

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Análise da Motivação para a Transferência da Formação

Sofia F. Lopes Ribeiro

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora
Professora Doutora Carla Curado,
ISEG
Setembro de 2011

Resumo:

Na motivação para a transferência da formação, influências externas e internas são factores que deviam ser considerados pelas empresas ao inscrever um colaborador em formação. Este estudo combina dois objectivos, a influência da participação voluntária ou obrigatória na motivação autónoma e na motivação controlada para a transferência e, tendo por base a teoria da expectativa e teoria da auto-determinação e o modelo já definido por Gegenfurtner et al (2009), a influência das variáveis satisfação no trabalho, compromisso organizacional e envolvimento no trabalho na multidimensionalidade da motivação para a transferência. Os resultados, medidos em 97 colaboradores de uma empresa do ramo dos seguros, indicam que a voluntariedade na formação é bastante importante para a motivação autónoma da transferência. O compromisso com a organização e a satisfação no trabalho contribuem para impulsionar factores intrínsecos do indivíduo, relacionados com a motivação autónoma. A motivação controlada para a transferência, ligada a factores extrínsecos, como recompensas ou sanções, revelam uma significativa ligação com a satisfação e com o envolvimento no trabalho. Implicações teóricas e práticas dos resultados são examinadas¹.

Palavras-Chave: Formação, Transferência, Motivação

Abstract:

When signing an employee up in any training, internal and external influences are factors that should be considered by the companies, in regards of motivation to transfer of said training. This study combines two objectives, the influence of voluntary or mandatory participation in the autonomous motivation and controlled motivation to transfer, and, combining the expectation and self-determination theory as well as the framework defined by Gegenfurtner et al (2009), the influence of the variables job satisfaction, organizational commitment and job involvement in the multidimensionality of motivation to transfer. The results, measured through 97 employees of a company in the insurance sector, indicate that voluntary training plays an important role in the autonomous motivation to transfer. The commitment to the organization as well as job satisfaction drive the individual's intrinsic factors, related to autonomous motivation to transfer. Controlled motivation to transfer, linked to extrinsic factors such as rewards or sanctions, show a significant connection with satisfaction and involvement at work. Theoretical and practical implications of the results are examined.

Key-Words: Training, Transfer, Motivation

¹ Este artigo foi elaborado como requisito parcial para conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Foi escrito ao abrigo do antigo Acordo Ortográfico da Língua-Portuguesa

Introdução

Nos dias de hoje, a formação é cada vez mais uma aposta das organizações para desenvolver o potencial humano. Dessa forma, a transmissão de conhecimentos e a aplicação bem sucedida das competências aprendidas em contexto formativo são cada vez mais importantes após a participação em acções de formação. Contudo, muitas organizações continuam a estabelecer programas generalistas para todos os colaboradores e a implementar acções de formação no sentido de cumprir planos, sem averiguarem a verdadeira transferência dessas acções.

A motivação no colaborador é um dos factores importantes para o sucesso no local de trabalho, e, principalmente, para o empenho na formação (Noe, 1986,2008; Baldwin & Ford, 1988). Há que ter em conta vários factores que podem afectar a transferência de conhecimentos adquiridos em formação para o local de trabalho, mas a motivação, como um dos factores, prende-se com variáveis intrínsecas e extrínsecas difíceis de medir e que podem pôr em causa todo o processo de desempenho na formação e a posterior transmissão dos conhecimentos adquiridos para o local de trabalho. Diversos estudos têm sido desenvolvidos ao longo das últimas décadas de forma a contribuir para a percepção das variáveis que de maior forma poderão afectar a motivação para a transferência (Holton, 1996, 2000; Egan, 2008; Gegenfurtner, Festner, Gallenberger, Lehtinen & Gruber, 2009).

Para além disso, o factor da voluntariedade ou obrigatoriedade relativamente ao participar ou não na formação é crucial para a motivação e para a posterior transferência de conhecimentos, aptidões e atitudes aprendidas (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991).

Este estudo vem procurar perceber como alguns factores motivacionais (compromisso com a organização, satisfação com o trabalho e envolvimento no trabalho) afectam a motivação para a transferência na sua multidimensionalidade (autónoma e controlada); e também a diferença que pode existir na motivação para a transferência consoante o colaborador é inscrito de forma obrigatória ou voluntária na formação. Primeiro vai se começar por fazer uma revisão de literatura relacionada com o tema da transferência da formação e evolução nos estudos desenvolvidos, focando depois o tema da motivação para a transferência da formação, sua multidimensionalidade, factores motivacionais e a influência da escolha na participação na formação. No final, apresenta-se um trabalho

empírico para analisar hipóteses levantadas, análise dos resultados e consequentes conclusões.

Transferência da Formação

Baldwin e Ford (1988), definiram **transferência de formação** como *a 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*. O problema que se coloca é que muitas vezes, como afirma Kozlowski (1997), o que é aprendido em contexto formativo não se encaixa no posto de trabalho do formando, logo a transferência não pode ser concretizada, para além disso há o problema de se manter as novas aptidões ao longo do tempo. Os vícios e rotinas de trabalho, muitas vezes, conseguem ultrapassar as novidades e novas formas de arriscar no desempenho (Yamhill & McLeam, 2001).

Após definirem o conceito, Baldwin e Ford (1988) transportaram a ideia de como as características individuais (como a personalidade, as aptidões e a motivação), a elaboração da formação (princípios de aprendizagem, sequência e conteúdo da formação) e o ambiente no trabalho (apoio e a oportunidade para usar as capacidades adquiridas) podem afectar o processo de transferência². Robertson e Downs (1979) vieram reforçar que as aptidões adquiridas pelos formandos são capazes de explicar cerca de 16% da variância na efectividade da formação (Cheng & Ho, 2001), enquanto Noe e Schmitt (1986) posteriormente postularam que a motivação dos formandos e o ambiente de trabalho pode ajudar a explicar outros cerca de 15 a 20% da mesma variância. Ford e Weissbein (1997) identificam quatro limitações aos critérios no processo de transferência definidos pelos autores anteriores: primeiro, a forma como a transferência da formação é definida e operacionalizada, e quando deve ser medida; segundo, a baixa complexidade das tarefas aprendidas usadas para examinar a generalidade dos resultados de estudos da elaboração da formação; a quantidade de modelos que guiam a escolha de quais as características da formação a serem medidas para perceber os impactos da transferência; e por fim, as tentativas feitas para

² Figura 1, Modelo do Processo de Transferência, Baldwin & Ford (1988), Anexo I pp.30

conceptualizar e operacionalizar os factores de ambiente de trabalho que influenciam a transferência da formação.

Progressos têm sido feitos desde que esses autores investigaram e identificaram estas limitações, e a forma como evoluiu a pesquisa sobre a transferência da formação faz aparecer com mais frequência e mais bem fundamentadas novas teorias e formas de ultrapassar estas limitações. Autores como Holton (1996) e Kirkpatrick (1967) adoptaram outros modos de avaliar a transferência da formação. Holton (1996), criou um modelo de avaliação e medida do desenvolvimento dos recursos humanos (formação)³ focado na *performance* do indivíduo, com o potencial para entender o que influencia a motivação para a transferência. Este modelo apresenta três factores principais que afectam a transferência da formação: a motivação para a transferência, o projecto para a transferência e o ambiente para a transferência. Contudo, de acordo com Yamnill e McLean (2001), este modelo apresenta limitações, por não ter teoria e um modelo conceptual que explique o desejo das pessoas de mudar o seu desempenho depois de frequentarem a formação; que tipo de projecto de formação leva a que a transferência de novas capacidades seja bem sucedida e que tipo de organizações apoiam os colaboradores na transferência das capacidades adquiridas em formação.

Assim, Cheng e Ho (2001), referem que, para explicar a eficácia da formação, é necessário identificar e medir os impactos individuais e organizacionais nos resultados da formação, incluindo a aprendizagem e a transferência. Estes autores identificam quatro estágios para o **Processo de Transferência**, sendo eles: (1) A motivação antes da formação, identificada como o esforço de entender o conteúdo da formação; (2) a aprendizagem durante a formação; (3) o desempenho durante a aprendizagem, o que o formando consegue adquirir na formação e por fim (4) os resultados da formação, que prendem-se com o que os formandos conseguem atingir quando aplicam os conhecimentos, aptidões e técnicas no contexto de trabalho que pode trazer benefícios tanto aos trabalhadores como à organização.

Para além disso, em toda a revisão da literatura sobre transferência da formação, são identificados nove factores independentes que afectam a transferência integrados em três categorias principais já mencionadas anteriormente, os **Indicadores Individuais**

³ Figura 2, Modelo de investigação e Medição do Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Holton (1996) Anexo I pp.30

(dos quais fazem parte a capacidade de controlo do formando sobre os resultados; capacidade de eficácia dos formandos de organizar e executar e atingir certos desempenhos); os **Indicadores Ambientais** (o apoio da organização relativamente à participação na formação; uma cultura de contínua aprendizagem; e restrições da tarefa); e por fim os **Indicadores Motivacionais** (a carreira e as atitudes no trabalho; o compromisso com a organização, o poder de decisão na formação do formando; e por fim, as intervenções pós-formação) (Cheng & Ho, 2001).

A motivação como factor de transferência de formação

Noe (1986) apresentou um dos primeiros modelos compreensivos das influências da motivação na eficácia da transferência da formação. O autor descreve a motivação para a transferência como sendo o desejo dos formandos de usar as aptidões, conhecimentos e capacidades recebidos e aprendidos em formação para o local de trabalho. De acordo com este autor, a alteração do comportamento ocorre nos formandos que vêem a formação como algo positivo e desejam aplicá-la em contexto de trabalho; estão cientes das situações em que é apropriado, no trabalho, demonstrar novas competências adquiridas; percebem que melhorar ao nível do desempenho pode ser conseguido como resultado do uso das novas competências adquiridas e, por fim, que acreditam que o conhecimento e as capacidades que se desenvolvem nos programas de formação são úteis para resolver problemas relacionados com o trabalho e com exigências frequentes das funções que desempenham.

