

**Universidades Lusíada**

Artur, Eliandra Irina Dias, 1992-

**O impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações**

<http://hdl.handle.net/11067/4413>

**Metadados**

**Data de Publicação**

2018

**Resumo**

Apesar de ser consensual que as pessoas constituem o principal ativo das organizações, a verdade é que, ainda, existe muita incerteza no que diz respeito ao modo de maximizar o capital humano e de que forma o mesmo é importante para alcançar as metas organizacionais. O presente trabalho insere-se neste contexto e visa analisar o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações. Para a operacionalização do estudo recorreu-se a uma metodologia quantitativa, utilizando-se ...

While it is a consensus that people are the main asset of organizations, the truth is that there is still a lot of uncertainty about how to maximize human capital and how it is important to achieve organizational goals. The present work is part of this context and aims to analyze the impact of training on the development of human capital in organizations. For the operationalization of the study a quantitative methodology was used, using for the purpose the questionnaire survey. The sample consi...

**Palavras Chave**

Empregados - Formação, Capital humano

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-26T21:04:03Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**O impacto da formação  
no desenvolvimento do capital humano nas organizações**

**Realizado por:**  
Eliandra Irina Dias Artur

**Orientado por:**  
Prof. Doutor Pedro Rui Bettencourt da Câmara

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientador: Prof. Doutor Pedro Rui Bettencourt da Câmara  
Arguente: Prof. Doutor João Fernandes de Sousa Mendes

Dissertação aprovada em: 17 de Dezembro de 2018

Lisboa  
2018



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

## O impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações

Eliandra Irina Dias Elis Artur

Lisboa

Junho 2018



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

# O impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações

Eliandra Irina Dias Elis Artur

Lisboa

Junho 2018



Eliandra Irina Dias Elis Artur

## O impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Prof. Doutor Pedro Rui Bettencourt da Camara

Lisboa

Junho 2018

## Ficha Técnica

**Autora** Eliandra Irina Dias Elis Artur  
**Orientador** Prof. Doutor Pedro Rui Bettencourt da Camara  
**Título** O impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2018

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

ARTUR, Eliandra Irina Dias, 1992-

O impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações / Eliandra Irina Dias Artur ; orientado por Pedro Rui Bettencourt da Camara. - Lisboa : [s.n.], 2018. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - CAMARA, Pedro Rui Bettencourt da, 1946-

LCSH

1. Empregados - Formação
2. Capital humano
3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
4. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employees - Training of

2. Human capital

3. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

4. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.T7 A78 2018

## RESUMO

Apesar de ser consensual que as pessoas constituem o principal ativo das organizações, a verdade é que, ainda, existe muita incerteza no que diz respeito ao modo de maximizar o capital humano e de que forma o mesmo é importante para alcançar as metas organizacionais. O presente trabalho insere-se neste contexto e visa analisar o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Para a operacionalização do estudo recorreu-se a uma metodologia quantitativa, utilizando-se para o efeito o inquérito por questionário. A amostra é constituída por 172 sujeitos, com idades compreendidas entre os 19 e os 59 anos, sendo a maioria do sexo feminino. Os dados foram recolhidos através do Questionário de diagnóstico de transferência da aprendizagem (Holton, Bates, & Ruona, 2000; Velada, 2007) e do Questionário capital intelectual (Bontis, 1998).

Os resultados obtidos permitem constatar que as ações de formação têm um impacto significativo sobre o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Também se verificou que os colaboradores percebem que a transferência dos conhecimentos adquiridos durante as ações de formação é útil para melhorar o seu desempenho.

**Palavras-chave:** Formação, Desenvolvimento de competências, Capital humano, Capital intelectual.





## ABSTRACT

While it is a consensus that people are the main asset of organizations, the truth is that there is still a lot of uncertainty about how to maximize human capital and how it is important to achieve organizational goals. The present work is part of this context and aims to analyze the impact of training on the development of human capital in organizations.

For the operationalization of the study a quantitative methodology was used, using for the purpose the questionnaire survey. The sample consisted of 172 subjects, aged between 19 and 59 years, the majority being female. The data were collected through the Learning Transfer Diagnostic Questionnaire (Holton, Bates, & Ruona, 2000; Velada, 2007) and the Intellectual Capital Questionnaire (Bontis, 1998).

The results show that training actions have a significant impact on the development of human capital in organizations. It was also found that employees perceive that the transfer of knowledge acquired during training actions is useful to improve their performance.

**Keywords:** Training, Skills development, Human capital, Intellectual capital.



*A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído.*

(Confúcio, 551-479 a.C)



---

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus nosso criador,  
Aos meus pais, João Dias e Maria Angelina



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador, Doutor Pedro da Camara, pelo apoio, atenção e conhecimentos transmitidos ao longo do período de realização da Dissertação.

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais por incentivarem e apoiarem a minha formação.

À minha irmã Líria, aos meus tios, Paulina, Carlos, Madalena, Isabel.

Ao meu namorado por ter me encorajado nos momentos mais difíceis.

À Doutora Rosa Rodrigues pela ajuda concedida.

Aos meus amigos, Alady, Bruna, Agostinho, Suweli, Mateus, Vadinho, Sebastião.

Aos meus professores por terem contribuído significativamente para a minha formação.

A Universidade Lusíada pela ajuda e acolhimento prestado.

A todos os que direta ou indiretamente colaboraram para que este trabalho se concretizasse, o meu sincero agradecimento.





## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
DEDICATÓRIA .....	vii
AGRADECIMENTOS .....	ix
ÍNDICE GERAL .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
ÍNDICE DE TABELAS .....	xvii
LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS .....	xix
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA .....	2
1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	3
1.3.1 PERGUNTA DE PARTIDA .....	3
1.3.2 PERGUNTAS DERIVADAS .....	3
1.4 OBJETIVOS .....	4
1.4.1 OBJETIVO GERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 HIPÓTESES .....	4
1.6 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	4
1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS .....	5

---

<b>CAPÍTULO 2 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	7
2.2 FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	8
2.3 CICLO DA FORMAÇÃO .....	10
2.3.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....	10
2.3.2 PROGRAMAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	12
2.3.3 EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO .....	12
2.3.4 AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	13
2.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE FORMAÇÃO .....	14
2.5 MODALIDADES DE FORMAÇÃO .....	17
2.6 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	18
2.7 SÍNTESE .....	21
<b>CAPÍTULO 3 A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO .....</b>	<b>23</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	23
3.2 CAPITAL INTELECTUAL .....	23
3.3 CAPITAL HUMANO .....	25
3.3.1 MODELOS E DIMENSÕES DO CAPITAL HUMANO .....	26
3.3.2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO .....	27
3.3.3 O CAPITAL HUMANO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA .....	28
3.4 SÍNTESE .....	30
<b>CAPÍTULO 4 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA .....</b>	<b>31</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	31
4.2 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO .....	31
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	31

---

4.2.2 INSTRUMENTOS .....	33
4.2.2.1 Questionário de diagnóstico de transferência da aprendizagem	33
4.2.2.2 Questionário de capital intelectual .....	34
4.3 PROCEDIMENTO DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS .....	35
4.4 SÍNTESE .....	35
<b>CAPÍTULO 5 TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
5.1 INTRODUÇÃO .....	37
5.2 ANÁLISE DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS .....	37
5.2.1 QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM	38
5.2.2 QUESTIONÁRIO DE CAPITAL INTELECTUAL .....	40
5.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E DIFERENCIAL .....	41
5.4 ANÁLISES DE REGRESSÃO .....	45
5.5 SÍNTESE .....	47
<b>CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>49</b>
6.1 INTRODUÇÃO .....	49
6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	49
6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS .....	50
6.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS ...	51
6.5 REFLEXÕES FINAIS .....	51
6.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	52
6.7 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	52
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>55</b>

<b>APÊNDICES</b> .....	61
APÊNDICE A – <i>Outputs</i> SPSS .....	63
<b>ANEXOS</b> .....	81
ANEXO A – Questionário sociodemográfico .....	83
ANEXO B – Questionário de diagnóstico de transferência da aprendizagem .....	87
ANEXO C – Questionário de capital intelectual .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1:	Objetivos da formação profissional .....	6
FIGURA 2:	Modalidades de formação .....	17
FIGURA 3:	Componentes do capital intelectual .....	24
FIGURA 4:	Componentes e subcomponentes do capital humano de Davenport	27



## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1:	Questões para a programação da formação .....	12
TABELA 2:	Métodos de formação .....	15
TABELA 3:	Técnicas de formação .....	16
TABELA 4:	Categorias das competências .....	20
TABELA 5:	Definição de capital humano .....	26
TABELA 6:	Caracterização da amostra .....	32
TABELA 7:	Matriz fatorial do QDTA após rotação <i>varimax</i> .....	39
TABELA 8:	Matriz fatorial do Questionário do capital intelectual após rotação <i>varimax</i> .....	41
TABELA 9:	Valores médios das variáveis em estudo .....	42
TABELA 10:	Recodificação das variáveis .....	42
TABELA 11:	Variáveis em estudo em função da faixa etária dos participantes .....	42
TABELA 12:	Variáveis em estudo em função das habilitações literárias dos participantes .....	43
TABELA 13:	Variáveis em estudo em função do grupo profissional a que os participantes pertencem .....	44
TABELA 14:	Variáveis em estudo em função da antiguidade dos participantes na organização .....	45
TABELA 15:	Variáveis preditoras dos resultados da avaliação de desempenho ...	46
TABELA 16:	Impacto da transferência da aprendizagem no desenvolvimento do capital humano .....	46





## **LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS**

e.g. - (exemple gratia): por exemplo

et al. - (et aliae): e outros (para pessoas)

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos



# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 INTRODUÇÃO

Os inúmeros desafios decorrentes da incerteza e das constantes mudanças no mercado de trabalho têm conduzido as empresas a assumir o conhecimento como um fator imprescindível para o sucesso organizacional (Dias, 2013). Neste âmbito, têm vindo a investir no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, apostando fortemente em ações de formação profissional, para que também estes se adequem às exigências do meio (Caetano & Vala, 2007).

