz respeito ao estado civil, 64,46% encontra-se solteiro/a, ao passo que 31,56% estão casados/as ou em união de facto. Ao nível das habilitações académicas, a grande predominância é dos licenciados (53,05%), seguido de quem tem mestrado (23,08%) e de mestrado integrado (10,08%), onde encontramos cursos da área de engenharia, ciências informáticas e arquitetura, e.g.. Quanto ao tipo de consultoria, a amostra encontra-se concentrada na consultoria

externa (75,33%), enquanto a interna é constituída pelos restantes 18,30%. A área de consultoria prevalecente é a consultoria em TI (49,6%); as outras áreas representativas são a consultoria em RH (19,36%), consultoria de gestão (12,73%), consultoria financeira (10,08%), consultoria de engenharia (6,63%), e outras áreas de consultoria (1,59%), (ver Anexo A).

De frisar que a antiguidade média dos respondentes é de 4 anos na mesma consultora, tendo participado, em média, em 5 ações de formação profissional (ver Anexo A).

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

---

#### **3.1. QUALIDADES MÉTRICAS DAS ESCALAS E SUBESCALAS**

---

As escalas e subescalas utilizadas no presente estudo já tinham sido elaboradas e validadas nos estudos mencionados anteriormente. Contudo, e conforme as adaptações efetuadas, consideramos necessário testar a sua sensibilidade, fiabilidade e validade.

A sensibilidade é descrita pela assimetria e enviesamento, devendo apresentar os valores próximos de 0 para que se possa afirmar que estamos perante uma distribuição normal. Se estes valores forem superiores a 1, não estamos perante esta distribuição (Marôco, 2014). Assim, constata-se que apenas a subescala utilizada para medir a perceção sobre os benefícios da formação não corresponde a uma distribuição normal (assimetria=-1,047; enviesamento=2,074), (ver Anexo B).

Conforme Hill e Hill (2005), a consistência interna ou fiabilidade das escalas e subescalas deverá ter  $\alpha > 0,70$ . Tal situação é evidenciada em todas as escalas e subescalas utilizadas, dando especial foco para os elevados valores de fiabilidade da escala de CO, das POF, das perceções do acesso à formação, e da subescala COA, com  $\alpha > 0,90$  (ver Anexo B).

Abrindo um parêntesis para fazermos uma breve análise descritiva através da análise das médias ( $\mu$ ) de respostas aos itens que compõem as escalas e subescalas, conseguimos averiguar a existência de CO nos consultores, de POF e de MTF. Tendo como referência uma média positiva, podemos concluir que os consultores manifestam um COA face à consultora para a qual exercem funções, visto que apresenta  $\mu=3,3$ . O contrário evidencia-se com o COC e CON com médias negativas de  $\mu=2,55$  e  $\mu=2,77$

(abaixo de 3 que corresponde ao “Nem concordo nem discordo”, na escala de Likert), respetivamente (ver Anexo B).

Relativamente à validade, é utilizada uma análise fatorial (AF) exploratória, cujo objetivo passa por obter um número reduzido de fatores que possibilitem identificar relações entre as escalas. É utilizado o método de Bartlett, com a visualização do teste de esfericidade de Bartlett, onde analisamos o *p-value* que representa o nível de significância que permite evidenciar em que medida os dados são adequados para tratamento com o método em questão, procedendo-se também à verificação do KMO (Medida de Adequação de Kaiser-Meyer-Olkin), recorrendo aos critérios definidos em Marôco (2014).

Desta forma, na escala do CO obtém-se um KMO=0,929 que revela AF muito boa (Marôco, 2014). Por seu turno, o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value*<0,001, pelo que concluímos que as subescalas do CO estão correlacionadas significativamente. No mesmo seguimento, constata-se que foram retidos 3 fatores que explicam cerca de 65,5% da variabilidade total.

No que diz respeito à escala das POF, identifica-se um KMO=0,918, revelando AF muito boa (Marôco, 2014). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value*<0,001 pelo que mais uma vez concluímos que as subescalas das POF estão correlacionadas significativamente. Foram retidos 3 fatores, os quais explicam 64,6% aproximadamente da variabilidade total.

Por último, a escala da MTF apresenta um KMO=0,871 classificada como boa e com um teste de esfericidade de Bartlett com *p-value*<0,001 também. De igual modo, foram retidos 3 fatores, os quais permitem explicar a variabilidade total em 66,7% aproximadamente.

---

### 3.2. RELAÇÃO DO CO COM A MTF

---

Dado que estamos perante uma distribuição normal, para testar a correlação entre o CO e a MTF podemos recorrer ao Coeficiente de Pearson (R), o qual procura uma relação linear direta entre as variáveis, relação que a constatar-se deverá variar entre -1 e 1.

Conforme Tabela 5, Anexo C, evidenciamos a existência duma correlação positiva entre o CO e a MTF, sendo que esta é bastante baixa com o COC (R=0,209) e a mais alta com o COA (R=0,487). Relativamente ao CON, podemos afirmar que a relação também é

relativamente forte, podendo-se evidenciar que existe uma relação entre o COA e o CON também nos consultores (Meyer *et al.*, 2002; Meyer e Allen, 1997; Nascimento *et al.*, 2008). Portanto, não só é possível afirmarmos que o coeficiente de correlação (R) revela uma relação de intensidade moderada entre os valores observados e os estimados da MTF (R=0,447), como também é possível concluir que existe uma relação linear direta entre as duas variáveis, i.e. quando o CO aumenta/diminui a MTF também irá aumentar/diminuir.

A relação mais forte é verificada com o COA, o que vem fundamentar a predominância desta componente de CO nos consultores abrangidos por este estudo exploratório. Tal predominância pode ser sustentada pela qualidade da programação de integração e acolhimento que a consultora disponibiliza e que, desta forma, afilia os consultores a si; bem como pode ser justificada pela identificação dos consultores com os valores organizacionais, fortalecendo esta ligação emocional/afetiva com a consultora (Nascimento, 2010).

Visto que nos encontramos a relacionar as três componentes do CO com a MTF, houve a necessidade de se recorrer a um modelo de regressão linear, com o intuito de estudar a relação de cada uma das três variáveis com a MTF. Na Tabela 6, Anexo C, conseguimos evidenciar os principais valores que nos permitirão tirar/consolidar as conclusões relativamente à relação entre o CO e a MTF.

No seguimento da interpretação do coeficiente de correlação (R), podemos afirmar que o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) revela que cerca de um quinto da variação da MTF é explicada pelo modelo, i.e. pelo CO dos consultores. No fundo, obtém-se que cerca de 19,9% da variação da MTF é explicada pela variação do CO dos consultores, sendo os restantes 80,1% dessa variação explicados por outros fatores ou por erros de medição. Já no que diz respeito ao erro padrão, verificamos que em média é de 0,52, i.e., em média a MTF estimada afasta-se da MTF real em 0,52.

