

Slide:

Segundo Cascio e Noe, as organizações despendem uma grande quantidade de tempo e de dinheiro nas actividades formativas com o intuito de facilitar a aprendizagem e transferência de competências relacionadas com o desempenho profissional dos seus colaboradores (Cascio, 2000; Noe et al, 2006).

De acordo com o Relatório de Execução do Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social Português foi despendida uma quantia avultada entre os anos de 2000 e 2009.

Mais importante ainda é o facto de que o investimento em actividades formativas ter aumentado exponencialmente, nos últimos anos, em todo o mundo.

Apesar da sua relevância e do elevado montante gasto, quem leu as mais de 400 páginas deste relatório, rapidamente conclui que 35 anos após se ter iniciado em Portugal a Formação Profissional co-financiada pela União Europeia continua a ser muito difícil avaliar quer a qualidade dos resultados quer o impacto desta e de outras medidas a nível da sociedade portuguesa e internacional.

Wexley e Latham (2002) acrescentam que apenas uma pequena percentagem das experiências formativas transferidas do ambiente de formação para o contexto de trabalho resultam numa transferência permanente para o local de trabalho.

Assim compreender e melhorar o processo de transferência tem vindo a ser o lema mais saliente para os investigadores e para os trabalhadores na área da formação.

A literatura sobre a transferência da formação (Baldwin & Ford, 1988; Holton, 1996, 2000, 2005;

Tracey *et al.*, 1995) identifica os seguintes três determinantes da transferência da formação: Concepção da formação (ou factores de capacidade), factores individuais (ou características dos formandos) e clima de transferência da formação (ou ambiente de trabalho no local de trabalho).

Slide:

Holton *et al* (1997) desenvolveram um instrumento designado Learning Transfer System Inventory (LTSI) que auxilia na avaliação de factores específicos que influenciam a

transferência da formação. Este instrumento apresenta 16 factores que podem facilitar ou inibir a aplicação da formação no local de trabalho.

Apesar disso, o LTSI não é um instrumento exaustivo, sendo conveniente numa mesma investigação usar outras medidas que possam garantir uma boa triangulação de resultados.

Slide:

Assim, é nosso objectivo avaliar a relação entre as variáveis predictoras – Validade de conteúdo) é uma variável da concepção da formação), Oportunidade para aplicar a formação (do ambiente de trabalho), Auto-eficácia e Motivação para transferir (características individuais) e a variável de resposta Transferência da Formação.

Analisa-se ainda o papel mediador de algumas variáveis de ordem individual – auto-eficácia e Motivação para Transferir – na relação entre as variáveis predictoras – Validade de Conteúdo e oportunidade de Aplicar a Formação – e a variável critério – Transferência da formação – o qual constitui o contributo e a inovação da presente investigação.

Slide: Esboço de Investigação

Slide: Método

#### Procedimento e participantes

É um estudo de natureza longitudinal realizado em dois momentos diferentes:

- 1) Ainda no local de formação, a seguir à conclusão das acções de formação (aos formandos)
- 2) Algum tempo depois e já no local de trabalho (aos supervisores)

Slide:

A amostra é constituída por 28 profissionais de Jardinagem que trabalham na mesma Companhia Hoteleira e que participaram em três acções de formação: Sistemas de Rega e Drenagem, Manutenção de Relvados em Jardins e Máquinas de cortar relva.

Slides:

Operacionalização das variáveis

Slide: Resultados

Os resultados mostram que todas as variáveis em estudo estão positiva e significativamente correlacionadas. E mostram boas qualidades psicométricas para a amostra utilizada expressa pelos valores de consistência interna do Alpha de Cronbach (valores iguais ou superiores a 0.70)

Slide:

O Modelo 1 e 2 verificam-se, uma vez que os caminhos apresentam-se significativos tal como Baron & Kenny recomenda.

Quanto ao Modelo 3 que era suposto anular ou pelo menos diminuir o efeito.