Segundo Akinyemi e Abiddin (2013) o investimento no capital humano deixou de ser encarado como um custo e passou a ser considerado uma mais-valia para enfrentar as adversidades que possam surgir no contexto profissional.

A qualidade do capital humano das organizações é um fator essencial para uma inserção bem-sucedida no mercado de trabalho, pelo que se o conhecimento/formação estiver disponível para todos sem exceção, a empresa torna-se mais produtiva (Ceitil, 2016). Quando a formação é bem gerida *“é a fonte de energia necessária para criar a tensão criativa que se manifesta na auto-organização dos novos quadros de desempenho”* (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016, p. 486).

Nascimento (2015) acrescenta que o grande objetivo da formação é produzir a mudança, pelo que visa alterar os conhecimentos, atitudes e/ou comportamentos atuais para o nível que se pretende atingir para alcançar os objetivos dos colaboradores e da organização.

Camara e colaboradores (2016), por sua vez, referem que a mudança é melhor sucedida quando fica claro que a situação não é a melhor e que existem planos de formação que permitem atingir os resultados desejados. Deste modo, a formação pode ser definida como

o conjunto de ações que permite colocar a pessoas e os grupos em condições para assegurar eficazmente a realização das suas tarefas atuais e futuras (Sekiou et al., 2009). Os objetivos da formação devem ser definidos em função das estratégias da organização e das necessidades dos seus colaboradores, pois é fundamental para melhorar o volume e a qualidade do trabalho, reduzir os custos de produção e aumentar a motivação dos trabalhadores (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Possibilita, ainda, atribuir novos desafios aos colaboradores, tornando-os mais aptos para utilizar plenamente as suas competências e prepará-los para cumprir adequadamente os seus planos de carreira (Aguinis & Kraiger, 2009).

Sem formação não há crescimento, porque as competências e o conhecimento dos colaboradores passaram a ser considerados os principais fatores que permitem às organizações manter ou aumentar a vantagem competitiva sobre a concorrência (Noe, 2008).

## 1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA

As novas realidades macroeconómicas do mundo globalizado estão a modificar o mercado de trabalho, tornando-o cada vez mais competitivo. Para responder positivamente a essa realidade, as organizações necessitam de profissionais que sejam capazes de se envolver nos objetivos da organização e incrementem mudanças que permitam alcançar vantagem competitiva (Breznik & Lahovnik, 2016).

Estes dinamismos requerem o desenvolvimento de competências que permitam diferenciar as organizações pela sustentabilidade e não apenas pela qualidade ou pelo nível de produtividade, pois enquanto modalidades estruturadas de ação, as competências são consideradas *outputs* de desempenho que permitem distinguir as organizações de sucesso (Mahlangu & Govender, 2015).

Aguinis e Kraiger (2009), acrescentam que a formação produz benefícios a nível individual, grupal e organizacional, pois contribui para reforçar o bem-estar e aumentar o desempenho dos colaboradores. Ao contribuir para melhorar os resultados, a formação maximiza a eficácia e o desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, gera mais-valias para a organização (Camara et al., 2016).

A formação profissional além de valorizar a imagem do colaborador, contribui para aumentar a produtividade da organização e melhorar as competências que permitem

desenvolver atitudes e comportamentos vantajosos para ambas as partes (Rego & Cunha, 2009).

Quando investem em ações de formação, as organizações esperam dos seus colaboradores um retorno adequado, nomeadamente, através de um aumento da qualidade do desempenho, mas para que tal aconteça é necessário que os conhecimentos adquiridos sejam transferidos e aplicados no local de trabalho (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (2004), esta aposta no desenvolvimento do capital intelectual, em particular do capital humano, é extremamente importante para promover a vantagem competitiva, pois as empresas bem-sucedidas são aquelas que valorizam os bens intangíveis e possuem ferramentas estratégicas que lhes permitam intervir neste tipo de ativos (Ferreira & Martinez, 2008).

## **1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

### **1.3.1 PERGUNTA DE PARTIDA**

Perante o exposto, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Em que medida a formação tem impacto no desenvolvimento do capital humano das organizações?

### **1.3.2 PERGUNTAS DERIVADAS**

Tendo por base a pergunta de partida, foram elaboradas quatro perguntas derivadas:

1. Qual é a perceção dos colaboradores relativamente à validade do conteúdo da formação?
2. Estarão os colaboradores motivados para melhorar o trabalho através da aprendizagem?
3. Será que a transferência dos conhecimentos adquiridos durante as ações de formação é útil para melhorar o desempenho dos colaboradores?
4. Em que medida a transferência da aprendizagem tem um impacto positivo no capital humano?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano das organizações.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de aprofundar esta temática foram formulados quatro objetivos específicos:

1. Averiguar a perceção sobre a validade do conteúdo da formação;
2. Identificar a motivação para melhorar o trabalho através da aprendizagem;
3. Apurar se a transferência dos conhecimentos adquiridos durante as ações de formação é útil para melhorar o desempenho dos colaboradores;
4. Verificar em que medida a transferência da aprendizagem influencia positivamente o capital humano.

## 1.5 HIPÓTESES

Face ao exposto delinear-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** Os colaboradores têm uma opinião positiva sobre a validade do conteúdo da formação.

**Hipótese 2:** Existem diferenças estatisticamente significativas na motivação para aprender em função das habilitações literárias dos participantes.

**Hipótese 3:** A transferência positiva é a dimensão que mais contribui para melhorar o desempenho dos colaboradores.

**Hipótese 4:** A transferência da aprendizagem tem um impacto positivo no desenvolvimento do capital humano.

## 1.6 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação será ancorada na metodologia quantitativa e terá por base uma perspetiva hipotético-dedutiva apoiada em diversos quadros teóricos estabelecidos na literatura (e.g., Bontis, 1998; Holton, Bates, & Ruona, 2000) e a partir dos quais se pretende

analisar o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano das organizações. Sendo um estudo correlacional procura, ainda, determinar de que forma as variáveis em estudo se relacionam entre si.

Tendo por base estes pressupostos, a operacionalização do estudo será feita através das seguintes variáveis: formação (variável independente) e capital humano (variável dependente).

Segundo Vilelas (2009), as investigações que se debruçam sobre o estudo dos fenómenos sociais e humanos, nas quais se inclui a abordagem quantitativa, permitem que os investigadores categorizem as informações obtidas de forma a quantificar as opiniões, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Deste modo, foi utilizada uma amostra não probabilística, pois os participantes foram selecionados de acordo com a conveniência da investigadora, o que transporta consigo o inconveniente da mesma não ser representativa da população (Marôco, 2014).

## 1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho visa analisar o impacto do processo de formação no desenvolvimento do capital humano das organizações e encontra-se estruturado em seis capítulos.

O capítulo um é composto pela presente introdução, que se debruça sobre o enquadramento do tema, a pergunta de partida, as questões de investigação, os objetivos geral e específicos, as hipóteses e a metodologia de investigação.

O segundo capítulo é dedicado à importância da formação em contexto organizacional e procurou descrever o processo de diagnóstico das necessidades de formação, os métodos, as técnicas e os tipos de formação. Aborda, ainda, o desenvolvimento de competências e os principais resultados da formação para as pessoas e as organizações.

O capítulo três – *A formação e o desenvolvimento do capital humano* – incide sobre o capital intelectual e o capital humano. Apresentam-se, também, os principais modelos e dimensões do capital humano, bem com o seu papel como fator de vantagem competitiva.

O quarto capítulo dedica-se a explanação dos dados recolhidos através dos inquéritos por questionário, à caracterização da amostra, à descrição dos instrumentos utilizados e aos procedimentos de recolha e tratamento dos dados.