O mesmo autor desenvolveu um modelo de forma a conceptualizar as influências motivacionais da eficácia do programa de formação⁴. Este modelo foi constituído com base nas variáveis dependentes definidas no estudo de Kirkpatrick (1967) na medição da eficácia da formação (Noe, 1986). O modelo descreve as possíveis influências das atitudes dos formandos para o seu comportamento, do trabalho, da carreira, do ambiente de trabalho e aprendizagem, da mudança de comportamento, e da obtenção de resultados organizacionais desejáveis. Contudo, este modelo de Noe, dado nunca ter sido testado empiricamente, apresenta a limitação de algumas das ligações não poderem ser garantidas. O autor alerta para o desenvolvimento dos estudos sobre motivação para

⁴ Figura 3 Influências Motivacionais na eficácia da formação, Noe (1986), Anexo I, pp. 34

a transferência para modificação do modelo proposto. O modelo que Noe (1986) apresentou mostra que a motivação para aprender e os factores ambientais positivos são críticos e afectam a aprendizagem e a mudança de comportamento em função da formação. A motivação para aprender é afectada pelas diferenças individuais (por exemplo, *locus* de controle, auto-eficácia percebida), a carreira e as atitudes de trabalho (por exemplo, o envolvimento no trabalho), e as reacções às avaliações de competências e *feedback* sobre essas avaliações dadas antes da formação. O modelo de Noe (1986) tem incentivado um grande número de estudos empíricos sobre a motivação para a formação e os resultados da formação.

De forma a perceber a quantidade de conhecimento a ser transferido, é importante perceber porque é que os indivíduos escolhem fazer essa transferência.

Para compreender a motivação que os formandos apresentam para a transferência da formação, é preciso ter em atenção as teorias existentes; a teoria da expectativa, com contribuições de Vroom (1974) e Porter e Lawler (1968), o desempenho é visto como uma combinação de esforço de forma a receber uma recompensa, que pode ser intrínseca ou extrínseca, as primeiras relacionadas com a sensação de atingir o objectivo e a segunda um pagamento ou promoção. Logo, a expectativa da recompensa a receber, leva a que haja motivação para a transferência da formação, se contribuir para alcançar as expectativas do formando; a teoria da equidade, Adams (1963) definiu esta teoria simplesmente como a necessidade das pessoas quererem ser tratadas de forma justa. A sensação de se ser tratado de forma igual aos outros colaboradores cria um sentimento de satisfação nos colaboradores (Yamnil & Mclean, 2001). Noe (1986) explica a relação entre a motivação para a transferência e a teoria da equidade, afirmando que se um indivíduo sente que a participação na formação é um meio de garantir igualdade de pagamento ou de direitos, há uma maior probabilidade da aprendizagem ocorrer e ser transferida; e por fim a teoria da definição de objectivos, definida por atingir objectivos e valores na formação sugere que tanto os objectivos como o *feedback* são necessários para melhorar o desempenho e a participação dos formandos. McLean e Persico (1994) relembram que os objectivos estabelecidos têm de ser válidos. Bavetta e Stevens (1990) vieram concluir que, apesar da importância da definição de objectivos, uma gestão individual da formação resulta numa melhor transferência da mesma (Yamnil & Mclean, 2001). Expectativa, equidade e definição de objectivos influenciam a

motivação pessoal para a transferência e uma alta motivação para a aprendizagem e transferência pode influenciar a expectativa e definição de objectivos para a transferência (Lim & Morris, 2006).

De acordo com estas teorias, os formandos saem da formação com diferentes níveis de motivação para aplicar o que aprenderam. Holton (1996) refere que as influências da motivação na transferência da formação prendem-se essencialmente com o facto do formando se sentir realizado e satisfeito com a formação frequentada - *realização das expectativas*; conhecer os resultados do empenho na formação, isto é, saber que o seu esforço e sucesso na formação levam a uma melhor capacidade de transferência – *efeitos da aprendizagem*; se as *atitudes perante o trabalho* forem positivas, resultam numa melhor transferência das novas aptidões e capacidades; para além disso, formandos que compreendam *a utilidade esperada*, isto é, que a aplicação das novas práticas e conhecimentos levam a reconhecimentos e recompensas que eles valorizam, têm mais facilidade em transferir para o trabalho a formação (Yamnill & McLean, 2001). Estas categorias podem ser explicadas por cada uma das teorias acima referidas.

Estudos posteriores vieram revelar importantes descobertas relativamente à dimensionalidade da motivação para a transferência. Enquanto muitos outros autores viram sempre a motivação para a transferência como uma dimensão única e nessa base foram feitas importantes descobertas relativamente à importância da motivação para a transferência (Noe, 1986; Axtell, 1997; Liebermann & Hoffman, 2008; Holton *et al*, 2000), Gegenfurtner, Festner, Gallenberger, Lehtinen, e Gruber (2009, 2010) preocuparam-se em desbravar o campo multidimensional da motivação para a transferência. Procuraram então perceber a motivação para a transferência não se limitando a uma medida em quantidade, mas também perceber os diferentes tipos de motivação para a transferência, tendo como base teorias da motivação que já a haviam medido nas suas diferentes formas (Deci & Ryan, 2000). Assim, e com base na teoria da auto-determinação (Deci & Ryan, 2000), a motivação pode assumir duas formas: intrínseca, que se refere ao envolvimento no comportamento por interesse ou satisfação intrínseca enquanto a motivação extrínseca, refere-se ao envolvimento no comportamento por razões que normalmente estão associadas a factores externos, como prémios, promoções ou evitar sanções. Locke e Latham's (2004) definiram a motivação como sendo dependente de factores que impulsionam à acção (internos) e factores que

estimulam a acção (externos). Gagné e Deci (2005) afirmam que, dependendo de como o processo vai tomando forma, estas razões extrínsecas podem ganhar personalização para atributos, valores ou formas de regulamentação (Gegenfurtner *et al*, 2009) podendo assim a motivação extrínseca ser tanto autónoma como controlada. Assim, e de forma a chegar a multidimensionalidade pretendida, Gegenfurtner *et al* (2009) ligaram a multidimensionalidade da motivação comportamental, controlada (pressupondo regulação externa e interiorizada com um *locus* externo de causalidade) e autónoma (pressupondo uma regulação identificada, integrada e intrínseca com um *locus* interno de causalidade) para definir as dimensões da motivação dos formandos para transferir a formação para o local de trabalho. Assim, a motivação autónoma para a transferência vai ser caracterizada como um desejo interior para transferir a formação, iniciado e governado pelo interior do indivíduo, como identificação ou integração com os seus valores internos; enquanto a motivação controlada para a transferência pode ser definida como a intenção para a transferência não iniciada ou governada por algo interior do indivíduo, regulada assim por factores externos como prémios, recompensas ou sanções (Gegenfurtner *et al*, 2009).

Factores motivacionais de transferência

Como referido anteriormente, dos factores existentes que podem afectar a transferência da formação, os factores motivacionais são compostos por quatro componentes. Relativamente à primeira componente, **Atitudes perante a Carreira e o Trabalho**, Noe (1986) afirmara que, formandos que frequentemente se encorajam em pesquisa e desafios cognitivos e actividades de pesquisa, é esperado que tenham melhor noção das suas capacidades, fraquezas e interesses. Fecteau *et al* (1995), contribuem com a ideia de que os formandos são capazes de reconhecer a importância da aquisição de novas capacidades e melhorarem as já adquiridas. Empiricamente, Mathieu *et al* (1992) confirmam que as atitudes perante a carreira e as atitudes no trabalho afectam a motivação anterior à formação. Formandos que apresentam um bom plano de carreira, *Satisfação com o Trabalho* e um alto *Envolvimento no Trabalho* são mais prováveis de ter motivação para aprender. Assim, terão também uma maior motivação para transferir positivamente o que aprenderam na formação de forma a evoluírem e desenvolverem a carreira e novas formas de trabalho (Noe & Schmitt, 1986).

A segunda variável, **Compromisso com a Organização** torna-se bastante importante na percepção do formando acerca da necessidade de frequentar acções de formação. Esta variável foi originalmente definida por Porter *et al* (1974) como sendo a ligação que um indivíduo sente e o seu envolvimento numa determinada organização, que representa a percepção e aceitação dos objectivos e valores da organização, vontade de atingir os objectivos por meio do seu esforço e de permanecer como membro da organização. Tannenbaum *et al* (1991) reconhecem que numa sessão de formação, o nível de compromisso do indivíduo com a organização afecta a visão que estes têm da necessidade e utilidade da formação, para eles e para a organização. Sendo assim, quanto maior o compromisso para com a empresa, são mais optimistas relativamente à utilidade da formação, apresentando uma maior motivação para a transferência do aprendido para o contexto de trabalho.

A terceira variável, **Possibilidade de Decisão para a Formação**, vem reflectir um aspecto muito importante da motivação para a transferência. Formandos que possam ter algum tipo de influência na decisão da formação vêm a formação como algo útil, resultando em alta motivação anterior à formação, estando esta motivação ligada a uma melhor aprendizagem do formando na acção de formação, referido por Baldwin *et al* (1991) e posteriormente ao seu desempenho, destacado por Mathieu *et al* (1992).