Concluimos que o modelo estimado para explicar e prever a MTF em função do CO dos consultores, tem qualidade moderada, dado que a sua capacidade explicativa se remete a apenas 20% aproximadamente, mas simultaneamente, tem-se um erro de predição bastante baixo (0,52), o que é um bom indicador. Noutro sentido, ao nos debruçamos apenas no COA, evidenciamos que a capacidade explicativa sobe para 24% aproximadamente, ao passo que com o COC e o CON ronda os 4% e 16%

respetivamente (ver Anexo C). Portanto, evidenciamos que a H1 é parcialmente confirmada se considerarmos o CO (no conjunto das três componentes), mas confirmada se for somente considerado o COA dos consultores. À semelhança do afirmado por Tannenbaum *et al.* (1991), também nós constatamos que o nível de CO dos consultores vai afetar a visão que estes têm de necessidade e utilidade da formação, influenciando assim a sua MTF.

Mudando de perspectiva, constatamos que o estudo da MTF dos consultores fica incompleto, dado que apenas nos estamos a focar no CO, variável que não detém a totalidade percentual explicativa da MTF, dando assim espaço a deduções no sentido em que outras variáveis completem esta explicação, tais como as atitudes face à carreira profissional; a possibilidade de decisão para a formação, teorizada por Cheng e Ho (2001) e mencionada no capítulo do trajeto teórico desta investigação; e o *feedback* como um comportamento de intervenção posterior à formação. Também a utilidade da formação poderia aqui ser analisada e ter um fator explicativo, na medida em que, no estudo de Velada (2007), se concluiu a existência de uma relação positiva entre a MTF e o desenvolvimento de competências, a implicação afetiva (COA) e a perceção da utilidade da formação. Se abrangermos o nosso campo de análise para o facto da grande maioria da amostra ser constituída por indivíduos até 35 anos (83,56%), então remeter-nos-á para o facto de darem uma crescente importância à progressão da sua carreira profissional, de acordo com as suas âncoras de carreira. Atentando particularmente nas características desta geração, a importância dada ao *feedback* poderá ter um peso explicativo fulcral para a MTF (Noe, 2010).

---

### 3.3. RELAÇÃO DAS POF COM O CO

---

Para atentar na correlação entre as POF e o CO, recorremos ao Coeficiente de Pearson (Tabela 10, Anexo D).

Concluimos que existe uma relação direta entre as POF e o CO com um  $R=0,63$ , devendo ser frisado o valor constante da relação entre as POF e o COA com o maior coeficiente de Pearson ( $R=0,678$ ), o que significa que quanto maior for as POF maior será o COA do consultor.

Relativamente ao estudo de Yang *et al.* (2011) onde se compararam as três dimensões das POF com cada uma das componentes de CO, comprovamos que tal não se verifica

no presente estudo. No frisado estudo, o COA relacionava-se positivamente com o suporte dado pela chefia, o COC com a percepção sobre os benefícios da formação, e o CON com a percepção sobre o acesso à formação disponibilizado pela organização que emprega o indivíduo, de acordo com as hipóteses definidas e validadas no estudo empírico de Yang *et al.* (2011). Contrariamente, no nosso estudo evidenciamos que as percepções do suporte dado pela chefia têm um maior impacto, não só no COA, mas também no COC e no CON. Se não se fizer qualquer distinção para cada uma destas percepções, constata-se que o coeficiente de Pearson é maior entre as POF (no seu conjunto) e o COA, o COC ou o CON, considerando cada componente CO de forma isolada.

Já no que diz respeito à correlação das duas variáveis, obtivemos os seguintes resultados do modelo de regressão linear, conforme Tabela 11, Anexo D. No que diz respeito à correlação entre estas duas variáveis, podemos constatar que aproximadamente 40% da variância do CO é explicada pelas POF, mais concretamente 39,6%, e o erro de predição é bastante baixo, registando um valor de 0,6 aproximadamente. Tal aspeto permite-nos concluir que o modelo estimado para explicar e prever o nível de CO observado nos consultores em função das suas POF tem boa qualidade. Em sentido idêntico, podemos salientar o valor explicativo que as POF possuem sobre o COA, com cerca de 46%, e um erro de predição baixo de 0,72, aproximadamente. Tal como foi defendido e confirmado por Treuer *et al.* (2013), que analisaram e confirmaram a relação direta entre o COA e a percepção de utilidade da formação, também nós validamos e confirmamos a relação direta entre o COA e, não só a percepção de utilidade da formação, mas as percepções das oportunidades de formação (benefícios da formação, suporte da chefia, e acesso à formação). É, então, validada e confirmada a H2.

Noutra perspetiva, podemos atentar que o facto dos consultores abrangidos por este estudo terem uma faixa etária muito jovem (83,56% têm até 35 anos inclusive), poderá ter impacto na forma como percebem a oferta de formação disponibilizada pela entidade empregadora (neste caso, a consultora). Ao falarmos de uma faixa etária até 35 anos, estamos a falar de uma geração de *millenniums* e de *nexters* (Noe, 2010), o que nos conduz inevitavelmente para indivíduos cujo seu bem-estar organizacional está relacionado com a aprendizagem organizacional. Isto remete-nos para a formação profissional e para a forma como foram sensibilizados e consciencializados para a

importância que a formação tem para o seu crescimento profissional e pessoal. Valorizam as oportunidades dadas no fomento do seu desenvolvimento continuado e gradual, facto que pode justificar os quase 50% que as POF ocupam em termos de explicação do COA destes consultores. Contudo, frisar que outros fatores poderão justificar os restantes 50%, aproximadamente, tais como a identificação com os valores da consultora, ou o processo de socialização de que foram alvo desde o processo de recrutamento e seleção.

---

### **3.4. RELAÇÃO ENTRE AS POF E A MTF**

---

No que diz respeito à relação entre as POF e a MTF (H3), constatamos um  $R=0,636$ , o que representa uma relação direta boa, conforme Tabela 12, Anexo E.

Na mesma medida, sublinhamos uma considerável relação direta entre as POF e a MTF, visto que com um bom coeficiente de Pearson ( $R=0,636$ ), quando as POF aumentam, a MTF também aumenta; em sentido contrário, se as POF diminuírem, a MTF também diminuirá.

Por outro lado, constatamos uma capacidade explicativa de cerca de 40% da variação total da MTF pelas POF, e com um erro de predição baixo, de aproximadamente 0,5. Tal facto permite-nos concluir que o modelo estimado para fundamentar a correlação positiva entre as duas hipóteses tem uma qualidade moderada, o que permite validar a H3.

Dado que o erro de predição é o valor mínimo aceitável, assumimos com grande grau de certeza que quase metade da MTF é explicada pelas perceções que os consultores têm sobre as oportunidades de formação. Neste caso, e dado que anteriormente não foi possível assumir isoladamente as POF conforme os seus benefícios, o suporte dado pela chefia, ou o acesso à formação na sua relação com o CO, aqui também vamos assumir as POF como um todo, para manter coerência nos resultados e respetiva análise.