Em relação à auto-eficácia:

A sua presença isolada (sem o efeito da Motivação para transferir) não é suficiente para produzir efeito mediador. Não consegue anular o efeito, continuando a ser significativo. Parece haver diminuição do efeito na Oportunidade para Aplicar a Formação, indiciando a presença de um efeito mediador parcial. No entanto, o Teste de Sobel confirma que este efeito não é significativo. Assim, a Auto-eficácia não consegue exercer efeito mediador quando aparece sozinha.

Em relação à Motivação para transferir:

Exerce efeito mediador entre as variáveis predictoras e a de resultado. Apesar do efeito ser parcial para a validade de conteúdo e total no caso da Oportunidade para Aplicar a Formação. Portanto, consegue exercer efeito mediador quando está sozinha.

Quando as duas variáveis mediadoras aparecem juntas, o efeito mediador é total. Estes caminhos foram confirmados pelo teste de Sobel.

Slide: Discussão

Os resultados fornecem evidência empírica em relação aos modelos teóricos (Baldwin & Ford, 1988; Holton, 1996, 2005; Kavanagh, 1998), os quais sugerem que a transferência da formação

é influenciada pelos factores concepção da formação, pelas características dos formandos e por factores contextuais do trabalho.

O presente estudo complementa o trabalho de Baldwin e Ford (1988) de que para que a formação seja transferida para o local de trabalho, é necessário que o conteúdo formativo seja **retido** ao longo do tempo.

Os resultados reforçam o papel da auto-eficácia (Ford e tal., 1998) e da motivação para transferir (Holton *et al*, 2000) na explicação da transferência da formação.

Este estudo tem Implicações práticas:

Em primeiro lugar as empresas devem assegurar-se de que os formandos têm capacidades pessoais para aprender o conteúdo formativo; e para utilizá-lo fora do ambiente de formação.

Em segundo lugar, as empresas, podem melhorar a transferência da formação fazendo com que os formandos acreditem que são capazes de aprender com sucesso o novo material e de utilizar, no trabalho, os novos conhecimentos, competências e atitudes. Mas, essencialmente, fazendo-lhes passar que a concretização da formação aprendida depende muito do esforço e da direcção que ele próprio (o empregado) lhe der.

Estes aspectos podem ser conseguidos através de medidas simples que os centros de formação e as empresas-alvo podem tomar:

- 1) Da demonstração aos empregados (futuros formandos) de que outros empregados, que também receberam formação, melhoraram com sucesso o seu desempenho de forma a iniciar e desenvolver competências pessoais de sentido de auto-eficácia e motivação para transferir.
- 2) Criar a oportunidade dos formandos experimentarem a utilizar o material formativo no ambiente de trabalho;
- 3) Através da modelagem dos comportamentos apropriados para que os formandos conceptualizem de que forma como as aprendizagens formativas podem ser utilizadas fora do contexto formativo.
- 4) Os centros de formação devem fazer sempre *follow-ups* (de forma personalizada) a formação para assegurar que o conteúdo da formação é retido ao longo do tempo.
- 5) Por fim, no local de trabalho, os formandos devem sentir que irão ser apoiados e que irão receber o *feedback* necessário por parte da organização relativamente ao seu desempenho, para que possam efectivamente transferir a formação.

Slide: Contributos

Do ponto de vista metodológico contou com uma aplicação em momentos distintos;

O recurso a diversos instrumentos possibilitou uma boa triangulação de dados.

A utilização do LTSI introduz uma **cultura de avaliação da formação** que permite identificar os múltiplos factores envolvidos no processo de transferência da formação.

Slide: Limitações

Variância do Método comum uma vez que todos os dados foram recolhidos através de uma mesma fonte

A transferência da formação foi medida através de medidas perceptivas e não através de medidas objectivas de desempenho

Uma vez que recolhemos dados numa única organização, os resultados não são generalizáveis a outras organizações.