Finalmente, as **Intervenções Pós-Formação**, como o *feedback*, podem levar a que os formandos adquiram uma ideia positiva da formação e motivarem-se para as formações posteriores. Martocchio and Webster (1992) com o seu estudo concluíram que os formandos que recebem um *feedback* negativo apostam menos tempo de aprendizagem do que os que receberam um positivo. Burke (1997) constatou que o *feedback* relativamente ao que é transferido para o local de trabalho após a formação afecta a vontade para transferir e querer transferir a aprendizagem e, provavelmente, a vontade de participar em mais acções de formação.

Velada e Caetano (2007) no seu estudo sobre a problemática da motivação para a transferência da formação no local de trabalho, mais concretamente de análise dos seus preditores, conseguiram constatar a relação positiva e significativa entre a motivação para transferir e o desenvolvimento de competências, implicação afectiva e a percepção da utilidade da formação e também concluir o papel de mediação parcial deste último com os dois anteriores, concluindo assim que os formandos compreenderem a formação

como algo útil para o desempenho das suas funções, impulsiona a motivação para a transferência para o local de trabalho (Velada e Caetano, 2007).

Desta forma, a escolha das variáveis a utilizar neste estudo, tem a ver com a ligação que as mesmas possam ter com a motivação autónoma e com a motivação controlada para a transferência, conforme autores anteriores puderam constatar relativamente a outras variáveis. O *Compromisso com a Organização*; a *Satisfação com o Trabalho e o Envolvimento no Trabalho* entre os colaboradores apresentam diversas correlações, podendo justificar formas de influenciar o comportamento no relacionado e também o não relacionado com o trabalho (Mathieu & Farr, 1991). O modelo segue uma base das teorias da motivação, aliando a teoria da expectativa (Vroom, 1974) dado que pode assumir tanto a forma de recompensa intrínseca como extrínseca; à teoria da auto-determinação, na base da qual foram construídas as variáveis da motivação autónoma para a transferência e da motivação controlada para a transferência (Gegenfurtner e tal, 2009). Para além disso conjugou-se as variáveis de outros estudos (Clark *et al*, 1998; Mathieu *et al*, 1992; Tannenbaum *et al*, 1991) com resultados significantes para os objectivos que se pretendiam atingir. Assim, e de forma a cumprir os nossos propósitos, foram criadas hipóteses para conduzir o nosso estudo.

Uma hipótese é criada de forma a se prever uma relação específica entre duas ou mais variáveis. Devem ser formuladas de forma clara e não ambígua e normalmente, em forma de afirmação. Devem ser possíveis de ser testadas (Ehlers, 2003: 15).

H1: A Satisfação com o trabalho é positiva e significativamente relacionada com a motivação autónoma para a transferência;

H2: O Compromisso com a organização é positiva e significativamente relacionado com a motivação autónoma para a transferência;

H3: O Envolvimento no trabalho é positiva e significativamente relacionado com a motivação autónoma para a transferência;

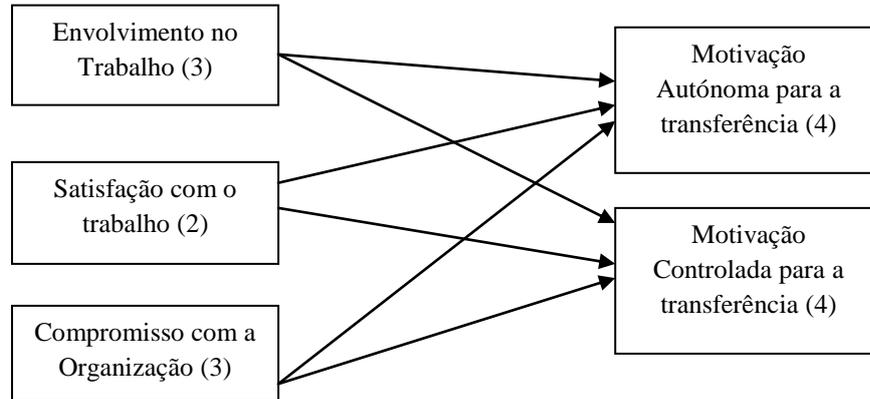
H4: A Satisfação com o trabalho é positiva e significativamente relacionada com a motivação controlada para a transferência;

H5: O Compromisso com a organização é positiva e significativamente relacionado com a motivação controlada para a transferência;

H6: O Envolvimento no trabalho é positiva e significativamente relacionado com a motivação controlada para a transferência.

O Modelo 1 apresenta de forma ilustrativa estas hipóteses:

Modelo 1 – Factores motivacionais na Motivação Autónoma/Controlada para transferir



A “Satisfação com o trabalho” foi definida por Locke (1975) como “o prazer ou um estado emocional positivo que resulta da avaliação do próprio trabalho ou experiência de trabalho” (Mathieu & Martineau, 1997; Moynihan & Pandey, 2007); a variável “Envolvimento no trabalho” está relacionado com a forma como o indivíduo se sente identificado com o trabalho e vê o trabalho à sua imagem (Lodah & Kejner, 1965; Blau, 1985); a variável “Compromisso com a organização”, é vista como a forma dos indivíduos perseguirem objectivos em grupo, e um alto compromisso é significado de uma elevada motivação para a transferência (Seyler *et al*, 1998).

A influência da escolha na motivação para a transferência

Quinones (1997) definiu que a motivação *envolve uma escolha feita pelo indivíduo para dispendir alguma energia nuns comportamentos sobre outros* (Tsai & Tai, 2003). A motivação pode ser decisiva para um colaborador frequentar uma acção de formação e também para o comportamento do mesmo durante e após a formação, podendo afectar a forma como são obtidos os resultados da formação e a posterior transferência da aprendizagem (Cheng & Ho, 2001).

Tsai e Tai (2003), na sua pesquisa relativa à formação financiada pelo governo nos bancos tailandeses, interessaram-se pela investigação na motivação para a aprendizagem quando a inscrição na formação é feita, ou não, pelo colaborador. Os autores quiseram

perceber se o facto de os empregados perceberem a importância da formação era factor de mediação da relação entre a inscrição na formação e a motivação para a frequentar.

Estes autores baseiam-se em estudos de outros clássicos que afirmaram que a forma como a inscrição do indivíduo era feita, voluntária ou imposta, influenciava a motivação para a formação (Maurer & Tarulli, 1994; Noe & Wilk, 1993). Nos estudos de Hicks e Klimoski (1987), foi constatado que nos formandos que estavam a ser pressionados pelos seus superiores a frequentar a formação, a motivação era menor, e nos de Ryman e Biersner (1975) sobre o processo de formação na Navy's SCUBA, foi constatado que se os colaboradores não tinham hipótese de escolha, a motivação para a participação na formação diminuía, os que eram forçados tinham maior probabilidade de desistir dos que eram voluntários.

Wesley e Latham (1981) focaram a importância da escolha do conteúdo da formação e não apenas a escolha em participar, para elevar a motivação no empenho e participação na formação e posterior reprodução dos conhecimentos adquiridos (Baldwin & Magjuka, 1991).

Contudo, estudos mais recentes vêm dar uma perspectiva diferente. Mathieu *et al* (1993) no seu estudo sobre um programa de formação para os colaboradores da administração de um colégio estatal, constataram não haver nenhuma relação entre a variável motivação para a formação e escolha de frequentar a formação. Concluíram sim que os formandos perceberem os objectivos da formação tem forte consequência na decisão de participar na formação, e consequentemente nos efeitos da motivação nessa participação. Os colaboradores com altos objectivos de desenvolver a carreira noutras áreas, não se sentiam motivados a participar na formação que estava desenhada para desenvolver as competências da função actual. Sendo assim, estes autores depreenderam que a participação voluntária como factor de motivação para a frequência na formação poderia ser uma conclusão falsa, o que sobressai dos estudos é sim que os supervisores e a organização passarem uma imagem positiva do programa de formação pode favorecer a motivação dos colaboradores a atingir um melhor desenvolvimento com os programas de formação.

Baldwin *et al* (1991) ao mesmo tempo quiseram comprovar que as constatações teóricas feitas sobre os benefícios do voluntariado à formação eram um pouco exageradas, visto

que os formandos que se voluntariam são, por vezes, os que menos precisam da formação. Mostraram que alguns formandos a quem era imposta a formação se apresentavam mais motivados do que os voluntários, isto justificava-se por eles perceberem que os seus supervisores valorizavam o seu desenvolvimento num programa de formação específico positivo para o desenvolvimento da organização, e que os escolhiam nesse sentido, de mais-valia.

Esta necessidade de explicar a importância da formação aos colaboradores foi vista com mais atenção por outros autores. Noe e Wilk (1993) apresentam a importância de os colaboradores perceberem a formação como benéfica para os resultados que os formandos podem obter com a participação nas actividades da formação (Tsai & Tai, 2001). Se os formandos entenderem a importância da formação, a sua motivação cresce. Por sua vez, Cohen (1990) e Clark *et al* (1993) conseguiram demonstrar que, formandos que sentiam que a formação imposta era benéfica e necessária, tinham maior motivação para participar, e que quando a formação estava relacionada com a tarefa desempenhada ou com a carreira, a influência na motivação era maior.

Tharenou (2001) conduziu um estudo longitudinal com 1705 australianos. O seu objectivo era de perceber como é que a motivação, em termos de expectativas em ganhar com os resultados, e a motivação para a aprendizagem, explicam a participação na formação. Conseguiu constatar que a motivação pelas expectativas e o querer aprender explica a participação na formação, e posteriormente a transferência da mesma. Para além disso, o apoio dos supervisores é fulcral para a participação na formação levar a um melhor desenvolvimento do formando. Este factor associado à motivação torna-se muito importante dado que é das principais contribuições para a transferência da formação.