Este valor explicativo remete-nos a evidenciar que existem outras variáveis que podem explicar a MTF, não estando relacionadas somente com as POF dos consultores. Assim, e tendo em consideração o tipo de amostra sobre o qual esta investigação incidiu, podemos afirmar que a perceção de autoeficácia por parte dos formandos, poderá ter um impacto sobre a sua motivação, bem como em determinadas estratégias individuais que estes possuam para aplicar o que é aprendido, bem como outras características



individuais dos formandos/consultores. Também o *design* da formação pode aqui ter impacto, sobretudo se considerarmos que estamos a falar de consultores externos, cerca de 75,33%, os quais se encontram a prestar serviços de consultoria em empresas clientes da sua consultora, facto que os leva a deslocarem-se propositadamente para determinado local para terem a ação de formação, conduzindo a uma gestão de *timings* e processos. Assim, o *design* da formação pode ter um maior impacto neste tipo de amostra (consultores, e externos em particular), podendo conduzir a uma percentagem justificativa das POF mais limitada.

Não esquecer também que o estudo da personalização da transferência da formação tem-se focado nas características de personalidade dos formandos, e nos indicadores motivacionais (aspeto para o qual esta investigação visa igualmente contribuir), mas podemos ainda extrapolar este estudo para outros campos de análise, como a da relação entre a existência de estratégias individuais dos consultores para transferir e uma transferência da formação consciente, conforme Anderson (2003) e Afonso (2011).

Em suma, o facto de se ter provado que as POF afetam a MTF, focando a atenção no facto das POF serem anteriores à própria concretização da ação de formação, abre-nos um novo caminho para estabelecer uma nova visão sobre a forma como a MTF pode ser estudada, considerando a imagem e importância atribuída pelos indivíduos ainda antes de serem formandos e, relacionando-a ou com as atitudes relacionadas com o trabalho, ou com o próprio desempenho do colaborador (Becker, 1993), bem como com estratégias individuais conscientes dos formandos (Anderson, 2003).

---

### **3.5. EFEITO MEDIADOR DO CO**

---

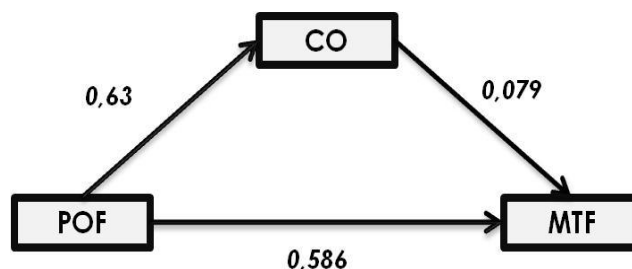
Na H4 procurámos estudar os efeitos de mediação do CO na relação entre as POF e a MTF. Para tal, as POF constituem a variável independente (VI), o CO a variável mediadora (VM) e a MTF a variável dependente (VD).

Com a H4 pretendemos estudar a influência que as POF exercem junto da MTF dos consultores, atendendo à possibilidade de existir um efeito do CO que venha intermediar esta relação. Sublinhar que este efeito mediador pode ainda ser complementado com outras variáveis mediadoras. Importante de frisar é a diferença existente entre o efeito mediador e moderador, visto que o primeiro vem explicar a relação entre duas variáveis (neste caso, o CO vem explicar/mediar a relação entre as

POF e a MTF), ao passo que o efeito moderador vem incidir sobre a relação entre duas variáveis (aqui presente, as POF e a MTF), situação já analisada nas hipóteses anteriores, de acordo com Marôco (2014). Neste sentido, justifica-se aqui estudar o seu efeito mediador.

Noutra perspetiva, de notar que esta associação conduz-nos inevitavelmente a uma relação causal, pelo que se recorrerá a uma análise de trajetórias e ao teste de Sobel, que permitirá fazer a análise de mediação (Marôco, 2014; Sobel, 1982).

Na figura 3, conseguimos observar o diagrama de trajetórias, baseado na informação dos *outputs* recolhidos e que constam no Anexo E.



**Figura 3 – Diagrama de Trajetórias**

A análise de significância dos coeficientes demonstrou que estes são significativos para todos os coeficientes do modelo causal. Deste modo, é possível verificarmos um efeito direto que as POF exercem sobre a MTF e que é de 0,586, ao passo que o efeito indireto é de 0,05 originário da equação [coeficiente de trajetória POF x coeficiente de trajetória CO], onde temos o efeito mediador do CO. Portanto, o efeito total das POF sobre a MTF é de 0,636, proveniente do cálculo  $[0,586 + 0,05]$ .

A correlação entre as POF e a MTF é 0,636, pelo que é possível afirmarmos que 100% da associação entre as POF e a MTF pode ser atribuída a um efeito total causal entre as duas variáveis. Ao considerarmos o efeito mediador do COA, dá igualmente 100%, conforme Anexo E. Não faz sentido calcularmos o efeito mediador do COC nem do CON, devido à sua inconsistência na correlação com as POF e com a MTF apuradas anteriormente.

No que diz respeito ao efeito de mediação do CO/COA sobre as POF e a MTF, utilizou-se uma variante do teste de Sobel, o teste de Arion (Z), o qual nos permite adicionar mais um termo: os erros estandardizados ao quadrado, que nos dá um valor mais

aproximado para validar o efeito mediador do CO/COA. Esta exatidão é importante ser realçada, pois só assim nos permite verificar se o CO/COA pode ser influenciado pelas percepções que os consultores têm das oportunidades de formação, exercendo assim um efeito mediador na sua motivação para transferir, conforme Bartlett e Chaudhuri (2014). Assim, temos como valor de  $Z_{(CO)} \approx 10,88$  e  $Z_{(COA)} \approx 2$  com  $p\text{-value} < 0,001$  pelo que podemos confirmar a H4, i.e. o efeito de mediação do CO/COA entre as POF e a MTF. Realçar que, a variável mediadora existe se as POF (VI) afetarem a CO/COA (VM), facto que é cumprido conforme o verificado na H2; noutro sentido, a VM deve possuir um efeito significativo sobre a MTF (VD), facto que também evidenciámos na H1; e por sua vez, o efeito indireto é superior ao efeito direto, pelo que a adição da VM ao modelo afeta a VD (Baron e Kenny, 1986). Portanto, a H4 é verificada.

Com a constatação desta hipótese e do mencionado por Yellow *et al.* (2004), i.e. de que a credibilidade da informação, a possibilidade de aplicação das matérias abordadas e a sua necessidade de utilização; concluímos que as POF e o efeito mediador do CO/COA dão corpo às estratégias individuais dos consultores no momento de transferir o aprendido na formação, materializando assim uma transferência da formação consciente (Bartlett e Chaudhuri, 2014).

De forma complementar, podemos abranger a nossa visão de análise para o facto de ser imprescindível considerar outro tipo de variáveis que podem vir completar este efeito mediador do CO/COA na relação das POF com a MTF. Estamos novamente a referir-nos às intervenções posteriores à formação, ou às tomadas de decisão referentes à formação, ou até mesmo às atitudes perante a carreira profissional do consultor, variáveis que podem revelar-se possuidoras do restante efeito mediador.

#### 4. CONCLUSÕES

---

---

O objetivo do presente estudo exploratório visa abrir caminho para um maior entendimento sobre o que realmente motiva os consultores a aplicarem no seu dia-a-dia os conhecimentos e competências desenvolvidos nas ações de formação disponibilizadas pela sua consultora. Neste caso, foi o CO o principal foco de atenção, procurando identificar qual a componente de CO que possui maior intensidade nos consultores abrangidos por este estudo, tendo de igual modo em consideração as

percepções que os consultores possuem das oportunidades de formação ao nível individual, da chefia e organizacional.