O capítulo cinco, ocupar-se-á do trabalho de campo, onde serão apresentados e interpretado os resultados obtidos.



Por último, no capítulo seis, serão verificadas as hipóteses de investigação e dadas as respostas à pergunta de partida e às questões de derivadas. Serão, ainda, apresentadas as reflexões finais, as limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.

## CAPÍTULO 2

# A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

### 2.1 INTRODUÇÃO

Num mercado de trabalho marcado por constantes transformações e incertezas, a informação e o conhecimento são vistos como recursos estratégicos-chave que contribuem para aumentar a qualidade do trabalho e dar respostas imediatas às mudanças impostas pelo meio ambiente (Dias, 2013).

Tatoglu (2011), por sua vez, refere que quando as organizações têm colaboradores que, no seu contexto de trabalho, aplicam as habilidades e conhecimentos adquiridos nas ações de formação, conseguem aumentar a produtividade e criar valor económico para as organizações. Deste modo, as ações de formação podem ser orientadas para a função, o desenvolvimento, a estratégia, a inibição e a motivação.

A formação orientada para a função tem como finalidade melhorar o desempenho atual e preencher as lacunas identificadas; a formação orientada para o desenvolvimento visa preparar a pessoa e/ou grupo de pessoas para uma função que irá desempenhar no futuro; a formação orientada para a estratégia atua junto das potenciais competências que irão permitir à organização alcançar os seus objetivos a médio/longo prazo; a formação orientada para a inibição visa eliminar as competências obsoletas que envolvem os colaboradores, os grupos/equipas de trabalho e/ou a própria organização; e a formação orientada para a motivação tem como objetivo “*introduzir energia na dinâmica organizacional, explorando o querer-fazer*” (Camara et al., 2016, p. 516).

Independentemente do tipo de orientação, a formação gera conhecimento e competências que podem ser medidas através de futuros processos de avaliação de desempenho (Nascimento, 2015).

## 2.2 FORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Num cenário onde a globalização e a revolução tecnológica predominam é, cada vez mais, necessário que as organizações fomentem e estimulem a aprendizagem dos seus trabalhadores, pois só assim conseguirão adaptar-se às constantes mudanças do mercado (Sekiou et al., 2009).

Verifica-se, assim, que as diferentes formas de organizar o trabalho, permitem às empresas desenvolver ações dinâmicas e proactivas que promovem o aumento da produtividade, um fator essencial para manter a vantagem competitiva (Camara et al., 2016).

Deste modo, é fundamental planear ações de formação que possibilitem aos colaboradores adaptar-se às exigências profissionais com que se deparam diariamente, de forma a articular os conhecimentos adquiridos com os novos desafios impostos pelo mercado de trabalho (Meignant, 2003). Face ao exposto, é notório que a formação tem vindo a conquistar uma importância significativa para alcançar o desenvolvimento que se ambiciona dentro do planeamento estratégico da organização (Nascimento, 2015).

Para os trabalhadores, aprender deixou de ser uma opção e passou a ser considerada uma condição de sobrevivência que lhes permite acrescentar valor e garantir a sua empregabilidade. Neste âmbito, Caetano e Vala (2000), referem que para além de ser um pilar essencial para interligar as políticas de recursos humanos, as estratégias e os objetivos de qualquer organização, contribui largamente para a satisfazer as necessidades dos indivíduos e da organização.

Uma formação contínua, dirigida e adequada, permite que os colaboradores se sintam mais preparados para enfrentar desafios e gerir dificuldades, e conseqüentemente, se sintam mais motivados no desempenho das suas funções, o que se irá refletir na diminuição dos níveis de absentismo e *turnover* (Dias, 2013).

Em termos gerais, a formação tem como principal objetivo promover o desenvolvimento de conhecimento, capacidades e aptidões profissionais que permitam aos colaboradores realizar a sua atividade profissional com maior eficiência, eficácia e satisfação, o que irá contribuir para a prossecução dos objetivos organizacionais (Figura 1).

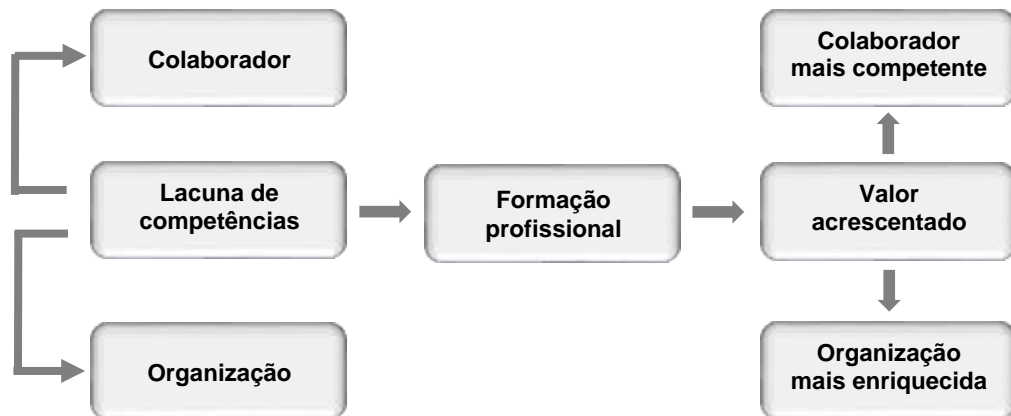


Figura 1: Objetivos da formação profissional.

Fonte: Nascimento (2015, p. 203).

A formação desempenha um papel fulcral na atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores qualificados nas organizações, fomentando ainda a coesão e o sentimento de pertença à organização. De acordo com Meignant (2003), a formação deve ser encarada como um investimento na estratégia da empresa, gerando resultados a médio ou longo prazo.

Os benefícios da formação quando partilhados traduzem-se no reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento, o que contribui para a criação de organizações mais competitivas, preparadas para aprender continuamente, mais flexíveis na resposta às necessidades presentes e emergentes e que se denominam organizações aprendentes (*learning organizations*) (Fuller & Farrington, 2001).

Deste modo, Nascimento (2015) define a formação como o processo de aquisição de competências com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional, que visa a mudança ao nível de diferentes vertentes:

- Cognitiva, que corresponde ao domínio do saber-saber, nomeadamente à aquisição de conhecimentos teóricos, à retenção mnésica e à compreensão de conceitos e suas relações;
- Afetiva, que se refere ao domínio do saber-ser e tem por objetivo a alteração ao nível dos comportamentos, atitudes, comunicação e relacionamento interpessoal;
- Operacional que diz respeito ao saber-fazer e visa a aquisição de aptidões e habilidades para a execução das atividades/ tarefas.

Qualquer ação de formação é concebida no sentido de preparar o indivíduo para o desempenho eficaz do seu trabalho (Aguinis & Kraiger, 2009), pelo que implica sempre o indivíduo, a equipa e a organização. No entanto, a vantagem competitiva só ocorre quando a formação estimula a criação de capital intelectual (Wallenborn, 2010).

## 2.3 CICLO DA FORMAÇÃO

Truelove (1995; cit. por Nascimento, 2015) defende a existência de modelo de formação composto por quatro fases sequenciais e dinâmicas: *The Learning Unit Model*.

- A primeira fase corresponde ao levantamento das necessidades de formação e à definição dos objetivos da mesma;
- A segunda fase consiste na análise das necessidades da formação, expectativas e motivações dos formandos, número e tipo de participantes e recursos disponíveis;
- Na terceira fase decorre a implementação da formação tendo em consideração os pressupostos das duas fases anteriores;
- E na quarta e última fase é feita a avaliação da formação, no sentido de verificar se os objetivos foram cumpridos.

Seguidamente, cada uma das fases do ciclo de formação é descrita de modo detalhado (Aguinis & Kraiger, 2009).

### 2.3.1 Diagnóstico das necessidades de formação

O levantamento das necessidades é a primeira etapa do ciclo de formação e consiste num processo sistemático de recolha de dados que visa identificar as necessidades da organização e dos colaboradores, que podem ser colmatadas através da formação (Noe, 2008). Estas necessidades de formação representam os desvios existentes entre as exigências da organização, no que diz respeito ao desempenho de determinada função, e as competências reais dos colaboradores (Nascimento, 2015).

Através da análise dos objetivos definidos pela organização, dos resultados da avaliação de desempenho, dos requisitos mínimos dos colaboradores e dos relatórios de gestão, é possível converter as necessidades em objetivos de formação. Quando esta análise é corretamente realizada evita que os colaboradores tenham formação em excesso ou em défice (Buckley & Caple, 2007).

Deste modo, as necessidades de formação, ainda que complementares, podem ser agrupadas em três níveis (Meignant, 2003):

- Organizacional;
- Operacional;
- Individual e/ou grupal.