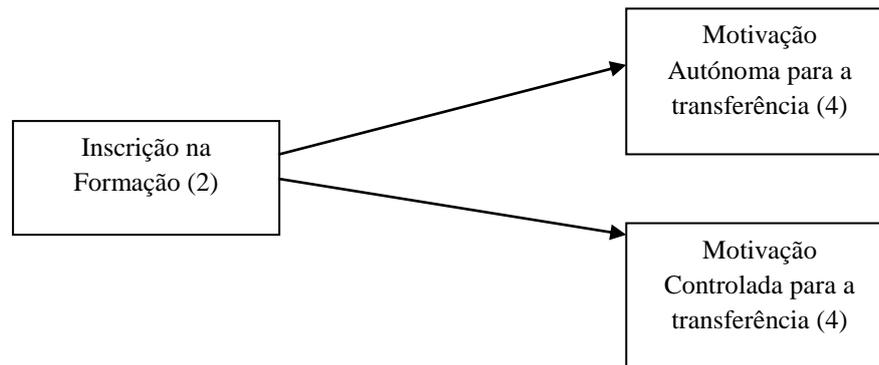
Mathieu *et al* (1993), concluíram que a influência da *inscrição na formação*, imposta ou voluntária, na motivação do formando vai depender da mensagem que é transmitida pelos superiores e que o formando retém relativamente à importância da formação. Ao mesmo tempo, que a decisão da participação na formação era importante na motivação para a mesma.

H7: A motivação autónoma para a transferência da formação dos colaboradores que presenciaram a formação por meio de uma inscrição voluntária é superior à motivação

autónoma para a transferência dos colaboradores que presenciaram a formação por meio de uma inscrição obrigatória.

H8: A motivação controlada para a transferência da formação dos colaboradores que presenciaram a formação por meio de uma inscrição obrigatória é superior à motivação controlada para a transferência dos colaboradores que presenciaram a formação por meio de uma inscrição voluntária.

Modelo 2 – Influência da Inscrição na Motivação Autónoma/Controlada para transferir



Outros factores, como já referido, são importantes para um desenvolvimento positivo da motivação, como a familiaridade das ferramentas e dos conteúdos transmitidos, a transmissão realista e apropriada dos objectivos da formação e a aprendizagem adaptada ao contexto de trabalho. A expectativa é também um factor motivacional, como referido por Noe *et al* (1997), importante para o desenvolvimento do formando e leva a resultados positivos no final da formação e na posterior transferência (Tharenou, 2001). Como referido por Seyler *et al* (1998), mesmo que no início a motivação para a transferência da formação possa ser influenciada por variáveis como o compromisso organizacional, as atitudes na formação e a reacção à formação, a percepção dos formandos sobre o contexto em que eles vão, realmente, usar a formação pode fortalecer ou enfraquecer essas variáveis na motivação para a transferência.

Metodologia

Foram criadas duas perguntas de partida para este projecto, definidas da seguinte forma: “Será que os factores motivacionais da transferência afectam da mesma forma a motivação autónoma e a motivação controlada para a transferência da formação?” E,

“Será que o facto de a inscrição na formação ser feita voluntária ou obrigatoriamente vai afectar de maneira diferente a motivação autónoma e a motivação controlada da transferência da formação?”

O questionário desenvolvido foi elaborado com determinadas intenções determinantes para conseguir atingir os objectivos deste estudo. Acima de tudo era necessário conseguir definir os inquiridos que solicitaram participar na formação (participação voluntária) e os que foram obrigados a participar na formação (participação obrigatória).

*Satisfação com o trabalho*⁵

A variável composta por dois itens foi definida a partir da literatura (Moynihan & Pandey, 2007) numa escala de tipo Likert de cinco níveis que vão desde 1 – “Concordo Fortemente” a 5 – “Discordo Fortemente”. Valores mais baixos indicam uma menor satisfação no trabalho e valores mais altos maior satisfação.

*Envolvimento no trabalho*⁶ e *Compromisso com a organização*⁷

Cada um das variáveis foi operacionalizada através de três itens definidos em literatura (Moynihan & Pandey, 2007) numa escala de tipo Likert de sete níveis que vai desde 1 – “Discordo Fortemente” a 7 – “Concordo Fortemente”. Assim sendo, valores mais baixos indicam um menor envolvimento no trabalho e valores mais altos um maior envolvimento, também como no compromisso, valores mais baixos indicam menor sentimento de compromisso enquanto valores mais altos um maior sentimento de compromisso.

*Motivação autónoma*⁸ para a transferência e *Motivação controlada*⁹ para a transferência

As duas variáveis operacionalizadas através de três itens definidos em literatura (Gegenfurtner *et al*, 2009) foram medidas a partir de quatro itens cada, numa escala de tipo Likert de quatro níveis que vão desde 1 – “Discordo Fortemente” a 4 “Concordo Fortemente”. Cada variável foi construída como um par para os quatro itens, para medir os factores autónomos e controlados. Os valores mais elevados para cada uma das

⁵ Alpha de Cronbach = 0.92

⁶ Alpha de Cronbach = 0.88

⁷ Alpha de Cronbach = 0.72

⁸ Alpha de Cronbach = 0.85

⁹ Alpha de Cronbach = 0.94

variáveis indicam maior motivação autónoma/controlada para a transferência e os valores mais baixos actuam no sentido inverso.

Tipo de inscrição na formação

Esta foi uma variável não descrita directamente no questionário, dado o facto de se ter noção que os inquiridos iam hesitar em responder se fossem identificados por esse indicador, tal também foi comprovado com a quantidade de não respostas para a variável género e idade. Assim, foi definida à partida no questionário, com o tipo de letra alterado, consoante o questionário era para ser entregue a alguém que se tivesse inscrito voluntariamente na formação ou alguém que tivesse sido inscrito de forma obrigatória.

Foi escolhido o universo específico de uma empresa do sector do ramo de seguros de vida e não vida. Foram incluídos no estudo todos os colaboradores que tivessem participado numa formação nos últimos 6 meses, sendo que esta teria de ter sido dada na empresa ou por meio da mesma. Tivemos em consideração a entrega do questionário no mínimo um mês após as pessoas terem frequentado a formação, de forma a garantir que a medição da motivação para a transferência iria ser influenciada pelo facto do colaborador já ter tido oportunidade de voltar à rotina do trabalho e não estar directamente afectado pela formação em si (Gegenfurtner *et al*, 2010). Aos colaboradores que estão permanentemente na Sede da empresa, foi entregue pessoalmente o questionário de resposta múltipla¹⁰, acompanhado de uma carta para explicar o objectivo do estudo. Dado o acompanhamento da Gestora de Recursos Humanos por todo o processo de distribuição foi possível identificar os participantes que se inscreveram voluntariamente na formação e os que foram inscritos de forma obrigatória, sendo possível entregar a cada um o questionário correspondente a cada situação mantendo o carácter anónimo dos mesmos. Foi solicitado que tivessem em consideração a última formação em que tinham participado para responder ao questionário, e que fosse entregue no mesmo dia enquanto se estariam na empresa para os recolher, ou posteriormente deixado na Recepção para mais tarde se voltar à empresa para os recolher. Para os colaboradores comerciais, que estão permanentemente em viagem pelo País, foi enviado electronicamente o questionário pelo seu superior

¹⁰ Modelo de Questionário Anexo II pp. 2

hierárquico, dado que a empresa tem uma política de apenas serem permitidos envios de e-mail internamente, dado que todos os colaboradores comerciais são voluntários na participação na formação, todos os questionários devolvidos por e-mail foram considerados neste indicador. A participação de todos foi voluntária e foi garantido o carácter anónimo de cada um. Dos 70 questionários distribuídos presencialmente foram devolvidos 64; e dos 60¹¹ enviados por e-mail foram devolvidos 33; resultando assim numa taxa de resposta de 75 por cento.

Dos participantes, a maioria são mulheres (n=44; 55 por cento) sendo que acaba por ser uma amostra relativamente equilibrada neste indicador. De salientar que houve uma taxa relativamente alta de não-resposta (n=17; 17,5 por cento) neste indicador, o que pode significar que os participantes evitaram responder as questões que os pudessem identificar. A maior parte dos participantes tem o ensino superior (n=55; 56,7%) e não possui um cargo de chefia (n=60; 61,90%). A maioria dos participantes tem entre os 30 e os 50 anos (n=59; 60,80 por cento). Os inquiridos com mais de 8 anos de empresa representam cerca de 33% da amostra (n=32) sendo que a maioria está entre o 1 ano e os 8 anos de vínculo (n=60; 61,90 por cento). Relativamente ao tipo de participação na formação, foi objectivo ter uma amostra o mais equilibrada possível para os dois indicadores, sendo que, a maioria acabou por ser a participação voluntária (n=52; 53,6%) dado os comerciais terem um grande peso por estarem todos concentrados neste indicador.

Os procedimentos estatísticos seguintes foram todos elaborados com recurso ao programa de análise de dados estatísticos SPSS V.15. Cada questionário foi enumerado e os dados introduzidos na base de dados construída dando origem à tabela matriz.

Resultados

Os resultados serão apresentados em duas partes, correspondentes a cada grupo das hipóteses definidas no início deste trabalho e com os fins a que cada modelo se propunha. Começaremos por apresentar os resultados obtidos para a relação entre os factores motivacionais (Satisfação com o trabalho, Compromisso com a organização e

¹¹ Estimados, é uma variável que não foi possível controlar dado que o envio foi feito directamente pela empresa

Envolvimento no trabalho) e as duas variáveis de motivação para a transferência da formação (autónoma e controlada), para depois apresentar os resultados relativos ao estudo do papel da Inscrição (obrigatória ou voluntária) na formação, na motivação autónoma e na motivação controlada para a transferência.