Com a aplicação de questionários, obteve-se um total de 377 respostas válidas, com maior foque para a percentagem de inquiridos do sexo masculino, com o estado civil solteiro, licenciados, numa faixa etária até aos 30 anos, exercendo consultoria externa, e na área de TI.

Constata-se que os consultores manifestam possuir um COA, em completo detrimento do COC. Contudo, a intensidade do CON, apesar de inferior ao COA, também é algo significativa. Tal facto permite-nos consolidar, uma vez mais, as conclusões apresentadas por Meyer *et al.* (2002), Meyer e Allen (1997) e Nascimento *et al.* (2008) ao afirmarem que existe uma certa relação entre o COA e o CON.

Por outro lado, concluímos que o CO dos consultores exerce influência sobre a MTF, assim como são determinantes as percepções que os consultores possuem sobre a formação profissional e o desenvolvimento de competências que pode ser proporcionada pela sua consultora. Nesta associação direta entre o CO e a MTF evidenciamos que existem outros fatores que explicarão a MTF dos consultores, mas parte-se, desde já, do pressuposto de que um quinto dessa motivação é proveniente do seu CO.

Neste seguimento, é importante frisarmos o papel fulcral que as POF têm e que, havendo percepções positivas, a possibilidade de o consultor ter maior motivação para aplicar o aprendido em contexto de formação é maior. Não foi possível estabelecer uma relação entre as percepções a nível individual, de chefia e a nível organizacional com cada componente de CO, mas no seu conjunto estas perspetivas exercem um papel conjunto, estando de igual modo relacionadas com a componente de CO verificada nos consultores, o COA.

Seguindo esta sequência, comprovou-se a validade da correlação entre as POF e a MTF, bem como se comprovou o efeito mediador que o CO pode ter nesta relação, ficando também estas duas últimas hipóteses sido validadas.

Desta forma, e sustentado nos resultados do presente estudo exploratório, procurámos contribuir para as teorias que fundamentam a MTF e que cada vez mais ocupam um lugar estratégico na GRH das nossas organizações, bem como se pretende que este

trabalho reflita uma primeira abordagem ao universo da consultoria em Portugal, procurando obter um maior entendimento sobre a mesma.

## **5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

---

---

Uma das principais limitações no desenvolvimento deste estudo refletiu-se no fecho de colaboração por parte da empresa A, assim designada para garantir o seu anonimato, a qual demonstrou total interesse e motivação para constituir a amostra desta investigação, mas que no momento de serem aplicados/divulgados os questionários junto dos seus colaboradores, a referida empresa alegou razões de trato interno para a não aplicação do estudo, nomeadamente questões de clima organizacional. Não só todos os *deadlines* definidos foram alvo de reajustamento, como os objetivos e, consequentemente, o universo foram obrigados a uma redefinição, condicionando sobretudo o horizonte temporal de disponibilização de questionários, bem como a coerência inicialmente pré-estabelecida.

Noutro sentido, no que concerne à constituição da amostra, evidenciamos a prevalência de indivíduos com menos de 30 anos (61,54%), correspondendo à geração Y, facto que nos condiciona em termos de generalização para com indivíduos presentes noutras faixas etárias e cujos valores de comprometimento para com a sua consultora poderão ser afetados, bem como a sua perceção face à formação profissional (Noe, 2010).

O facto da amostra do presente estudo ser constituída essencialmente por consultores da área de TI, cerca de 50%, poderá enviesar os resultados, pelo que o ideal será uma representação proporcional de todas as áreas de consultoria.

Além disso, fatores de ordem cultural poderão ter afetado as respostas, como a cultura organizacional e a cultura nacional, dado que não foram abordadas no presente estudo mas as quais poderão ter exercido influência indireta sobre as respostas dadas.

A fim de melhorar o conhecimento sobre o que realmente influencia a motivação dos consultores para aplicarem o conhecimento adquirido em contexto profissional, poder-se-ão estabelecer relações com outras variáveis, e.g. o clima organizacional e cultura organizacional, assim como a própria cultura nacional. Apesar de não ter sido focado no presente estudo, o facto de ter sido aplicado em Portugal, induz-nos a colocar como real

a influência de uma cultura nacional coletivista, conforme Hofstede (2003), facto que trará as suas influências.

Em sentido idêntico, trará um fator de relevo para o estudo da MTF o estudo da existência, ou não, de estratégias individuais que conduzam os indivíduos a aplicarem, ou não, o que lhes é ensinado/desenvolvido em contexto de formação, o qual poderá ser remetido, de igual modo, para a existência ou inexistência de relação com estratégias comportamentais. Tal estudo, tanto poderá ser aplicado ao universo dos consultores, como a todos os colaboradores de outro tipo de organizações que não abarquem os serviços de consultoria.

Por outro lado, de salvaguardar a necessidade de serem estudados outros fatores explicativos da MTF dos consultores. O CO, variável influenciadora que aqui foi estudada, não explica totalmente esta MTF, pelo que urge a necessidade de outras componentes serem estudadas, tais como a satisfação com o trabalho, o envolvimento do consultor com as suas funções, a sua personalidade, entre outros fatores.

Não obstante, a presente investigação acarreta o desbravar de caminho para o melhor entendimento de um dos fatores que influencia o desenvolvimento de competências dos consultores e sua correlação com um dos seus preditores, as perceções sobre as oportunidades de formação profissional.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Afonso, N. (2011). *Avaliação da Eficácia da Formação*. ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa.

Albuquerque, E. (2009). *Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas*. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado.

Alvarez, K., Salas, E., e Garofano, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3 (4), 385-416.

Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: forms of decision avoidance result from reason an emotion. *Psychology Bulletin*, 129, 139-167.

Baldwin, T., Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63 – 105.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Baron, R., Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bartlett, K., Chaudhuri, S. (2014). The relationship between training outsourcing and employee commitment to organization. *Human Resource Development International*, 17:2, 145-163.

Bartlett, K. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 335-352.

Bartlett, K., Kang, D. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Resource Development International*, 7, 423-440.

Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago IL: University of Chicago Press.

Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do setor de distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Lisboa.

Caetano, A. (Coord.). (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Carochinho, J. A. (1998). *Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Estudo Empírico na Banca com Base no Modelos dos Valores Constatantes*. Tese de Mestrado não publicada, ISCTE. Lisboa, Portugal.

Cheng, E.; Ho, D. (2001). A review of transfer of training studies in the past decades. *Personnel Review*, 30, 102-114.

Domingues, A. C. (2010). *Comprometimento Organizacional e Intenções de Abandono dos Agentes de Geriatria*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R.T., e Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21 (1), 1-25.

Ferreira, S. (2008). *Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Lisboa.

Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: Program development, needs assessment, and evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Goldstein, I. & Ford, J.K (2002). *Training in Organizations*. 4th Ed., Belmont, CA: Wadsworth.