A determinação das necessidades organizacionais envolve o estudo da organização, como um todo, em termos da sua missão, visão, valores, cultura, estratégia, objetivos e recursos, pelo que estão intrinsecamente ligadas às suas necessidades e orientações estratégicas (Chiavenato, 2009). Neste âmbito, podem requerer novas competências ou níveis de maior proficiência (e.g., expansão do negócio, novos produtos e/ou serviços, mudanças organizacionais) a partir das quais se podem inferir necessidades de formação (Ceitil, 2016).

As necessidades operacionais centram-se na análise da função e procuram identificar a discrepância entre as competências e requisitos da função (necessários e/ou desejáveis) e as competências reais do trabalhador (Hatch & Dyer, 2004).

As necessidades que derivam das expectativas dos colaboradores constituem um fator crítico para o sucesso da formação, pois visam colmatar as lacunas existentes entre as competências exigidas e as existentes (Cartaxo, Manfro, & Santos, 2012).

Uma adequada metodologia de levantamento das necessidades de formação deve considerar, essencialmente, quatro características:

- Identificação dos fatores mais pertinentes (e.g., ambiente externo, ambiente interno, estratégia e objetivos da organização);
- Existência de compromisso dos colaboradores abrangidos;
- Adaptação da formação aos objetivos/resultados previamente definidos;
- Eficiência para conseguir o melhor resultado ao menor custo.

O diagnóstico deve ser encarado como o elemento-chave de um plano de formação, porque é através do mesmo que são estabelecidas as bases que permitem definir um plano ajustado à organização, grupo e/ou indivíduo (Camara et al., 2016).

### 2.3.2 Programação da formação

O plano de formação é um instrumento de gestão de pessoas que permite o planeamento e organização das ações de formação, em função das necessidades identificadas e dos resultados que se esperam vir a alcançar ao nível do saber-saber, saber-estar, saber-ser e saber-fazer. Assim, é fundamental que todas as questões apresentadas na Tabela 1, sejam respondidas (Nascimento, 2015).

**Tabela 1: Questões para a programação da formação.**

Quem deve ser formado?	Definir os destinatários, número, disponibilidade temporal, habilitações e características pessoais
Quem vai formar?	Definir se o formador é interno ou externo; se é uma entidade formadora ou individual
Porquê?	Definir os resultados a alcançar e respetivos indicadores
O Quê?	Definir o conteúdo programático da formação
Como?	Definir os métodos e técnicas pedagógicas
Onde?	Definir o local, o espaço, instalações, logística e ambiente
Que recursos?	Definir os meios a utilizar (e.g., audiovisuais, computadores, manuais)
Quando?	Definir as datas, horários e época
Quanto?	Definir o custo associado (custos diretos e indiretos) e os benefícios

Fonte: Nascimento (2015, p. 219).

Além dos elementos referidos, o plano de formação deve conter o cronograma das diferentes ações de formação e respetivos colaboradores abrangidos em cada uma delas. É, ainda, nesta fase que se decide qual o tipo de formação a realizar. Este tópico será abordado detalhadamente no ponto 2.5.

Após a definição da estrutura da formação e da sua calendarização, passa-se à execução da mesma.

### 2.3.3 Execução da formação

A terceira fase do ciclo formativo, denominada por execução ou implementação da formação, constitui a formação propriamente dita. O tempo deverá ser gerido, aplicando as estratégias ajustadas e recorrendo aos métodos e técnicas pedagógicas planeadas, mas como podem surgir imprevistos é pertinente que os planos sejam flexíveis (Nascimento, 2015).

Entre os principais fatores críticos da execução da formação encontra-se (Noe, 2008):

- A adequação do programa de formação às necessidades da organização, do processo de trabalho e do colaborador;
- A qualidade do material utilizado, devendo o mesmo ser preparado e escolhido de modo a facilitar a aprendizagem do formando;
- A cooperação dos dirigentes e colegas de trabalho;
- A qualidade técnica e pedagógica dos formadores (e.g., competências técnicas, cognitivas e relacionais);
- A motivação dos formandos.

Uma sessão de formação envolve três momentos fundamentais:

- Introdução, que deve ser clara e atraente para chamar a atenção dos formandos;
- Desenvolvimento, em que o formador deve flexibilidade para adequar o programa, métodos e técnicas de modo a assegurar a eficácia da formação;
- Conclusão, em que deve ser feita uma síntese dos temas abordados, recolhido o *feedback* dos formandos e, em alguns casos, uma avaliação formativa ou sumativa (Buckley & Caple, 2007).

#### **2.3.4 Avaliação da formação**

O processo de formação termina com a avaliação dos resultados da formação no que diz respeito à sua eficiência, eficácia e impactos. A avaliação da formação permite identificar a qualidade e adequação da mesma, a satisfação dos formandos e dos formadores, a melhoria de todo o processo formativo, os conhecimentos adquiridos e os resultados alcançados (Camara et al., 2016).

O retorno do investimento realizado nas ações de formação profissional constitui uma preocupação-chave das organizações. Deste modo, devem ser considerados quatro fatores:

- Desempenho dos formandos e da organização relativamente às suas necessidades e expectativas;
- Utilidade e a aplicabilidade da formação;
- Impacto sentido na organização;



- Qualidade da formação ministrada.

A avaliação da formação permite, ainda, aferir a satisfação dos formandos e dos formadores, a aprendizagem efetuada, os comportamentos e os resultados alcançados (eficácia da formação) (Alvarez, Salas, & Garofano, 2004).

## 2.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE FORMAÇÃO

O método pedagógico caracteriza-se por um conjunto de ações desenvolvidas pelo formador, que visa estimular nos formandos a capacidade de aprender novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos e adquirir ou desenvolver competências. A escolha do método pedagógico depende do público-alvo e do tipo de conhecimentos/comportamentos que se pretendem atingir (Meignant, 2003).

As técnicas pedagógicas, por sua vez, dizem respeito aos procedimentos que o formador utiliza para promover o processo de aprendizagem, pois é através das mesmas que o formador consegue estimular e regular a participação dos formandos, criar um clima agradável e direcionar a atividade do grupo (Nascimento, 2015).

A escolha dos métodos e técnicas pedagógicas deve ter em consideração a finalidade da formação, as características dos formandos e dos formadores, os conteúdos a transmitir, o equipamento, o tempo e as instalações disponíveis e os custos envolvidos (Alvarez, et al., 2004).

Segundo a maioria dos autores que abordam esta problemática (e.g., Caetano & Vala, 2007; Lewis, 2005; Nascimento, 2015; Velada, 2007), os métodos são agrupados em: expositivo, interrogativo, demonstrativo e ativo.

- O método expositivo caracteriza-se pela sua vertente de comunicação unilateral, na qual os formandos têm um papel passivo;
- O método interrogativo fomenta a aprendizagem através da reflexão crítica e do raciocínio lógico;
- O método demonstrativo enfatiza a ação e os conhecimentos são transmitidos através da demonstração;
- O método ativo centra o processo de aprendizagem no formando e estimula a autodescoberta e experimentação através da tentativa/erro (Nascimento, 2015).

Na Tabela 2 destacam-se as principais vantagens e desvantagens de cada um dos métodos.

Tabela 2: Métodos de formação.

Método	Vantagens	Desvantagens
Expositivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É económico, em termos de tempo e custos</li> <li>• Pode ser aplicado a grupos de média e grande dimensão</li> <li>• É diretivo o que possibilita a transmissão de conteúdos extensos</li> <li>• Adequado para tarefas individuais ou em equipa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O formando tem um papel passivo</li> <li>• Ausência de <i>feedback</i></li> <li>• Distanciamento entre o formador e os formandos</li> <li>• Nem sempre permite ter em conta o ritmo de aprendizagem</li> </ul>
Interrogativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É participativo</li> <li>• Permite obter <i>feedback</i> dos formandos</li> <li>• Desenvolve competências cognitivas nos formandos</li> <li>• O ritmo de aprendizagem é imposto pelos formandos</li> <li>• A assimilação e memorização dos conteúdos são facilitadas pela reflexão e pensamento crítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica uma preparação mais minuciosa</li> <li>• Exige mais tempo</li> <li>• Dificulta a gestão do tempo pela imprevisibilidade de respostas</li> <li>• Pode traduzir-se em baixos resultados quando a participação é escassa ou ausente</li> </ul>
Demonstrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É participativo e possibilita o diálogo</li> <li>• Permite demonstrar e aplicar conhecimentos teóricos e práticos</li> <li>• Potencia o trabalho de equipa e o desenvolvimento de competências relacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige mais tempo</li> <li>• Necessita de material, equipamentos, e instalações adequadas à formação</li> <li>• É mais dispendioso</li> <li>• Adequado apenas para pequenos grupos</li> </ul>
Ativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É participativo</li> <li>• Fomenta a autonomia e a responsabilização</li> <li>• Estimula o trabalho de equipa</li> <li>• O ritmo de aprendizagem é ditado pelos formandos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequado apenas para pequenos grupos</li> <li>• Preparação muito cuidada</li> <li>• Aplicação de várias técnicas</li> <li>• Exige muita disponibilidade de tempo</li> </ul>

Fonte: Nascimento (2015, p. 211).