Neste estudo correlacional, para conseguir responder às Hipóteses 1 até 6 enunciadas, começou por se fazer uma análise factorial exploratória¹², de forma a verificar os indicadores que fazem parte das variáveis já enunciadas para o modelo em análise. A análise obedeceu às condições de viabilidade da prossecução da análise¹³ foi forçada a quatro componentes, dado que aumentava a variância explicada, conseguindo explicar cerca de 78% da variância. Para além disso, dado não terem sido separadas pela análise mas como já havia provas empíricas da sua existência, à primeira componente que era composta por todas as variáveis da motivação para a transferência, forçou-se também a separação aquando da criação dos índices. A tabela 1 representa as médias, desvio-padrão, consistência interna¹⁴ e correlações das variáveis do primeiro modelo em análise.

Tabela 1 – Médias; Desvio-padrão, Alfa de Cronbach e correlações.

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Correlação						
			1	2	3	4	5		
1. Envolvimento no Trabalho	3.76	1.6	(.92)						
2. Compromisso com a Organização	3.08	1.1	.55	(.72)					
3. Satisfação no Trabalho	2.35	1	-.56	-.45	(.88)				
4. Motivação Autónoma para a Transferência	3.3	.74	.50	.52	-.62	(.94)			
5. Motivação Controlada para a Transferência	2.9	.85	.64	.45	-.66	-	(.85)		
6. Tipo de Presença na Formação	1.5	.5	.46	.35	-.37	.62	.69	(-)	

Nota 1: Os valores na diagonal representam o Alfa de Cronbach

Nota 2: *p value* < .00, para todas as correlações

Nota 3: A variável “Satisfação com o Trabalho” é medida numa escala inversa à das outras variáveis

Verifica-se que todas as variáveis têm consistência interna aceitável¹⁵ e estão correlacionadas com a motivação autónoma e com a motivação controlada de forma positiva e significativa. A variável mais correlacionada com a motivação autónoma para a transferência foi a “satisfação com o trabalho” ($r=-.62$; $p<.00$) e a menos

¹² Análise componentes principais com rotação *varimax*

¹³ Valor de teste KMO = .867; Teste de Bartlett para a esfericidade = 1320,86

¹⁴ Medida pelos valores do Alfa de Cronbach

¹⁵ De acordo com George e Mallery (2003) o Alfa de Cronbach com valores entre 0.7 e 0.8 é considerado aceitável; 0.8 a 0.9 – Bom e > 0.9 Excelente

correlacionada foi a variável “envolvimento no trabalho” ($r=.50$; $p<.00$). Relativamente à motivação controlada para a transferência, a variável mais correlacionada foi igualmente a “satisfação com o trabalho” ($r=-.66$; $p<.00$) e a menos correlacionada foi a variável “compromisso com a organização” ($r=.45$; $p<.00$).

Entre as variáveis, encontram-se correlações significativas e com relações de intensidade moderadas e altas¹⁶. De forma a analisar a relação entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes recorreu-se à análise da regressão linear múltipla.

Modelo explicativo da Motivação Autónoma para a Transferência

Como se pode observar¹⁷ pela análise da tabela 2, nos coeficientes estandardizados Beta, a variável “satisfação com o trabalho” tem uma relação positiva e significativa com a variável motivação autónoma para a transferência (Beta=-.321; $p<.00$), assim como a variável “compromisso com a organização” (Beta=.172; $p<.01$). Estas duas variáveis explicam 45% da variância total da motivação autónoma para a transferência, confirmando assim a hipótese 1 e a hipótese 2.

Tabela 2 – Regressão Múltipla na variável “Motivação Autónoma para a Transferência”

Variáveis	B	Std Erro	Beta
1. Envolvimento no Trabalho	.052	.046	.113***
2. Compromisso com a Organização	.172	.063	.253**
3. Satisfação com o Trabalho	-.321	.067	-.446*

Nota 1: Variável Dependente: Motivação Autónoma para a Transferência

Nota 2: * p value < .00 ** p value < .01 *** p value > .05

Nota 3: R^2 aj = 0.447

Nota 4: A variável “Satisfação com o Trabalho” é medida numa escala inversa à das outras variáveis

Assim sendo, quanto maior a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização, conseqüentemente maior a motivação autónoma para a transferência. Contudo, a hipótese 3 não é apoiada pelos resultados, dado que a variável

¹⁶ Valores de variáveis positivos variam na mesma direcção; e a intensidade da relação entre as variáveis é considerada média quando os valores estão entre 0.4 e 0.6; e de forte intensidade para valores entre 0.6 e 0.8

¹⁷ Pressupostos para a regressão linear múltipla garantidos, valores para a Tolerância muito próximos de 1, e VIF valores estatisticamente baixos <10 logo ultrapassando o problema da multicolinearidade

“envolvimento no trabalho” não está significativamente relacionada com a motivação autónoma para a transferência (Beta=.052; $p>0.5$).

Modelo explicativo da Motivação Controlada para a Transferência

Ao observar¹⁸ a tabela 3, pela análise dos coeficientes estandardizados Beta, a variável “satisfação com o trabalho” tem uma relação positiva e significativa com a variável motivação controlada para a transferência (Beta=-.335; $p<.00$), assim como a variável “envolvimento no trabalho” (Beta=.202; $p<.00$). Estas duas variáveis explicam 52% da variância total da motivação controlada para a transferência, confirmando assim a hipótese 4 e a hipótese 6. Contudo, a hipótese 5 não é apoiada pelos resultados, dado que a variável “compromisso com a organização” não está significativamente relacionada com a motivação controlada para a transferência (Beta=.051; $p>0.5$). Pode-se concluir então que, quanto maior a satisfação com o trabalho e o envolvimento no trabalho, maior a motivação controlada para a transferência da formação.

Tabela 3 – Regressão Múltipla na variável “Motivação Controlada para a Transferência”

Variáveis	B	Std Erro	Beta
1. Envolvimento no Trabalho	.202	.049	.382*
2. Compromisso com a Organização	.040	.067	.051
3. Satisfação no Trabalho	-.335	.072	-.408*

Nota 1: Variável Dependente: Motivação Controlada para a Transferência

Nota 2: * p value < .00 ** p value > .05

Nota 3: R^2 aj = 0.516

Nota 4: A variável “Satisfação com o Trabalho” é medida numa escala inversa à das outras variáveis

Para testar as duas hipóteses que restam, hipótese 7 e 8, utilizou-se um teste t -Student¹⁹ para a comparação de médias entre a presença na formação com uma inscrição voluntária ou obrigatória e a motivação autónoma/controlada para a formação. Assim, de acordo com interpretação do teste de igualdade de variâncias²⁰, assume-se que, para a motivação autónoma para a transferência não há homogeneidade de variâncias;

¹⁸ Pressupostos para a regressão linear múltipla garantidos, valores para a Tolerância muito próximos de 1, e VIF valores estatisticamente baixos <10 logo ultrapassando o problema da multicolinearidade.

¹⁹ Assume-se que as variáveis em estudo seguem uma distribuição normal, dado que $N>30$.

²⁰ Resultados teste de Levene: Motivação autónoma para a transferência Sig=0.011, p value<.05; Motivação controlada para a transferência Sig=0.186, p value>.05

enquanto na motivação controlada para a transferência as variâncias assumem-se como homogêneas.

Tabela 4 – Médias e Desvio-padrão da Motivação Autônoma e da Motivação Controlada para a Transferência em função do tipo de presença conforme inscrição na formação e valor *T*

Variáveis	Tipo de Presença na formação conforme inscrição na formação				Teste	
	Voluntária (N=52)		Obrigatória (N=45)		T	P
	M*	Desv.P	M*	Desv.P		
Motivação Autônoma para a transferência	3.73	.41	2.80	.75	-7.39	<.05
Motivação Controlada para a transferência	3,45	.54	2,27	.70	-9,38	>.05

Nota 1: * Escala (1-4)

Assim, e de acordo com os valores da tabela 4, a hipótese 7 é suportada pelos resultados, dado que, em média, a motivação autônoma para a transferência é maior para os colaboradores que tiveram uma presença na formação com uma inscrição voluntária ($M=3.73$) do que os que tiveram uma inscrição obrigatória ($M=2.8$) sendo que esta diferença é estatisticamente significativa ($t=-7.39$, $p<.05$). Contudo, ao contrário do que era esperado, para a motivação controlada, esta relação não é estatisticamente significativa, independentemente da inscrição ser voluntária ou obrigatória, a motivação controlada não é maior para os colaboradores que tiveram uma presença na formação com uma inscrição obrigatória ($M=2,3$) do que os que tiveram uma inscrição voluntária ($M=3,4$) sendo que esta diferença não é estatisticamente significativa ($t=-9,38$, $p>.05$). Acontece sim, que em termos de análise de médias, a variável inscrição voluntária assume valores superiores na motivação controlada para a transferência.

Discussão

O presente estudo vem apresentar resultados que em parte já tinham sido encontrados anteriormente (Velada & Caetano, 2007; Seyler *et al*, 1998; Facticeau *et al*, 1995; Mathieu *et al*, 1992). Para avaliar a validade do Modelo 1, isto é, a influência dos

factores motivacionais para a motivação autónoma para a transferência e para a motivação controlada para a transferência, os resultados sugerem que a satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional são variáveis significativas para explicar a motivação autónoma para a transferência da formação frequentada, enquanto a satisfação com o trabalho e o envolvimento explicam a motivação controlada para a transferência da formação frequentada.