Gomes, J., Gomes, M., Rego, A., Gomes, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo: Lisboa.

Hill, M., Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. 2ª Ed. Edições Sílabo: Lisboa.

Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo: Lisboa.

Holton, E. F. & Baldwin, T. T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. 1<sup>st</sup> Edition. São Francisco: Jossey-Bass.

Instituto Nacional de Estatística (2014). *Estatísticas do Emprego 2014 – 1º Trimestre*. Portugal; p. 22.

Kirkpatrick, D. L. (1960). Techniques for Evaluating Training Programs. *Training and Development Journal*, 78-92.

Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (3), 209-223.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª Ed. Lisboa: Report Number.

Mathieu, J. E., e Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

McGee, G., e Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of affective and continuance scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.

Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., e Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

- Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London, Sage.
- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., e Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Express.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., e Salgueiro, M. (2008). *Estudo sobre a validação do Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais mediada pelo Comprometimento com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento em Gestão. ISCTE Business School – IUL. Lisboa.
- Noe, R. (1986). Trainees attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *The Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. (5ªEd.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Noe, R. & Wilk, L. S. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.

Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; e Wright, P. M. (2006). *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage* (5ª Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London: Kogan Page Ltd.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Ed, Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões?. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25-35.

Rego, A., e Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-42.

Ribeiro, S. (2011). *Análise da Motivação para a Transferência da Formação*. ISEG – UTL.

Sobel, M. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, 290-312. Whashington DC: American Sociological Association.

Swezey, R. W., Perez, R.S & Allen J. A. (1991). Effects of instructional strategy and motion presentations conditions on acquisition and transfer of electromechanical skill. *Human Factors*, 33, 309-23.

Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-770.

Taylor PJ, Russ-Eft DF, Chan DWL. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692–709.

Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621.

Treuer, K., McHardy, K., Earl, C. (2013). The influence of organisational commitment, job involvement and utility perceptions on trainees' motivation to improve work through learning. *Journal of Vocational Education & Training*, 65:4, 606-620.

Velada, A. R. (2007). *A Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento em Comportamento Organizacional. Lisboa: ISCTE-IUL.

Yang, H., Sanders, K., Bumatay, C. (2011). Linking Perceptions of Training with Organizational Commitment: The moderating role of self-construals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21:1, 125-149.

Yelon, S., Sheppard, L., Sleight, D. & Ford, J. K. (2004). Intentions to transfer: How do autonomous – Professional become motivated to use new ideas? *Performance Improvement Quarterly*, 17, 82-103.

Yelon, S. L e Sheppard, L.M. (1999). The cost-benefit transfer model: an adaptation from medicine. *Performance Improvement Quarterly*, 12, 79-94.

## ANEXOS

### ANEXO A – CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

**Tabela 1. Caraterização da Amostra**

| <b>CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA (VARIÁVEL)</b> | <b>OPÇÕES DE RESPOSTA (VALORES)</b> | <b>FREQUÊNCIA ABSOLUTA</b> | <b>PERCENTAGEM (%)</b> |
|--|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>Sexo</b>                                | Masculino                           | 219                        | 58,09%                 |
|  | Feminino                            | 158                        | 41,91%                 |
| <b>Idade</b>                               | < 25 anos                           | 68                         | 18,04%                 |
|  | 25 - 30 anos                        | 164                        | 43,50%                 |
|  | 31 - 35 anos                        | 83                         | 22,02%                 |
|  | 36 - 40 anos                        | 41                         | 10,88%                 |
|  | > 40 anos                           | 21                         | 5,57%                  |
| <b>Estado Civil</b>                        | Solteiro/a                          | 243                        | 64,46%                 |
|  | Casado/a / União de Facto           | 119                        | 31,56%                 |
|  | Divorciado/a                        | 12                         | 3,18%                  |
|  | Viúvo/a                             | 2                          | 0,53%                  |
|  | Não Sei / Não Respondo              | 1                          | 0,27%                  |
| <b>Habilitações Académicas</b>             | Licenciatura                        | 200                        | 53,05%                 |
|  | Pós-Graduação                       | 37                         | 9,81%                  |
|  | Mestrado                            | 87                         | 23,08%                 |
|  | Mestrado Integrado                  | 38                         | 10,08%                 |
|  | MBA                                 | 4                          | 1,06%                  |
|  | Outro                               | 11                         | 2,92%                  |
| <b>Tipo de Consultoria</b>                 | Interna                             | 69                         | 18,30%                 |
|  | Externa                             | 284                        | 75,33%                 |
|  | Outro                               | 24                         | 6,37%                  |
| <b>Área de Consultoria</b>                 | Consultoria de Engenharia           | 25                         | 6,63%                  |
|  | Consultoria de Gestão               | 48                         | 12,73%                 |
|  | Consultoria Financeira              | 38                         | 10,08%                 |
|  | Consultoria RH                      | 73                         | 19,36%                 |
|  | Consultoria TI                      | 187                        | 49,60%                 |
|  | Outro                               | 6                          | 1,59%                  |

**Tabela 2. Antiguidade e N° de Formações**

| CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA (VARIÁVEL) | MÉDIA | MÍNIMO | MÁXIMO |
|-------------------------------------|-------|--------|--------|
| Antiguidade (Anos)                  | 4     | 0,2    | 37     |
| Formações Tidas (Número)            | 5     | 1      | 50     |

**ANEXO B – QUALIDADES DAS MÉTRICAS DAS ESCALAS E SUBESCALAS**

**Tabela 3. Assimetria e Curtose de Escalas e Subescalas**

| ESCALA / SUBESCALA                            | ASSIMETRIA (SKEWNESS) | CURTOSE (KURTOSIS) | NÚMERO DE ITENS |
|---|-----------------------|--------------------|-----------------|
| CO  | 0,11                  | 0,03               | 18              |
| COA   | -0,45                 | -0,34              | 6               |
| COC   | 0,51                  | -0,16              | 6               |
| CON   | 0,17                  | -0,37              | 6               |
| Percepção das Oportunidades de Formação (POF) | -0,63                 | 0,63               | 19              |
| POF - Benefícios da Formação                  | -1,05                 | 2,07               | 8               |
| POF - Suporte da Chefia                       | -0,45                 | 0,06               | 6               |
| POF - Acesso à Formação                       | -0,43                 | -0,32              | 5               |
| Motivação para a Transferência da Formação    | -0,29                 | 0,83               | 12              |

**Tabela 4. Consistência Interna de Escalas e Subescalas: Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )**

| ESCALA / SUBESCALA                            | MÉDIA ( $\mu$ ) | DESVIO-PADRÃO ( $\theta$ ) | ALPHA DE CRONBACH ( $\alpha$ ) | NÚMERO DE ITENS |
|---|-----------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------|
| CO  | 2,9             | 0,78                       | 0,923                          | 18              |
| COA   | 3,3             | 0,99                       | 0,909                          | 6               |
| COC   | 2,6             | 0,83                       | 0,801                          | 6               |
| CON   | 2,8             | 0,95                       | 0,897                          | 6               |
| Percepção das Oportunidades de Formação (POF) | 3,6             | 0,7                        | 0,928                          | 19              |
| POF - Benefícios da Formação                  | 3,7             | 0,75                       | 0,89                           | 8               |
| POF - Suporte da Chefia                       | 3,5             | 0,85                       | 0,868                          | 6               |
| POF - Acesso à Formação                       | 3,3             | 0,99                       | 0,914                          | 5               |
| Motivação para a Transferência da Formação    | 3,8             | 0,58                       | 0,869                          | 12              |