De acordo com o método adotado, o formador poderá recorrer a várias técnicas pedagógicas, das quais se destacam as que se apresentam na Tabela 3.

Tabela 3: Técnicas de formação.

Debate	Fomenta a análise e discussão de um tema no grupo
Repetições	Consiste no ato de dizer ou fazer, muitas vezes, a mesma coisa
Metáforas	Utiliza comparações e exemplos para facilitar o processo de aprendizagem
Mnemónicas	Recorre a siglas ou esquemas para facilitar a retenção do conteúdo
Estudo de caso	Análise de situações reais, discussão e apresentação de propostas para a resolução dos problemas identificados
Dinâmicas de grupo	Recorre à participação e envolvimento dos elementos do grupo
<i>Role-Play</i>	Dramatização/ simulação de uma situação real ou fictícia, em que os formandos assumem um papel e vivenciam a sua experiência.
Autoscopia	Recorre à gravação em vídeo durante a execução de uma atividade real ou simulada, para identificar oportunidades de melhoria e fatores de sucesso. Posteriormente a gravação é visionada e listados os aspetos positivos e a melhorar
<i>Brainstorming</i>	Exposição de ideias sobre um tema ou problema e seleção das melhores associações lógicas
Discussão em painel	Simulação de uma discussão, entre dois grupos, em que de um lado estão especialistas e, do outro, os que contrapõem as suas ideias
<i>In-Basket</i>	São fornecidos vários documentos e dada a instrução que determinado problema deve ser resolvido com base nessa documentação, num curto espaço de tempo

Fonte: Nascimento (2015, p. 212).

Para além dos métodos e técnicas abordados existem outras estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional, que pela sua pertinência e atualidade, não deixaremos de abordar, nomeadamente, o *coaching* e o *mentoring* (Nigro, 2005).

O *coaching* é um processo de desenvolvimento de competências e experiências dos formandos, que ocorre através de atividades sistematicamente planeadas e progressivamente mais amplas, com avaliação e aconselhamento contínuos (Delivré, 2004).

O *mentoring* é um processo de aprendizagem que visa o desenvolvimento individual a médio e longo prazo, através da aquisição de várias competências e experiências. É um processo que envolve o formador (*mentor*) e o formando (*mentee*). O *mentor* deve ser uma pessoa experiente que se compromete a acompanhar o desenvolvimento do *mentee* e que se caracteriza pela sua credibilidade, experiência, rede de contactos, capacidade de liderança, entre outras (Stone, 2007).

## 2.5 MODALIDADES DE FORMAÇÃO

A formação pode adotar diferentes formas, consoante a natureza, o objetivo, o público-alvo e a duração. Deste modo, podem distinguir-se três modalidades de formação (Figura 2), nomeadamente: a formação pré-profissional, a formação profissional propriamente dita e a reconversão (Cardim, 2007).



Figura 2: Modalidades de formação.

Fonte: Nascimento (2015, p. 205).

A formação pré-profissional tem como público-alvo os jovens e visa a sua preparação para a vida ativa, tendo por base na orientação profissional. Assim, tem como objetivo a familiarização com as metodologias, materiais, equipamentos e normas de trabalho relacionados com um conjunto de profissões, de modo a facilitar a escolha de uma área profissional e novas oportunidades no mercado de trabalho (Aguinis & Kraiger, 2009).

A formação profissional propriamente dita pode assumir duas variantes: a qualificação ou formação inicial e o aperfeiçoamento ou formação contínua. A qualificação ou formação inicial dirige-se essencialmente a indivíduos não ativos e orienta-se para a preparação de uma profissão. Visa a aquisição de competências indispensáveis para iniciar o exercício de uma determinada atividade e/ou a integração profissional de jovens ou adultos pouco ou nada experientes nessa profissão (Le Boterf, 2003).

A formação profissional de aperfeiçoamento ou formação contínua tem como objetivo o desenvolvimento dos sujeitos ativos e visa a melhoria das suas competências profissionais e do desempenho das suas funções. São ações, que geralmente, têm uma curta duração e são promovidas pela própria organização para potenciar o desenvolvimento de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos dos colaboradores com qualificação profissional prévia (Borges-Andrade, Abbad, & Mourão, 2006).

O aperfeiçoamento pode traduzir-se em três modalidades distintas (Cartaxo et al., 2012):

- Formação de atualização que visa preparar os colaboradores para novos conhecimentos e aptidões ou para a reorganização do trabalho, em função da introdução de novos equipamentos, técnicas ou tecnologias;
- Formação de reciclagem que tem como objetivo melhorar e/ou corrigir comportamentos, renovar conhecimentos ou readquirir capacidades práticas para lidar com novos produtos/equipamentos e progressos tecnológicos;
- Formação de promoção, por sua vez, pretende preparar os indivíduos para novas competências da profissão, decorrentes da evolução na carreira ou para o desempenho de novas funções.

A formação de reconversão destina-se a profissionais que pretendem ou têm que mudar de atividade ou cuja empregabilidade pode estar ameaçada. Pretende, ainda, dotar os indivíduos de uma qualificação diferente da existente de modo a poderem exercer uma nova atividade profissional (Nascimento, 2015).

A formação pode ter uma função reativa ou pró-ativa. A primeira visa a correção de anomalias e deficiências existentes e qualifica os colaboradores para fazer face a esses incidentes; por outro lado, a formação pró-ativa é feita por antecipação, sendo realizada antes do colaborador encarar a situação de trabalho, de forma a que os mesmos adquiram competências que respondam às suas necessidades futuras (Dias, 2013).

## 2.6 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Neves e Gonçalves (2009, p. 72) “o saber e as competências devem ser desenvolvidos como forma de a organização criar valor em termos individuais, organizacionais e sociais. Este valor, apesar de intangível, possibilita a que a organização ganhe reconhecimento e notoriedade, motive a atenção dos investidores e contribua para assegurar a sua sustentabilidade”.

Savaneviciene e Stankeviciute (2011) acrescentam que é fundamental apostar nas condições que mais e melhor fomentem as competências dos colaboradores, pois o capital humano é o aspeto-chave do triunfo das organizações do século XXI. Neste contexto, importa considerar três passos fundamentais:

- Desenvolvimento do capital humano, isto é, a estimulação das competências individuais dos colaboradores (e.g., formação, flexibilidade, proatividade);

- Desenvolvimento do capital estrutural através do estabelecimento de estruturas internas que permitam a troca de conhecimento, tanto a nível formal como informal;
- Desenvolvimento do capital relacional, uma vez que a permuta de conhecimento entre indivíduos permite uma perspetiva mais abrangente e torna o conhecimento mais valioso.

Gurbuz (2009) defende que uma gestão de competências eficiente, devem exceder os objetivos concretos da organização, pois só assim será possível alcançar os resultados esperados (e.g., lucro, elevado desempenho, satisfação dos clientes e colaboradores).

Esta forma de gestão promove a identificação de perfis de competências ajustados aos perfis de funções e possibilita a implementação de processos estratégicos de desenvolvimento de competências, quer a nível individual quer organizacional. Ao identificar os pontos de excelência e os pontos de carência, permite suprir lacunas e agregar conhecimento, proporcionando maior produtividade e adequação ao negócio (Silva et al., 2014).

Segundo Schippmann e colaboradores (2000), a competência pode ser definida como uma combinação de conhecimento, habilidades, aptidões e outras características individuais (*KSAO: knowledge, skills, abilities and others characteristics*) como a motivação, traços de personalidade, autoconceito, atitudes, crenças, valores e interesses que podem ser mensuráveis e que mostram a sua diferenciação no desempenho:

- O conhecimento diz respeito ao grau em que o trabalhador domina aspetos técnicos relacionados com o desempenho da função;
- Uma habilidade é a capacidade de levar a cabo atividades físicas e mentais exigidas pelas tarefas da profissão;
- A aptidão é a capacidade de desempenhar tarefas que exijam o uso de ferramentas, equipamento e máquinas;
- E as outras características dizem respeito aos aspetos que sugerem que um trabalhador é propenso a fazer algo (Brannick & Levine, 2002).

Cheetham e Chivers (2005) acrescentam que as competências se podem agrupar em três categorias (Tabela 4).

Tabela 4: Categorias das competências.

Categorias	Agrupamentos	Designação
Elementos extrapessoais	Atribuições	Direitos de que as pessoas podem (devem) fazer uso, inerentes a cargos/funções específicas
(Atributos)	Qualificações	Conjunto de qualificações (saberes) que as pessoas podem adquirir via ensino ou formação profissional
Características intrapessoais (Capacidades)	Traços ou características pessoais	Conjunto de traços, motivações e aptidões que diferenciam os indivíduos com desempenhos destacados
Fenómenos interpessoais (Desempenho)	Comportamentos ou ações	As competências são realidades em ato, pelo que são visíveis, observáveis e mensuráveis com objetividade

Fonte: Cheetham e Chivers (2005, p. 175).