Desta forma, os resultados da variável “Satisfação com o Trabalho” sugerem que, quanto maior a satisfação com o trabalho, maior a motivação autónoma e também a motivação controlada para a transferência. Se os colaboradores se sentem satisfeitos e gostam do trabalho, têm um desejo maior, iniciado e governado pelo interior do indivíduo, para transferir a formação. Ao mesmo tempo, também têm uma intenção não regulada interiormente mas sim externamente como a motivação por factores como prémios ou sanções. Esta relação directa corresponde ao sentimento do indivíduo de se sentir satisfeito no trabalho e actuar nas duas áreas da motivação, tanto na que afecta os factores internos como a que é regulada por factores externos, visto que a satisfação com o trabalho é vista como um sentimento positivo e de prazer resultante da avaliação ou experiência do trabalho que está positiva e significativamente ligada à motivação (Moynihan *et al*, 2007; Egan *et al*, 2004; Noe & Schmitt, 1986), podendo influenciar a motivação tanto por factores internos como por externos.

Quando os colaboradores que frequentam uma acção de formação estão mais satisfeitos com o trabalho, percebem uma maior transferência da formação para o contexto do trabalho. As pessoas que estão mais satisfeitas tendem a considerar que aplicam mais o que aprenderam na formação, e, eventualmente, a melhorar o seu desempenho (Miguel & Caetano, 2007).

A variável “Envolvimento no Trabalho”, apesar de positiva e significativamente relacionada com a motivação controlada para a transferência, ao contrário do que tínhamos equacionado, não tem uma relação significativa com a motivação autónoma para a transferência. Em parte pode ser explicada por esta variável ser indicativa do grau em que o trabalho contribui para a própria imagem e satisfação de necessidades individuais importantes (Moynihan *et al*, 2007), sendo a motivação controlada regulada por factores externos, como as recompensas ou sanções, esta variável é também medida por uma valorização externa relativamente ao trabalho. Assim, o envolvimento no

trabalho, influencia positivamente a transferência para a formação (Mathieu *et al*, 1992) e, por ser motivada pela persecução de objectivos individuais, está dessa forma relacionada com a motivação controlada para a transferência. Para indivíduos mais envolvidos com o trabalho, a motivação controlada para a transferência também é maior. Já foi provado que recompensas podem melhorar formas de motivação controlada (Gagné & Deci, 2005) mas enfraquecer formas autónomas de motivação. Indivíduos mais envolvidos no trabalho são mais prováveis de procurar tornar as suas tarefas mais estimulantes e desafiantes, procurando mais oportunidades de promoção e recompensa (Allen, Russel, Poteet, Dobbins, 1999).

Quanto ao “Compromisso com a Organização”, ao contrário do que era expectável, não apresenta uma relação significativa com a motivação controlada para a transferência. Inversamente ao envolvimento no trabalho, o compromisso com a organização corresponde ao sentido de lealdade e obrigação que o indivíduo tem relativamente à organização; influencia a motivação dos indivíduos a perseguir objectivos colectivos em vez de objectivos individuais (Moynihan *et al*, 2007). Logo, é compreensível que actue de forma diferente da variável envolvimento no trabalho e tenha assim, por sua vez, uma influência maior na motivação autónoma para a transferência, dado esta estar relacionada com os factores intrínsecos. A motivação para a transferência é devida, em grande parte, ao compromisso organizacional, sendo um preditor significativo para a mesma, e a primeira ser, em parte, um produto do compromisso com a organização (Seyler *et al*, 1998), influenciando inicialmente aquele sentimento de compromisso. Logo, um sentimento de pertença e vinculação à organização onde trabalham é condição para que os formandos se sintam motivados para transferir a formação para o local de trabalho (Velada & Caetano, 2007; Colquitt *et al*, 2000). Colaboradores que estão mais comprometidos com a organização devem estar mais motivados para aprender e para transferir a formação para o local de trabalho, dado que esse comportamento é consistente com os objectivos e missão da organização (Facteau *et al*, 1995; Minbaeva, 2008). Sendo estes motivos intrínsecos ao indivíduo, há um efeito directo do compromisso com a organização na motivação autónoma para a transferência. Assim, o bem-estar e compreensão dos objectivos da empresa, podem resultar numa elevada motivação para a transferência da formação.

Relativamente aos resultados referentes ao Modelo 2, para as diferenças na motivação ao inscrever-se voluntariamente para participar numa formação e ao ser inscrito para participar obrigatoriamente numa formação, de acordo com os resultados, a motivação autónoma para a transferência é superior quando a presença na formação é através de uma inscrição voluntária; e a motivação controlada para a transferência é também superior quando a presença na formação é através de uma inscrição voluntária, contudo, esta última relação não é significativa. Os resultados mostram que, colaboradores que participaram na formação por meio de uma inscrição voluntária têm uma motivação autónoma para a transferência superior aos que participaram obrigatoriamente, o que pode estar relacionado com o facto da teoria da motivação intrínseca sugerir que, oferecer a opção entre algumas alternativas é um mecanismo crucial para aumentar os sentimentos de auto-determinação, o que foi confirmado servir também para os factores de participação na formação (Baldwin *et al*, 1991).

Conforme já constatado anteriormente por outros autores, os colaboradores reagem mais positivamente ao programa se decidirem participar na formação voluntariamente em vez de serem inscritos e obrigados a participar (Mathieu *et al*, 1992) contudo tem de ser mediado pelo facto de, como referiram Baldwin *et al* (1991), quando os colaboradores não recebem o seu top de preferências em formação, revelam menor motivação para a transferência do que os que nem sequer tiveram hipótese de escolha. Obrigar os indivíduos a participar em formações pode diminuir a motivação para aprender e conseqüentemente, aprenderão efectivamente menos e será menos provável a transferência da aprendizagem para o local de trabalho.

Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que é necessário fazer referência.

Primeiro, o facto dos dados terem sido recolhidos num só momento. Para assumir o facto da viabilidade da avaliação da motivação para a transferência a recolha foi feita no mínimo um mês após terminarem as acções de formação, mas constata-se que seria determinante avaliar as situações em dois momentos, antes e após a formação, visto que, a motivação para a transferência pode mudar ao longo do tempo (Gegenfurtner *et al*, 2009). Colocamos a possibilidade de alcançar outros resultados se os dados tivessem sido recolhidos em diferentes momentos determinantes para essa constatação. Segundo,

sendo este um estudo realizado com dados de uma única organização (do sector dos seguros), não são generalizáveis. Apesar de as acções de formação serem bastante variadas, o facto de a organização ter características específicas e únicas impossibilita a generalização e extrapolação dos resultados. Terceiro, utilizar apenas um instrumento de recolha de dados (o inquérito por questionário) não podendo controlar o enviesamento das respostas e não se ter tido em consideração os efeitos de outros factores sobre a motivação para a transferência através de um grupo de controlo. Acrescenta-se ainda a falta de controlo do número de inquéritos enviados via e-mail devido à política de privacidade da empresa. Por fim, o facto de ser um estudo correlacional, não permitindo testar relações de causalidade.

Conclusão

A motivação para a transferência apresenta diferentes dimensões, levando a entender que o perfil motivacional do indivíduo é complexo e que isso tem de ser tido em consideração para avaliar a motivação para a transferência (Gegenfurtner *et al*, 2009).

É essencial reforçar que a motivação autónoma e a motivação controlada para a transferência, apesar de representarem coisas distintas, complementam-se e não são mutuamente exclusivas. Logo, apesar de algumas das diferenças nas relações aqui constatadas, devemos admitir que tanto a motivação autónoma como a motivação controlada são importantes factores da transferência da formação. Os estudos que analisam a multidimensionalidade da motivação para a transferência são ainda poucos, logo torna-se ainda limitativo dar como garantidos alguns dos resultados aqui obtidos, principalmente pelas limitações já enunciadas.

Relativamente à presença na formação por meio de uma inscrição obrigatória ou voluntária, conseguiu-se constatar, conforme outros estudos já tinham conseguido verificar, que a motivação para a transferência está directamente relacionada com um factor de voluntariedade na presença na formação. Faz todo o sentido que as organizações tenham em consideração a opinião e vontade dos colaboradores em fazer parte do processo de levantamento e análise de necessidades, de forma a sentirem-se integrados no processo e conseqüentemente mais motivados para transferirem a formação que frequentarem, independentemente de a motivação assumir um carácter autónomo ou controlado, podendo assim também ser um caminho para acabar com as

desconfianças e relutâncias dos colaboradores relativamente à percepção da utilidade da formação, levando as pessoas a envolverem-se mais na sua actividade, assumirem maiores compromissos com a organização e também aumentarem a satisfação no trabalho, por se sentirem a fazer parte de um projecto maior e onde poderão contribuir para o seu próprio desenvolvimento.

Implicações

Este estudo representa a importância de alguns factores motivacionais para a transferência da formação.

Teoricamente, este estudo complementa a literatura empírica existente para a multidimensionalidade da motivação e seus preditores, reforçando a importância de análise destas variáveis na motivação para a transferência. Contribui academicamente para reforçar a necessidade de ter em consideração a multidimensionalidade da motivação nos estudos relativos à motivação para a transferência, evidenciando a importância das dimensões da motivação consideradas e inovando a análise da influência da satisfação com o trabalho, compromisso com a organização e envolvimento no trabalho nas dimensões da motivação. Deste ponto, muitos outros desenvolvimentos podem ser feitos para verificar a influência de outros factores na motivação para a transferência na sua multidimensionalidade, entre eles a influência de características da personalidade, e mesmo de desenho e características da formação em si.