**ANEXO C – RELAÇÃO DO CO COM A MTF**

**Tabela 5. Coeficiente de Pearson (R): CO e MTF**

| Escala / Subescala | Motivação para a Transferência da Formação |
|--------------------|--|
| CO                 | 0,447                                      |
| COA                | 0,487                                      |
| COC                | 0,209                                      |
| CON                | 0,405                                      |

**Tabela 6. Resultados do Modelo de Regressão Linear entre o CO e a MTF**

| Coeficiente Determinação (R <sup>2</sup> ) | Erro Padrão (EP) | Variável                 | Coeficiente (β) | Erro Padrão (EP) | Coeficiente Estandarizado Beta | Teste (t) | p-value |
|--|------------------|--------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------|---------|
| <b>0,199</b>                               | <b>0,52062</b>   | β <sub>0</sub> Constante | 2,801           | 0,106            |                                | 26,349    | 0,000   |
|  |                  | β <sub>1</sub> CO        | 0,338           | 0,035            | 0,447                          | 9,548     | 0,000   |

**Tabela 7. Resultados do Modelo de Regressão Linear entre o COA e a MTF**

| Coeficiente Determinação (R <sup>2</sup> ) | Erro Padrão (EP) | Variável                 | Coeficiente (β) | Erro Padrão (EP) | Coeficiente Estandarizado Beta | Teste (t) | p-value |
|--|------------------|--------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------|---------|
| <b>0,237</b>                               | <b>0,50823</b>   | β <sub>0</sub> Constante | 2,799           | 0,096            |                                | 29,206    | 0,000   |
|  |                  | β <sub>1</sub> COA       | 0,292           | 0,027            | 0,487                          | 10,663    | 0,000   |

**Tabela 8. Resultados do Modelo de Regressão Linear entre o COC e a MTF**

| Coeficiente Determinação (R <sup>2</sup> ) | Erro Padrão (EP) | Variável                 | Coeficiente (β) | Erro Padrão (EP) | Coeficiente Estandarizado Beta | Teste (t) | p-value |
|--|------------------|--------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------|-----------|---------|
| <b>0,044</b>                               | <b>0,569</b>     | β <sub>0</sub> Constante | 3,407           | 0,096            |                                | 35,352    | 0,000   |
|  |                  | β <sub>1</sub> COC       | 0,147           | 0,036            | 0,209                          | 4,088     | 0,000   |

**Tabela 9. Resultados do Modelo de Regressão Linear entre o CON e a MTF**

| Coefficiente Determinação (R <sup>2</sup> ) | Erro Padrão (EP) | Variável                 | Coefficiente (β) | Erro Padrão (EP) | Coefficiente Estandarizado Beta | Teste (t) | p-value |
|---|------------------|--------------------------|------------------|------------------|---------------------------------|-----------|---------|
| <b>0,164</b>                                | <b>0,532</b>     | β <sub>0</sub> Constante | 3,086            | 0,087            |                                 | 35,587    | 0,000   |
|   |                  | β <sub>1</sub> CON       | 0,249            | 0,029            | 0,405                           | 8,474     | 0,000   |

---

**ANEXO D – RELAÇÃO DAS POF COM O CO**

---

**Tabela 10. Coeficiente de Pearson (R): POF e CO**

| Escala / Subescala | POF          | POF - Benefícios da Formação | POF - Suporte da Chefia | POF - Acesso à Formação |
|--------------------|--------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| CO                 | <b>0,63</b>  | 0,482                        | 0,588                   | 0,53                    |
| COA                | <b>0,678</b> | 0,507                        | <b>0,628</b>            | 0,58                    |
| COC                | 0,286        | <b>0,224</b>                 | 0,27                    | 0,245                   |
| CON                | 0,59         | 0,458                        | 0,556                   | <b>0,486</b>            |

**Tabela 11. Resultados do Modelo de Regressão Linear entre as POF e o CO**

| Coefficiente Determinação (R <sup>2</sup> ) | Erro Padrão (EP) | Variável                 | Coefficiente (β) | Erro Padrão (EP) | Coefficiente Estandarizado Beta | Teste (t) | p-value |
|---|------------------|--------------------------|------------------|------------------|---------------------------------|-----------|---------|
| <b>0,396</b>                                | <b>0,60289</b>   | β <sub>0</sub> Constante | 0,4              | 0,162            |                                 | 2,467     | 0,014   |
|   |                  | β <sub>1</sub> POF       | 0,701            | 0,045            | 0,63                            | 15,654    | 0,000   |



**ANEXO E – RELAÇÃO ENTRE AS POF E A MTF**

**Tabela 12. Resultados do Modelo de Regressão Linear entre as POF e a MTF**

| <b>Coefficiente Determinação (R<sup>2</sup>)</b> | <b>Erro Padrão (EP)</b> | <b>Variável</b>          | <b>Coefficiente (β)</b> | <b>Erro Padrão (EP)</b> | <b>Coefficiente Estandarizado Beta</b> | <b>Teste (t)</b> | <b>p-value</b> |
|--|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--|------------------|----------------|
| <b>0,404</b>                                     | <b>0,5</b>              | β <sub>0</sub> Constante | 1,871                   | 0,124                   |  | 15,146           | 0,000          |
|  |                         | β <sub>1</sub> POF       | 0,536                   | 0,034                   | 0,636                                  | 15,747           | 0,000          |

**Hipótese 4 (para o CO)**

Dados para o Cálculo do Teste de Sobel:

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | ,400                        | ,162       |                           | 2,467  | ,014 |
|       | POF        | ,701                        | ,045       | ,630                      | 15,654 | ,000 |

a. Dependent Variable: CO

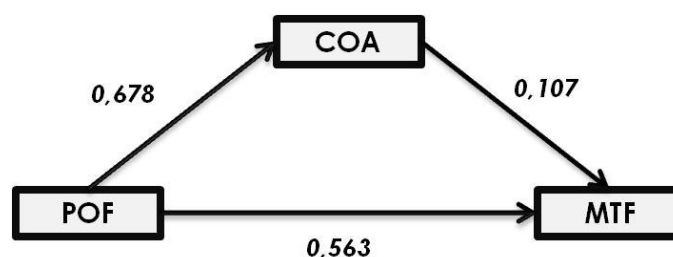
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 1,847                       | ,124       |                           | 14,850 | ,000 |
|       | POF        | ,494                        | ,044       | ,586                      | 11,327 | ,000 |
|       | CO         | ,059                        | ,039       | ,079                      | 1,519  | ,130 |

a. Dependent Variable: MTF

**Hipótese 4 (para o COA)**

Diagrama de Trajetórias (para o COA):



Dados para o Cálculo do Teste de Sobel:

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | -,061                       | ,195       |                           | -,312  | ,755 |
| POF          | ,959                        | ,054       | ,678                      | 17,815 | ,000 |

a. Dependent Variable: COA

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| (Constant) | 1,872                       | ,123       |                           | 15,213 | ,000 |
| 1 POF      | ,475                        | ,046       | ,563                      | 10,350 | ,000 |
| COA        | ,064                        | ,033       | ,107                      | 1,969  | ,050 |

a. Dependent Variable: MTF

---

**ANEXO F – ITENS ADAPTADOS SOBRE AS TRÊS DIMENSÕES DO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (NASCIMENTO *ET AL.*, 2008, P. 121)**

---

**Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo**

- 02. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. (R)
- 06. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
- 07. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. (R)
- 09. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
- 11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
- 15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (R)

**Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo**

- 01. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
- 03. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.