Para Sanghi (2004) o desenvolvimento de competências pode ser observado como um ciclo de vida, cujos principais passos podem ser identificados da seguinte forma:

- Criação de um modelo de competências através da identificação dos requisitos do trabalho, papéis e capacidades relevantes;
- Avaliação das competências existentes;
- Análise das competências existentes;
- Competências exigidas para um papel específico do trabalho/tarefa; (5) a definição do programa de desenvolvimento de competências;
- Monitorização contínua do desempenho e a avaliação para confirmar a melhoria.

Deste modo, é necessário existir um aumento das competências já adquiridas, no sentido de dar continuidade ao processo de aprendizagem. Contudo, a aquisição de competências implica um trabalho conjunto do trabalhador e da organização, pois este projeto deve envolver todas as partes interessadas (Cheetham & Chivers, 2005).

A gestão por competências proporciona o aumento da flexibilidade, encoraja os indivíduos a adquirirem determinadas competências, aumenta o comprometimento e o envolvimento com a organização e facilita a resolução de problemas complexos (Le Deist & Winterton, 2005).

Todavia, verifica-se que apesar das competências serem fortes preditores de sucesso na gestão, isoladamente não são suficientes para se tornarem vantagem competitiva. Neste sentido, é necessário que a organização potencie o desenvolvimento dessas competências, pois os resultados não dependem apenas da qualidade dos recursos que detém, mas também da forma como os mesmos são geridos (Le Deist & Winterton, 2005)

## **2.7 SÍNTESE**

Ao longo do tempo, a GRH tem passado por grandes transformações e, atualmente, tem um papel crítico e indissociável do sucesso das organizações quer em termos do seu desempenho, quer em termos da sua competitividade e diferenciação (Liu, Combs, Ketchen Jr, & Ireland, 2007).

Diversos estudos (*e.g.*, Armstrong, 2009; Cartaxo et al., 2012) sugerem que a formação é uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento das competências pessoais, pois permite aumentar o conhecimento e as capacidades profissionais dos colaboradores para que possam exercer a sua atividade com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo, assim, para a prossecução dos objetivos organizacionais.

A formação tem inúmeras vantagens tanto para a organização como para os colaboradores, porque permite:

- Adaptar as pessoas às mudanças estruturais e às condições de trabalho resultantes da evolução tecnológica e do contexto económico;
- Determinar e assumir inovações e alterações a realizar para assegurar a sustentabilidade da empresa;
- Alcançar níveis elevados de competitividade para a organização;
- Promover a adaptação às exigências do ambiente em constante mudança;
- Maximizar a eficiência e eficácia dos colaboradores.





## **CAPÍTULO 3**

# **A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

Segundo Neves e Costa (2012), o conhecimento que é convertido em valor, para a organização, é considerado capital intelectual. Porém, para o desenvolvimento do capital intelectual de uma organização, concorrem variáveis importantes como a aprendizagem organizacional que, muitas vezes, se reflete nas modalidades de formação existentes (Ferreira & Martinez, 2008).

Nafukho, Hairston e Brooks (2004), por sua vez, referem que o capital intelectual surge associado ao desenvolvimento dos recursos humanos e constitui a maior vantagem competitiva das organizações, pois é através do mesmo que os índices de produtividade são otimizados.

Entre os elementos intangíveis que afetam significativamente o capital intelectual, encontra-se o capital humano que além de ter um forte impacto na estratégia das organizações, ao longo das últimas décadas, tem vindo a ser considerado um fator de sobrevivência das empresas. Neste contexto, Camara e colaboradores (2016) referem que apesar do capital humano não ter um carácter monetário, assume um papel de destaque na produção de bens e serviços e, conseqüentemente, na produtividade da organização.

### **3.2 CAPITAL INTELECTUAL**

O capital intelectual tem vindo a ser assumido como um fator crítico do sucesso das organizações, uma vez que é através do mesmo que a informação se transforma em conhecimento, e esse conhecimento pode ser convertido em vantagem competitiva para a organização (Martinez & Ferreira, 2008).

Na perspectiva de Brooking (1996), o capital intelectual não é um conceito recente, mas foi devido à expansão das novas tecnologias, que se passou a perceber a sua importância enquanto criador de valor para as organizações.

Esta expansão tecnológica veio chamar a atenção para a importância dos ativos intangíveis, e se no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, “*agora, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento*” (Drucker, 1993, p. 183).

Neste âmbito, Kozak (2013) refere que o conhecimento tem vindo a ganhar espaço no âmbito organizacional e está a substituir os ativos físicos (e.g., infraestruturas, equipamentos), uma vez que, cada vez mais, a capacidade de criar, inovar e de articular, de forma eficaz, os conhecimentos e as competências, depende do capital intelectual presente na organização.

Stewart (1999) define o capital intelectual como o conjunto de conhecimentos e informações que se encontram na organização e agregam valor ao produto/serviço produzido pela mesma.

Na mesma linha, Nonaka e Takeuchi (1997; cit. por Camara et al., 2016, p. 655) referem que o capital intelectual é um “*ativo intangível que se encontra disperso na cabeça das pessoas que integram uma empresa*”, bem como em documentos gerados na sua estrutura (e.g., relatórios, memorandos) e na sua experiência prática.

Bontis (2001), por sua vez, aborda o capital intelectual segundo três grandes perspetivas: (i) capital humano; (ii) capital estrutural; (iii) e capital de clientes (Figura 3). A primeira dimensão, que integra o capital humano constitui o cerne deste trabalho, pelo que será desenvolvido no ponto seguinte (3.3 Capital humano).

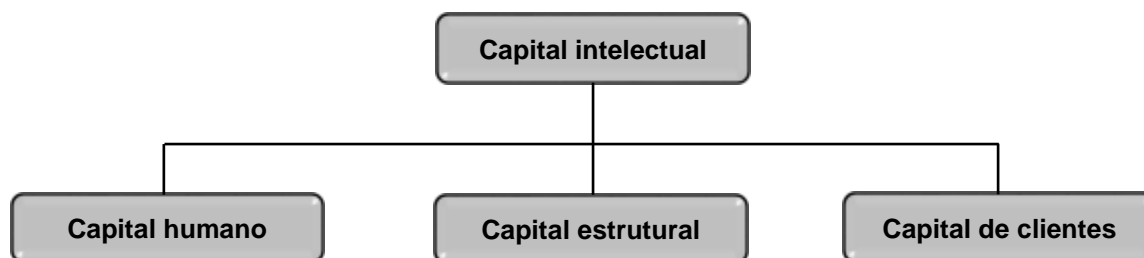


Figura 3: Componentes do capital intelectual.

Fonte: Ferreira e Martinez (2008, p. 143).

O capital estrutural diz respeito a tudo o que fica após o horário laboral, nomeadamente: as relações com os fornecedores, clientes, comunidades locais, governo e acionistas. Esta dimensão aborda, ainda, a organização no seu todo (e.g., cultura, rotinas, processos organizacionais) e representa o conhecimento institucional e a informação que se encontra armazenada em bases de dados, as patentes, os registos de marcas e as infraestruturas (Martinez & Ferreira, 2008).

O capital de clientes considera o relacionamento da organização com as pessoas com quem faz negócio e diz respeito às relações da empresa com os seus clientes. Este tipo de capital inclui medidas da satisfação dos clientes, a sua longevidade, a sensibilidade aos preços e o bem-estar financeiro dos clientes a longo prazo (Camara et al., 2016).

### **3.3 CAPITAL HUMANO**

O capital humano tem por base o conjunto de conhecimentos necessários ao desempenho das tarefas e é considerado uma das principais fontes de inovação organizacional, tornando-se imprescindível para desenvolver a competitivamente nos cenários atuais e futuros (Fuente, 2013).

Kozak (2013) acrescenta que o capital humano é constituído por competências e talentos, que possibilitam agir em diversas circunstâncias para fazer frente à concorrência, pois é o único ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, e embora não seja um património da organização pode ser utilizado pela mesma para criar valor.

O capital humano é o produto do investimento em educação e/ou formação adquiridas ao longo da vida e que contribuem para aumentar a produtividade das organizações, a inovação e a empregabilidade (Kravetz, 2004).

Pela sua complexidade, o conceito pode assumir inúmeras definições, mas a maioria dos autores concorda que o mesmo permite criar estratégias que possibilitam alcançar vantagem competitiva. Sem a pretensão de esgotar o significado do conceito, a Tabela 5 apresenta algumas das definições mais referenciadas na literatura (Chiavenato, 2009).