Relembramos ainda a limitação inerente à recolha de dados num único momento no tempo. Seria importante perceber a motivação para a transferência nas suas diferentes dimensões antes, durante e após a formação.

De um ponto de vista prático, este estudo vem mostrar que a motivação para a transferência traduz-se em diferentes formas, alertando para o facto da motivação dos colaboradores ser afectada por diferentes preditores que afectam a motivação para transferência dos conteúdos da formação. A evidência parece indicar que a motivação para a transferência é influenciada pela forma como o indivíduo é levado a participar na formação e pelos sentimentos que desenvolve pela organização e pelo trabalho. Pelo que as empresas poderão considerar estes efeitos quando planearem as suas práticas de formação. Os resultados sugerem que a valorização prévia dos benefícios das acções de

formação pode servir para motivar os colaboradores a participarem voluntariamente nas mesmas (Facteau *et al*, 1995) e, que essa voluntariedade é uma forma de a motivação para a transferência ser maior, uma possibilidade seria também envolver os colaboradores no desenvolvimento do plano de formação. O sentimento que o colaborador nutre pelo trabalho e a forma como o colaborador percepção os objectivos da organização, como globais ou individuais, afectam a sua motivação autónoma e motivação controlada para a transferência dos conhecimentos adquiridos em formação, evidente nos resultados. Assim, ao conceber uma acção de formação será importante conhecer o grau de satisfação com o trabalho, envolvimento no trabalho e compromisso com a organização para as organizações poderem gerir de forma eficiente os programas e, desse modo, o grau e direcção da motivação para a transferência, uma vez que a influência destes factores na motivação para a transmissão dos conhecimentos adquiridos é evidente. Os responsáveis de desenvolvimento de recursos humanos podem conseguir um melhor desempenho ao longo do tempo (Gegenfurtner, 2009) ao promover a satisfação e envolvimento no trabalho, compromisso com a organização e atitudes positivas, facilitando o processo de motivação para a transferência das formações frequentadas.

Bibliografia

- Allen, T.; Russel, J.; Poteet, M; Dobbins, G. (1999) “Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing”, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1113 - 1137
- Axtell C.; Maitlis, S (1997) “Predicting immediate and longer-term transfer training” *Personnel Review*, 26: 201 - 214
- Baldwin, T.; Ford, J. (1988) “Transfer of training: A review and directions for future research”, *Personnel Psychology*, 41: 63 – 105
- Baldwin, T.; Magjuka, R.; Loher, B. (1991) “The perils of participation: Effects of choice of training on trainee motivation and learning” *Personnel Psychology*, 44: 51-65
- Blau, G. (1985) “A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement” *Journal of Vocational Behavior*, 27: 19 - 36
- Burke, L.; Hutchins, H. (2007) “Training transfer: An integrative literature review”, *Human Resources Development Review*, 6: 263 - 296

Burke, L.; Hutchins, H. (2008) “A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer”, *Human Resources Development Quarterly*, 19: 107 - 128

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

Clardy, A. (1997) “Using research for training and development”, in “*Studying your workforce: Applied research methods and tools for the training and development practitioner*”, London: Sage 1-17

Clark, C.; Dobbins, G.; Ladd, R. (1993) “Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility and transfer climate”, *Group and Organization Management*, 18: 292 – 307

Chapados, J.; Rentfrow, D.; Hochheiser, L. (1987) “Four Principles of Training” *Training and Development Journal*, 63-66

Cohen; Levinthal (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

Colquit, J.; LePine, J; Noe, R. (2000) “Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research” *Journal of Applied Psychology*, 85; 678 - 707

Egan, T. (2008) “The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning”, *Human Resources Development Quarterly*, 19: 299 – 322

Ehlers, Ricardo (2003) *Introdução às Técnicas de Pesquisa*, Departamento de Estatística: Universidade Federal do Paraná

Facteau, J; Dobbins, G.; Russel, J.; Ladd, R.; Kudisch, J. (1995) “The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer”, *Journal of Management*, 21: 1 – 25

Gagné, M; Deci, E. (2005) “Self-determination theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331 - 362

Gegenfurtner, A.; Vauras, M.; Gruber, H.; Festner, D. (2010) “Motivation to transfer revisited”, *ICLS*, 1: 452-458

Gegenfurtner, A.; Festner, D.; Gallenberger, W.; Lehtinen, E.; Gruber, H. (2009) “Predicting autonomous and controlled motivation to transfer training”, *International Journal of Training and Development*, 13: 124 – 138

George, D.; Mallery, P. (2003) “SPSS for Windows – step by step: a simple guide and reference 11.0 update” Boston, MA: Allyn and Bacon

Hicks, W.; Klimoski, R. (1987) "Entry into training programs and its effects on training outcome: A field experiment", *Academy of Management Journal*, 30: 542 - 552

Holton, E. (2005) "Holton's Evaluation Model: New evidence and construct elaborations", *Advances in Developing Human Resources*, 7: 37 - 54

Holton, E.; Bates, R.; Ruona, W. (2000) "Development of a generalized learning transfer system inventory" *Human Resources Development Quarterly*, 11: 333 - 360

Holton, E. (1996) "The flawed four-level evaluation model", *Human Resources Development Quarterly*, 7: 5 - 21

Holton, E.; Bates, R.; Seyler, D.; Carvalho, M. (1997) "Toward construct validation of a transfer climate instrument", *Human Resources Development Quarterly*, 8: 95 - 113

Lim, D.; Morris, M. (2006) "Influence of trainee characteristics, instructional satisfactions, organizational climate on perceived learning and training transfer", *Human Resources Development Quarterly*, 17: 85 - 115

Lodahl, T.; Kejner, M. (1965) "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49, 24 - 33

Martocchio, J.; Webster, J. (1992) "Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer software training" *Personnel Psychology*, 45: 553 - 578.

Morris, M.; Lim, D. (2006) "Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer", *Human Resources Development quarterly*, 17: 85 - 115

Miguel, A.; Caetano, A. (2007) "Preditores da transferência da formação para o contexto de trabalho", in *Avaliação da Formação - Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa: Livros Horizonte, 39 - 60

Mathieu, J.; Martineau, J.; Tannenbaum, S. (1993) "Individual and situational influences on the development of self efficacy: Implications for training effectiveness" *Personnel Psychology*, 46: 125-147.

Mathieu, J., Tannenbaum, S., Salas, E. (1992), "Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness", *Academy of Management Journal*, 35: 828-847

Mathieu, J.; Farr, J. (1991) "Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76: 127 - 133

- Minbaeva, D. (2008) "HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer" *International Business Review*, 17: 703 - 713
- Moynihan, D., Pandey S. (2007) "Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement and organizational commitment", *Administration & Society*, 39: 803-832
- Naqvi, F. (2009) "Competency Mapping and Managing Talent" *The IUP Journal of Management Research*, 8: 85-94
- Noe, R. (1986) "Trainees attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness", *The Academy of Management Review*, 11: 736-749
- Noe, R.; Schmitt, N. (1986) "The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model" *Personnel Psychology*, 39: 497 - 523
- Noe, R.; Colquitt, J.; LePine, J. (2000) "Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research", *Journal of Applied Psychology*, 85: 678 – 707
- Porter, L.; Lawler, E. (1968) *Managerial attitudes and performance*, Homewood, IL: Irwin-Dorsey
- Ryan, R.; Déci, E. (2000) "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being", *American Psychologist*, 55: 68 – 78
- Ryman, D.; Biersner, R. (1975) "Attitudes predictive of diving success", *Personnel Psychology*, 28: 465 - 481
- Rowold, J. (2007) "The Impact of Personality on Training-Related Aspects of Motivation: Test of a Longitudinal Model", *Human Resource Development Quarterly*, 18: 9-31
- Salas, E.; Cannon-Bowers, J. (2001) "The Science of Training: A decade of progress", *Annual Review of Psychology: Wilson Social Sciences Abstracts*, 52: 471-499
- Sampaio, E.; Ramos, M.; Barroso, M. (2003) *Exercícios de Estatística Descritiva para as Ciências Sociais*, Lisboa: Edições Sílabo
- Seyler, D., Holton III, E., Bates, R., Burnett, M., Carvalho, M. (1998) "Factors affecting motivation to transfer training", *International Journal of Training and Development*, 2: 2-16
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., Cannon-Bowers, J., "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of

Commitment, Self-Efficacy, and Motivation”, *Journal of Applied Psychology*, 76: 759 - 770

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

Tsai, W.; Tai, W. (2003), “Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment and training motivation”, *Personnel Review*, 32: 151-163

Velada. R.; Caetano, A. (2007) “Motivação para transferir a formação para o local de trabalho”, in *Avaliação da Formação-Estudos em Organizações Portuguesas*, Lisboa: Livros Horizonte, 61 – 80

Vroom, V. (1964) *Work and motivation*, New York: Wiley

Warr, P.; Bunce, D. (1995) “Trainee characteristics and the outcomes of open learning”, *Personnel Psychology*, 48: 347 – 375

Yamkovenko, B.; Holton E. (2010) “Toward a theoretical model of dispositional influences on transfer of learning: a test of a structural model”, *Human Resources Development Quarterly*, 21: 381 - 410

Yamnill, S.; McLean, G. (2001), “Theories Supporting Transfer Training”, *Human Resource Development Quarterly*, 12, 195-208

Agradecimentos

Agradeço à Prof. Dr.^a Carla Curado, pelo incentivo, apoio, e pelas ideias e opiniões sempre construtivas;

À Dr.^a Sofia Antunes e ao Dr. Pedro Fidalgo, pela colaboração, incentivo e apoio na concretização do estudo na empresa e a todos os colaboradores que voluntariamente contribuíram para este estudo ser possível;

Agradeço à minha família, principalmente à minha Milita por me ajudar a preparar e separar os questionários e pela revisão da ortografia;

...à minha Mãe pelo apoio nas alturas em que as coisas não andavam para frente e o tempo era cada vez mais curto;

...ao Primo Gerhard e Tia Paula por, mesmo à distância ajudarem com as traduções;

...ao João, pelo apoio incondicional, conselhos e ajuda na inserção de dados no SPSS;

...à Vanessa, desde o primeiro dia, por todo o apoio durante os anos lectivos e pela superação da angústia nas fases mais críticas, pelas opiniões e pelas horas de trabalho em conjunto;

...à Cláudia pelo trabalho conjunto, pelas opiniões e pela constante troca de ideias, artigos e documentação de apoio;

...à Soraia, pela formação de “reciclagem” em SPSS.