13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.

19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

### **Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo**

04. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

05. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (R)

08. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.

12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.

10. Esta empresa merece a minha lealdade.

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

---

### **ANEXO G – ITENS ADAPTADOS SOBRE AS POF (YANG ET AL., 2011, P. 147-148)**

---

#### **Perceived training related benefits (14 items, Cronbach $\alpha=0.90$ )**

Participating in training programme will ...

01. help me obtain a salary increase.

02. result in having to do extra work without being rewarded for it.

03. help me network with other employees.

04. help me get along better with my supervisor.

05. result in more opportunities to pursue different career paths.

06. give me a needed break from my job.
07. help me stay up-to-date on new processes and products or procedures related to my job.
08. help me perform my job better.
09. increase my chances of getting a promotion.
10. help my personal development.
11. lead me to have more respect for my peers.
12. give me a better idea of the career path I want to pursue.
13. help me get along better with my peers.
14. help me reach my career objectives.

**Perceived supervisor support for training (10 items, Cronbach  $\alpha=0.92$ )**

01. I feel comfortable discussing my skills with my supervisor.
02. My supervisor can be counted on help to me develop the skills emphasized in the training programmes.
03. My supervisor supports my efforts to acquire new skills.
04. My supervisor is usually willing to discuss any problems I am having in trying to use new acquired skills in my work.
05. My supervisor values development of my new skills.
06. When I make a mistake, my supervisor usually treats it as a learning experience that can prevent failure and improve performance in the future.
07. I can expect my supervisor to assign me to special projects requiring use of the skills emphasized in training.
08. My supervisor shares information with me about problems or trends in the organization that can influence my career plans.
09. My supervisor believes training me is one of his/her major job responsibilities.
10. I would not hesitate to tell my supervisor of a training need I have in a particular area.

**Perceived access to training (5 items, Cronbach  $\alpha=0.92$ )**

01. My organization offers access to training for me.

02. My organization organizes trainings where I can participate.
03. My organization provides me with enough training opportunities.
04. My organization provides training programmes where I can choose from.
05. My organization sponsors my training activities.

---

## **ANEXO H – ITENS ADAPTADOS SOBRE A MTF, VELADA (2007)**

---

### **Preparação Prévia dos Formandos**

01. Conhecia os objetivos e conteúdos programáticos inerentes à ação de formação antes do seu início.
02. Os resultados a obter no final da formação foram clarificados no início da mesma.
03. Antes de frequentar a formação, tinha uma ideia de como esta iria contribuir para melhorar o meu desempenho.

### **Motivação para Transferir**

04. Estou disposto/a a aplicar no meu trabalho enquanto aquilo que aprendi nesta ação de formação.
05. Estou motivado/a a aplicar no meu local de trabalho os novos conhecimentos / técnicas que aprendi.
06. Sinto-me muito empenhado/a em aplicar no meu trabalho aquilo que aprendi nesta ação de formação.

### **Esforço de Transferência – Expetativas de Desempenho**

07. A minha motivação no trabalho aumenta quando utilizo novas técnicas e conhecimentos que aprendi em contexto de formação.
08. Quanto maior é o grau de aplicabilidade do que aprendi, melhor é o meu desempenho.
09. Geralmente, a formação ajuda-me a melhorar o meu desempenho.

### **Desempenho – Expetativas dos Resultados**

10. Quando me esforço para melhorar o meu desempenho sou recompensado/a.
11. Na sua maioria, os colegas de trabalho que são recompensados são aqueles que fazem por merecê-lo.
12. Os colegas e superiores reparam quando o desempenho no trabalho revela melhoria.

---

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO IMPLEMENTADO

---

O presente questionário faz parte da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Economia e Gestão.

O objetivo é estudar a relação entre o comprometimento organizacional dos consultores portugueses e a motivação para a transferência dos conhecimentos e competências adquiridas em contexto de formação profissional. Os questionários são anónimos, não existindo quaisquer dados que possibilitem a identificação dos seus respondentes.

Antecipadamente, agradeço a sua colaboração.

### I PARTE: CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

De seguida, seguem algumas questões unicamente com o objetivo de caraterizar o grupo de consultores portugueses que responderam ao presente questionário. A confidencialidade dos seus respondentes é garantida.

Assinale com um X a sua resposta.

#### 1. Sexo

- Masculino  
 Feminino

#### 2. Idade

- < 25 anos  
 25 – 30 anos  
 31 – 35 anos  
 36 – 40 anos  
 > 40 anos

#### 3. Estado Civil

- Solteiro/a  
 Casado/a / União de Facto  
 Divorciado/a  
 Viúvo/a  
 Não Sei / Não Respondo

#### 4. Habilitações Académicas

|                          |                    |             |
|--------------------------|--------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Licenciatura       |             |
| <input type="checkbox"/> | Pós-Graduação      |             |
| <input type="checkbox"/> | Mestrado           |             |
| <input type="checkbox"/> | Mestrado Integrado |             |
| <input type="checkbox"/> | MBA                |             |
| <input type="checkbox"/> | Outra.             | Qual? _____ |

#### 5. Tipo de Consultoria

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Interna                |
| <input type="checkbox"/> | Externa                |
| <input type="checkbox"/> | Não Sei / Não Respondo |

#### 6. Área de Consultoria

|                          |                           |             |
|--------------------------|---------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Consultoria de Engenharia |             |
| <input type="checkbox"/> | Consultoria de Gestão     |             |
| <input type="checkbox"/> | Consultoria Financeira    |             |
| <input type="checkbox"/> | Consultoria RH            |             |
| <input type="checkbox"/> | Consultoria TI            |             |
| <input type="checkbox"/> | Outra.                    | Qual? _____ |