**Tabela 5: Definição de capital humano.**

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>
Miller (1996, p. 22)	Conhecimento que os indivíduos adquirem durante a sua vida e usam para produzir bens, serviços e ideias em contexto organizacional.
Mortensen (2000, p. 51)	Valor imputado a partir das qualificações, do conhecimento científico e técnico, das habilidades e experiência de um indivíduo e que são de propriedade exclusiva do próprio.
Martin e Herranz (2004, p. 260)	Torna as pessoas mais produtivas, aumenta os seus salários e influencia a vantagem competitiva da organização.
Bontis (2001, p. 290)	Conjugação de inteligência, qualificações e habilidades que conferem à organização o seu carácter distintivo.
Ferreira e Martinez (2008, p. 143)	Conjunto de conhecimentos necessários ao desempenho da função.
Camara et al. (2016, p. 659)	Ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo e embora não seja um património da organização, pode ser utilizado pela empresa para criar valor.

**Fonte:** Autores referidos na tabela.

Tendo por base Edvinsson e Malone (1999), o capital humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos colaboradores e responsáveis da empresa. Todavia, o capital humano não é a mera soma destas medidas, inclui também a dinâmica da organização inserida no seu ambiente competitivo.

### **3.3.1 MODELOS E DIMENSÕES DO CAPITAL HUMANO**

O capital humano refere-se ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização. Este capital tende a ser tanto maior, quanto maior for o talento dos colaboradores e quanto mais tempo dedicarem a atividades que resultem em inovação (Kozak, 2013).

Davenport (2007) define o capital humano como a capacidade, comportamento e empenho que se inserem na mesma dimensão temporal (Figura 4). Segundo o autor nenhum destes componentes tem supremacia sobre os outros e a relevância de cada um depende dos requisitos da atividade, apesar do empenho atuar como catalisador que reforça ou outros componentes.

Segundo este autor o capital humano é composto por três subcomponentes (Camara et al., 2016):

- Conhecimento diz respeito aos factos requeridos para executar o trabalho;

- Habilidade que se refere à destreza para utilizar os métodos e os meios para realizar uma tarefa específica;
- Talento que caracteriza a capacidade inata para realizar uma tarefa.

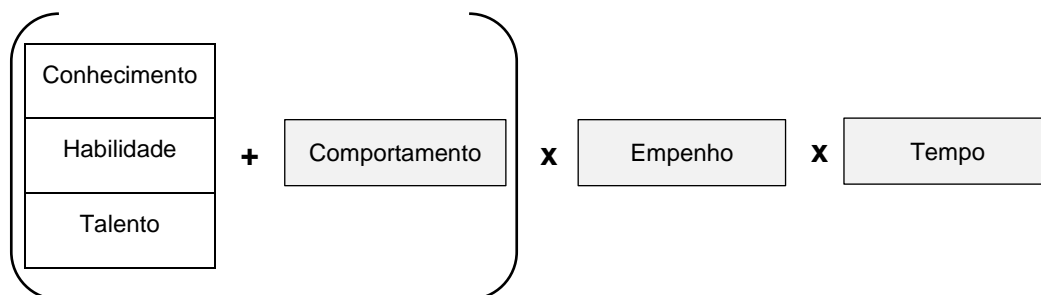


Figura 4: Componentes e subcomponentes do capital humano de Davenport

Fonte: Camara et al. (2016, p. 660)

O componente do capital humano *Comportamento*, diz respeito às formas observáveis de agir no desempenho de uma tarefa; o *Empenho* é uma aplicação consciente de recursos mentais e físicos com vista a um determinado fim; por último, o *Tempo* é o elemento cronológico do investimento no capital humano (Camara et al., 2016).

Fuller e Farrington (2001), por sua vez, defendem a existência de três princípios fundamentais na gestão do capital humano, para que o mesmo possa criar vantagem competitiva para a empresa, nomeadamente:

- Atrair e contratar os melhores para aumentar a qualidade do capital humano;
- Impedir que o capital humano abandone a organização;
- Utilizar o capital humano para otimizar o desempenho e o contributo dos colaboradores.

A melhor forma de medir o capital humano é através das competências dos colaboradores, pois através das mesmas é possível medir o desempenho individual e os comportamentos desejáveis para o desempenho da função (Kravetz, 2004).

### 3.3.2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

O processo de aprendizagem, além de aumentar a produtividade e a eficácia na criação dos produtos e serviços, é fundamental para estimular a vantagem competitiva das organizações (Hatch & Dyer, 2004). E sendo as pessoas o principal ativo das organizações,

as suas competências devem ser ajustadas a favor da mesma, pelo que é necessário investir em ações de formação que estejam alinhadas com as estratégias organizacionais e as carências existentes em cada setor, porque só assim é possível assegurar a aquisição e/ou aperfeiçoamento dos conhecimentos e aptidões para a execução das tarefas (Kozak, 2013).

Segundo Borges-Andrade e colaboradores (2006), a aprendizagem diz respeito ao processo através do qual se adquirem competências, conhecimentos e comportamentos que permitem aumentar o desempenho dos colaboradores. Deste modo, é primordial que as organizações invistam, cada vez mais, em programas de formação que permitam aumentar a capacidade de aprendizagem dos seus trabalhadores (Caetano & Vala, 2007).

Na mesma linha, Hatch e Dyer (2004) defendem que o investimento em formação permite a aquisição e/ou aperfeiçoamento de conhecimentos que se refletem nos comportamentos e ações dos trabalhadores. Todavia, a capacidade de aprendizagem de uma organização vai depender do potencial que a mesma tem para aproveitar os conhecimentos existentes e para os manter permanentemente atualizados (Noe, 2008).

Ao maximizar as capacidades do capital humano na organização, a formação contribui para aumentar as competências e o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, permitir à organização enfrentar as constantes mudanças do mercado e manter-se competitiva e sustentável (Stewart, 1999).

### **3.3.3 O CAPITAL HUMANO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA**

As organizações para vencerem têm que demonstrar competências para gerirem os seus ativos intangíveis, porque o sucesso advém sobretudo das pessoas e da maneira de como as mesmas são geridas e guiadas (Ceitil, 2016).

Mintzberg, Lampul e Ahstrand (2000) defendem que as organizações se devem focar nos seus recursos humanos, porque quanto mais forte for o investimento nas pessoas, maior será o retorno e mais promissor será o futuro da empresa.

No mesmo sentido, Baron e Armstrong (2007) referem que para atingir as suas metas, a organização deve apostar no capital humano e no desenvolvimento das suas competências e capacidades para criar e inovar.

De acordo com Kwon (2009), as organizações têm-se apercebido da importância de construir um capital humano de valor que crie excelência e competitividade, visto que o ser humano é o fator principal para que a empresa se torne verdadeiramente competitiva. Esta

nova visão refere que as pessoas são parte crucial da organização, e como tal, precisam ser desenvolvidas e geridas.

Chiavenato (2009) reforça que, atualmente, o capital humano constitui o recurso organizacional mais importante, pois é o único ativo que não pode ser reproduzido pela concorrência.

Até há poucos anos, o sucesso organizacional traduzia-se na dimensão física da organização e, sobretudo, pela sua riqueza financeira, porque as organizações procuravam acumular ativos tangíveis, físicos e concretos que representassem a sua força e poder no mercado (Chiavenato, 2009).

Kwon (2009) refere que no passado o lançamento de um novo produto ou serviço era suficiente para assegurar a competitividade, porém, na atualidade, as empresas enfrentam o risco de serem rapidamente copiadas, levando ao aparecimento de um produto ou serviço semelhante. Face ao exposto, as organizações passam a depender, cada vez mais, dos conhecimentos, competências e produtividade eficaz dos seus colaboradores (Afonso, 2012).

Deste modo, Marimuthu, Arokiasamy e Ismail (2009) afirmam que são os colaboradores que fazem a diferença e essa diferença tem por base os conhecimentos, competências técnicas, criatividade e inovação.

Enquanto os ativos materiais perdem o seu valor com o tempo, à medida que são utilizados, o ativo do conhecimento é ilimitado, e cresce sempre que estimulado e aplicado. Assim, as organizações começam a perceber que as pessoas são ativos dinâmicos, que podem aumentar ao longo do tempo, pelo que devem ser valorizadas e desenvolvidos, tal como acontece com os restantes ativos da organização (Tatoglu, 2011).

Perante esta situação, as organizações devem procurar métodos que lhes permitam manter vantagens competitivas, em relação aos seus concorrentes e o capital humano assume um papel basilar nesse sentido. Portanto, um dos fatores mais importantes para que a empresa obtenha sucesso é a qualidade do seu capital humano e o valor que ele possa vir a agregar (Noseleit, 2013).

Esta agregação de valor pode ser reforçada através do investimento em ações de formação que permitam aumentar as competências dos colaboradores e a sua capacidade para resolver os problemas que surgem no dia-a-dia (Wallenborn, 2010).