Sem todos, nada disto era possível! Um Muito Obrigada!

Anexos I

Fig.1 – Modelo do Processo de Transferência, Baldwin e Ford, 1988

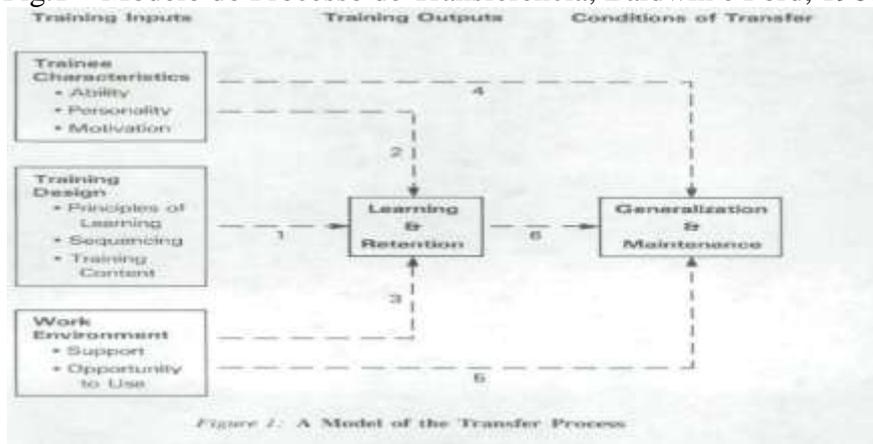


Fig.2 - Modelo de investigação e Medição do Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Holton, 1996

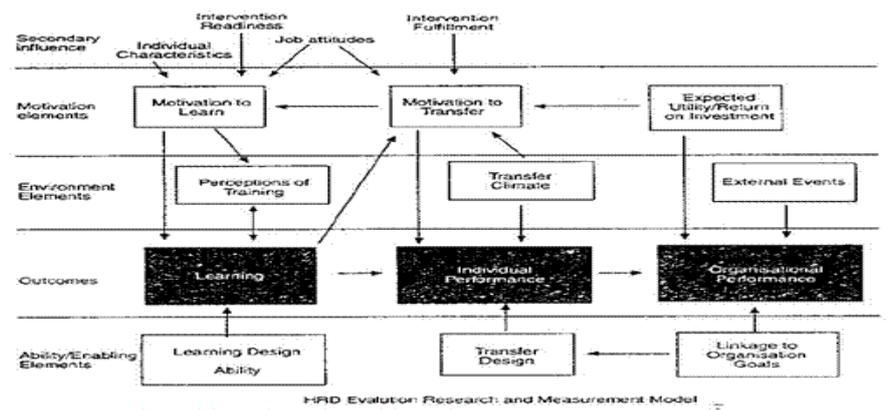
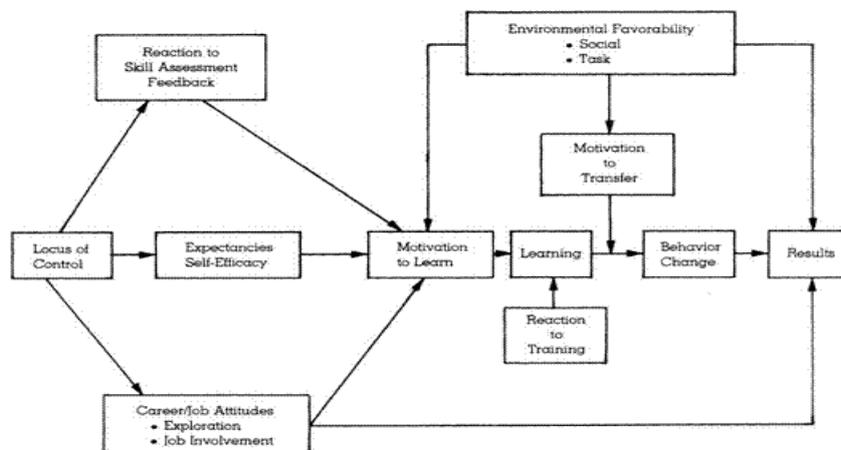


Fig.3 – Influências Motivacionais na eficácia da formação, Noe, 1986



Anexo II - Modelo de Questionário

N.º _____

**Instituto Superior de Economia e Gestão**
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**Exmo(a) Senhor(a);**

O meu nome é Sofia Ferrão Lopes Ribeiro. Sou aluna do Programa de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa e, no âmbito da Tese de Mestrado, estou a realizar uma investigação sobre a opinião dos colaboradores relativamente à Formação nas empresas.

Venho solicitar a sua ajuda e convido-o(a) a preencher este questionário relativamente à sua participação na última Acção de Formação que frequentou na empresa, ou por meio da mesma.

A sua contribuição é muito importante para a minha investigação.

As respostas são anónimas e apenas eu e a Professora orientadora da Tese teremos acesso às respostas. A duração média prevista de preenchimento do questionário é de cerca de 5/7 minutos.

Na Primeira parte, ser-lhe-ão apresentadas algumas perguntas de caracterização geral, escolaridade e situação face à empresa.

Na Segunda parte, ser-lhe-ão colocadas algumas questões relativamente à sua maneira de estar face à sua função, trabalho e organização. Por fim, encontrará questões sobre a última formação que frequentou. Pode responder utilizando uma escala de respostas, desde "Concordo Totalmente", que deve escolher se concordar totalmente com a afirmação, até "Discordo Totalmente" para a situação oposta.

Asseguro-lhe que não há respostas certas ou erradas e mais uma vez reforço o carácter anónimo deste questionário.

Muito agradeço desde já sua disponibilidade e generosidade em participar, pois as suas respostas são absolutamente fundamentais para a realização do meu estudo e posterior obtenção do título de Mestre que tanto desejo. Peço-lhe ainda que responda o mais completa e sinceramente possível às questões que lhe serão colocadas.

Melhores cumprimentos,**Sofia Ribeiro**

Formação na Empresa

Parte I – Caracterização Geral

Q1. Idade _____ anos

Q2. Sexo Masculino Feminino

Indique o Grau de Escolaridade mais elevado que completou. No caso de se encontrar a estudar, indique o grau de ensino que frequenta actualmente.

Nível de ensino

Q3.

Sem escolaridade	
Básico 1 (ensino primário)	
Básico 2 (5º e 6º anos de escolaridade)	
Básico 3 (7º, 8º e 9º anos de escolaridade)	
Secundário	
Superior	

Indique, por favor, à quanto tempo está na empresa.

Antiguidade na Empresa

Q4.

< 1 ano	
1 a 4 anos	
4 a 8 anos	
8 a 10 anos	
> 10 anos	

Q5. Indique, por favor, se hierarquicamente possui um cargo de chefia na empresa.

Sim	
Não	

Parte 2 - A Formação e a Empresa

1) Indique por favor, em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

1. Acima de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho

	1	2	3	4	5	
Concordo Fortemente	<input type="radio"/>	Discordo Fortemente				

2. Em geral, gosto de trabalhar aqui

	1	2	3	4	5	
Concordo Fortemente	<input type="radio"/>	Discordo Fortemente				

2) Relativamente ao seu compromisso com a organização indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

1. Esta organização merece a minha lealdade

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente						

2. Não deixaria a minha organização neste momento, por ter um sentido de obrigação para com os colaboradores

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente						

3. Devo muito à minha organização

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente						

3) Indique por favor, em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

1. O que faço de mais importante está relacionado com o meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente						

2. Gosto mais do meu trabalho do que qualquer outra coisa que faço

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente						

3. A maior satisfação na minha vida vem do meu trabalho

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente						

4) Agora, relativamente à última formação que frequentou na sua empresa ou por meio da sua empresa indique por favor o grau de concordância com as seguintes afirmações

1. Ao pôr em prática a formação frequentada, posso aprender muito.

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

2. Esta aprendizagem é importante para mim

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

3. Aplicar, de forma bem sucedida, o conteúdo da formação é um desafio emocionante para mim

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

4. Este desafio é importante para mim

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

5. A prática bem sucedida da formação será provavelmente apreciada/avaliada pelo meu supervisor (por exemplo através de um elogio)

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

6. Esta avaliação é importante para mim

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

7. A prática bem sucedida do conteúdo da formação poderá resultar numa recompensa material, tal como um bónus financeiro

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

8. Este prémio é importante para mim

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexos III

Tabela 5 – Dados Identificativos dos inquiridos

	Nível de Ensino		Idade	Antiguidade na Empresa	%		
	%		%	<1 ano	5,2		Chefia
Básico 3	3.1	< 30 anos	19.6	1 a 4 anos	32		%
Secundário	56.7	30 - 50	60.8	4 a 8 anos	29.9	Sim	38.1
Superior	40.2	>50	3.1	8 a 10 anos	15.5	Não	61.9
Total	100	Total	83.5	>10 anos	17.5	Total	100