#### 7. Qual a Antiguidade na atual Consultora, em anos?

#### 8. Em média, participou em quantas ações de formação disponibilizadas pela sua consultora?

## II PARTE: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Considerando o que sente pessoalmente em relação à Consultora onde trabalha, assinale a opção que melhor corresponde ao grau de concordância ou de discordância com cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

| <b>1 -<br/>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>2- Discordo</b> | <b>3 - Nem<br/>concordo<br/>nem<br/>discordo</b> | <b>4 -<br/>Concordo</b> | <b>5 -<br/>Concordo<br/>Totalmente</b> | <b>6 – Não Sei<br/>/ Não<br/>Respondo</b> |
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|

|            |  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>01.</b> | Acredito que há muito poucas alternativas para poder sair desta consultora.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>02.</b> | Sinto-me emocionalmente ligado a esta consultora.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>03.</b> | Neste momento, seria materialmente muito penalizador para mim sair desta consultora, mesmo que o pudesse fazer.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>04.</b> | Neste momento, eu não iria deixar esta consultora porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>05.</b> | Atualmente, sinto que tenho o dever moral de permanecer nesta consultora.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>06.</b> | Esta consultora tem um grande significado pessoal para mim.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>07.</b> | Sinto que faço parte da família desta consultora.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>08.</b> | Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta consultora agora.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>09.</b> | Sinto os problemas desta consultora como se fossem meus.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>10.</b> | Esta consultora merece a minha lealdade.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>11.</b> | Ficaria muito feliz em desenvolver toda a minha carreira nesta consultora.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>12.</b> | Sentir-me-ia culpado se deixasse esta consultora.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>13.</b> | Uma das principais razões para eu continuar nesta consultora é a saída requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui. | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>14.</b> | Identifico-me com esta consultora.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>15.</b> | Para mim, uma das consequências negativas de sair desta consultora resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>16.</b> | Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta consultora.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>17.</b> | Sinto que tenho um grande dever para com esta consultora.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |



|            |  |   |   |   |   |   |   |
|------------|--|---|---|---|---|---|---|
| <b>18.</b> | Como já dei tanto a esta consultora, atualmente não considero a possibilidade de trabalhar numa outra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------|--|---|---|---|---|---|---|

### III PARTE: PERCEÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO

No que diz respeito à **perceção que tem sobre os benefícios que poderá usufruir com as oportunidades de formação profissional**, identifique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

|  |                    |  |                         |  |   |
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|
| <b>1 -<br/>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>2- Discordo</b> | <b>3 - Nem<br/>concordo<br/>nem<br/>discordo</b> | <b>4 -<br/>Concordo</b> | <b>5 -<br/>Concordo<br/>Totalmente</b> | <b>6 – Não Sei<br/>/ Não<br/>Respondo</b> |
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|

|            |  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>01.</b> | Vou ter um aumento de salário.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>02.</b> | A minha comunicação e interação com a equipa de projeto/relação consultor-cliente será melhorada.          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>03.</b> | Surgir-me-ão mais oportunidades de progressão de carreira.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>04.</b> | O meu desempenho será superior.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>05.</b> | Vou ter um maior desenvolvimento pessoal.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>06.</b> | Consigo ter uma noção mais realista sobre o meu plano de carreira.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>07.</b> | A relação com a minha equipa de projeto foi melhorada.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>08.</b> | Fico munido de mais competências, capacidades e conhecimentos para alcançar os meus objetivos de carreira. | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |

Em relação à **perceção que tem sobre o suporte dado pela sua chefia/superior hierárquico na participação em ações de formação profissional**, identifique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

|  |                    |  |                         |  |   |
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|
| <b>1 -<br/>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>2- Discordo</b> | <b>3 - Nem<br/>concordo<br/>nem<br/>discordo</b> | <b>4 -<br/>Concordo</b> | <b>5 -<br/>Concordo<br/>Totalmente</b> | <b>6 – Não Sei<br/>/ Não<br/>Respondo</b> |
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|

|            |  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>01.</b> | Tenho abertura suficiente para falar com a minha chefia sobre as minhas necessidades de desenvolvimento de competências. | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |

|     |  |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 02. | Deteto preocupação da minha chefia com o meu desenvolvimento de competências.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 03. | A minha chefia procura promover oportunidades para aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto de formação.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 04. | Quando identifico necessidades de formação numa área particular, não hesito em comunicá-las à minha chefia.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 05. | Geralmente, a minha chefia propõe-me novas ações de formação.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 06. | Normalmente, a minha chefia destinar-me-á para projetos que requerem a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Relativamente à **perceção que tem sobre oportunidades de formação profissional proporcionadas pela Consultora para a qual trabalha**, identifique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

|  |                    |  |                         |  |   |
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|
| <b>1 -<br/>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>2- Discordo</b> | <b>3 - Nem<br/>concordo<br/>nem<br/>discordo</b> | <b>4 -<br/>Concordo</b> | <b>5 -<br/>Concordo<br/>Totalmente</b> | <b>6 – Não Sei<br/>/ Não<br/>Respondo</b> |
|--|--------------------|--|-------------------------|--|---|

|     |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|
|     |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 01. | Proporciona a possibilidade de frequentar as ações de formação.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 02. | Organiza ações de formação em que eu posso participar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 03. | Garante oportunidades de formação suficientes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 04. | Oferece programas de formação, nos quais posso escolher as ações de formação mais adequadas para mim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 05. | Comparticipa um plano de formação individual e adequado às minhas necessidades.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

#### **IV PARTE: MOTIVAÇÃO PARA A TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO**

Considerando a sua **motivação para transferir os conhecimentos que adquiriu e as competências que desenvolveu em contexto de formação profissional**, identifique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

|                         |                    |                                     |                         |  |   |
|-------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------|--|---|
| <b>1 -<br/>Discordo</b> | <b>2- Discordo</b> | <b>3 - Nem<br/>concordo<br/>nem</b> | <b>4 -<br/>Concordo</b> | <b>5 -<br/>Concordo<br/>Totalmente</b> | <b>6 – Não Sei<br/>/ Não<br/>Respondo</b> |
|-------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------|--|---|

|                   |  |                 |  |  |  |
|-------------------|--|-----------------|--|--|--|
| <b>Totalmente</b> |  | <b>discordo</b> |  |  |  |
|-------------------|--|-----------------|--|--|--|

|            |  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>01.</b> | Antes do início das ações de formação, já conhecia os seus objetivos e os seus conteúdos programáticos.                          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>02.</b> | Estou disposto/a a aplicar no meu trabalho aquilo que aprendi nas ações de formação.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>03.</b> | A minha equipa e o meu superior hierárquico reparam quando o meu desempenho revela melhorias.                                    | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>04.</b> | A minha motivação no trabalho aumenta quando utilizo novas técnicas e conhecimentos que aprendi em contexto de formação.         | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>05.</b> | No início das ações de formação, foram clarificados os resultados a obter no final.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>06.</b> | Estou motivado/a a aplicar no meu trabalho os novos conhecimentos/técnicas que aprendi.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>07.</b> | Quanto maior é o grau de aplicabilidade do que aprendi, melhor é o meu desempenho.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>08.</b> | Normalmente, os que são recompensados/as são aqueles/as que fazem por merecê-lo.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>09.</b> | Antes de frequentar as ações de formação, tinha ideia de como estas iriam contribuir para melhorar o meu desempenho/performance. | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>10.</b> | Sinto-me muito empenhado/a em aplicar no meu trabalho aquilo que aprendi nas ações de formação em que estive presente.           | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>11.</b> | Geralmente, as ações de formação ajudam-me a melhorar o meu desempenho.  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| <b>12.</b> | Quando me esforço para melhorar o meu desempenho sou recompensado/a.   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |

**Agradecemos a sua colaboração!**

Daniel Mateus