### **3.4 SÍNTESE**

Num mundo em constante transformação, as organizações sentem necessidade de promover mudanças para se adaptarem às alterações que vão surgindo no meio envolvente. Deste modo, devem desenvolver estratégias contínuas de atualização das competências individuais e organizacionais que permitam alcançar vantagem competitiva e garantir a sua posição no mercado (Chiavenato, 2009).

Para atingir esse objetivo, as organizações necessitam de colaboradores com conhecimentos e competência atualizadas, pelo que o acesso ao conhecimento torna-se uma condição básica e fundamental para melhorar a produtividade e a competitividade, motivo pelo qual o capital humano passou a ser encarado como o recurso mais importante para fazer face à concorrência (Liu et al., 2007).

## CAPÍTULO 4

### METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

#### 4.1 INTRODUÇÃO

O procedimento metodológico utilizado na presente investigação foi o inquérito por questionário, pois consideramos ser o mais adequado aos objetivos do estudo. Antes da sua aplicação foi realizada uma extensa revisão de literatura em torno da importância do impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações.

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

##### 4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Participaram no estudo 172 sujeitos com idades compreendidas entre os 19 e os 59 anos ( $M = 35.85$ ;  $DP = 9.20$ ), sendo a maioria (56.4%) do sexo feminino.

Observando a Tabela 5 é possível verificar que mais de metade dos participantes (51.2%) possuem habilitações literárias ao nível da licenciatura e apenas 8.1% possui o Ensino básico.

Importa referir que devido à diversidade de funções desempenhadas pelos participantes, as mesmas foram agrupadas de acordo com a Classificação Portuguesa de Profissões (INE, 2011):

- Grupo 0 - Profissões das Forças Armadas;
- Grupo 1 - Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos;
- Grupo 2 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas;
- Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio;

- Grupo 4 - Pessoal administrativo;
- Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores;
- Grupo 6 - Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta;
- Grupo 7 - Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices;
- Grupo 8 - Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem;
- Grupo 9 - Trabalhadores não qualificados.

A Tabela 6, mostra que a categoria mais frequente entre os inquiridos é a do Grupo 4 (Pessoal administrativo), mencionada por 76 pessoas (44.2%) e não existem participantes com profissões pertencentes às Profissões das Forças Armadas, Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos, Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta, Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices, Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem e Trabalhadores não qualificados.

**Tabela 6: Caracterização da amostra.**

	N	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	75	43.6
Feminino	97	56.4
<b>Faixa etária</b> ( $M = 35.85$ ; $DP = 9.20$ )		
Menor ou igual a 29 anos	49	28.5
Entre 30 e 39 anos	62	36.0
Maior ou igual a 40 anos	61	35.5
<b>Habilitações literárias</b>		
Ensino básico	14	8.1
Ensino secundário	56	32.6
Licenciatura	88	51.2
Mestrado	14	8.1
<b>Função que desempenha</b>		
Grupo 2 – Especialistas das atividades intelectuais e científicas	45	26.2
Grupo 3 – Técnicos e profissões de nível intermédio	21	12.2
Grupo 4 – Pessoal administrativo	76	44.2
Grupo 5 – Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	30	17.4

Tabela 6: Caracterização da amostra (continuação).

	N	%
<b>Experiência na função que desempenha</b> ( $M = 8.51$ ; $DP = 6.78$ )		
Menor ou igual a 4 anos	57	33.1
Entre 6 e 9 anos	56	32.6
Maior ou igual a 10 anos	59	34.3
<b>Antiguidade da organização</b> ( $M = 7.95$ ; $DP = 6.86$ )		
Menor ou igual a 4 anos	61	35.5
Entre 6 e 9 anos	62	36.0
Maior ou igual a 10 anos	49	28.5
<b>Resultado da última avaliação de desempenho</b>		
Mau	0	0
Satisfatório	25	14.5
Bom	93	54.1
Muito bom	54	31.4

No que diz respeito à experiência na função desempenhada, constatou-se que a mesma varia entre 1 e 35 anos ( $M = 8.51$ ;  $DP = 6.78$ ), sendo que a maior parte (34.3%) tem dez ou mais anos de experiência.

Relativamente à antiguidade, verificou-se que a mesma também varia entre 1 e 35 anos ( $M = 7.95$ ;  $DP = 6.86$ ) e 36% dos participantes trabalha na atual organização há mais de seis anos.

Em relação ao resultado da última avaliação de desempenho, foi possível constatar que 54.1% dos participantes obteve a classificação de Bom e 31.4% de Muito bom.

## 4.2.2 INSTRUMENTOS

A importância que os colaboradores atribuem à formação foi avaliada através do Questionário de diagnóstico de transferência da aprendizagem (QDTA; Holton et al., 2000; Velada, 2007) e para avaliar do capital humano recorreu-se ao Questionário de capital intelectual (Bontis, 1998). Os instrumentos encontram-se descritos a seguir.

### 4.2.2.1 Questionário de diagnóstico de transferência da aprendizagem

Desenvolvido e validado por Holton e colaboradores (2000), o QDTA foi adaptado para o contexto português por Velada (2007). Os itens que constituem o instrumento permitem

medir os fatores que influenciam a transferência da aprendizagem de uma formação específica para o local de trabalho (Holton, 2005).

A versão original do questionário (*LTSI: Learning Transfer System Inventory*) é composta por 89 afirmações, cujas respostas podem ser dadas através de uma escala *Likert* de cinco pontos, que oscilam entre 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente).

Na presente investigação, optou-se por utilizar a versão reduzida, constituída por 29 itens, que avaliam oito dimensões distintas:

- Perceção da validade de conteúdo;
- Design de transferência;
- Motivação para melhorar o trabalho através da aprendizagem;
- Motivação para aprender;
- Motivação para transferir;
- Expectativas de resultados;
- Suporte social;
- Transferência positiva.

#### 4.2.2.2 Questionário de capital intelectual

Para avaliar o capital humano foi utilizado o Questionário de capital intelectual (Ferreira & Martinez, 2008) constituído por um conjunto de 16 itens, que avaliam três dimensões distintas:

- Capital de clientes que enfatiza as relações de mercado;
- Capital estrutural que reflete tudo o que resta após o horário laboral, nomeadamente as relações com fornecedores e clientes;
- Capital humano, que tem por base o conhecimento e experiências pessoais necessários ao desempenho das tarefas.

Cada item corresponde a uma frase afirmativa para a qual existem cinco possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que varia entre 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente.

Os resultados de cada dimensão são determinados pela soma da pontuação dos itens que a compõem, pelo que quanto mais elevada for a pontuação, mais valorizada pelos colaboradores é essa dimensão.

### **4.3 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS**

Os dados foram recolhidos através de questionários que foram entregues pessoalmente a cada colaborador dentro de um envelope fechado. Para garantir o anonimato dos mesmos e foram devolvidos da mesma forma.

Todos os funcionários participaram no estudo de forma voluntária, tendo sido avisados que poderiam desistir a qualquer momento se assim o desejassem.

Após receção dos questionários, que tiveram uma taxa de resposta de 98% procedeu-se ao seu tratamento estatístico. Para o efeito foi utilizado o *software* estatístico IBM-SPSS (versão 22.0).

### **4.4 SÍNTESE**

Este capítulo teve como objetivo caracterizar a amostra e descrever os instrumentos utilizados para recolha de dados, sendo ainda abordados os procedimentos realizados para a operacionalização do estudo.



## CAPÍTULO 5

### TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

#### 5.1 INTRODUÇÃO

Numa primeira fase serão analisadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, no sentido de verificar a sua validade e fiabilidade. Seguidamente, serão apresentadas as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo, em função das características sociodemográficas dos participantes. Por último, proceder-se-á a análises de regressão para averiguar o impacto da formação no capital humano das organizações.

#### 5.2 ANÁLISE DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS

Para compreender a estrutura interna das medidas e identificar as dimensões e índices que lhes estão associados procedeu-se a uma análise de componentes principais com rotação *varimax*. Foi, ainda, calculado o indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*, no sentido de verificar se existem problemas de identidade nos dados e se as correlações entre os itens são suficientes e adequadas.

A extração dos componentes tem por base o critério de *Kaiser-Guttman* (valores próprios superiores a um), a análise do *Scree plot* e a percentagem de variância explicada (Marôco, 2014).



### 5.2.1 QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM

O indicador de KMO (0.74) revelou que existe uma adequada correlação entre as variáveis e o teste de esfericidade de *Bartlett* [ $\chi^2_{(136)} = 994.416$ ] tem associado um nível de significância de 0.000 o que leva à rejeição da existência de uma matriz de identidade.

A análise da matriz de componentes do questionário demonstrou a existência de cinco fatores que no seu conjunto explicam 64.0% da variância, um valor bastante satisfatório, pois segundo Marôco (2014) consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 50%.

O primeiro componente extraído explica 16.1% da variância dos resultados e é composto pelos itens pertencentes à dimensão Transferência positiva; o segundo componente apresenta uma variância explicada de 14.0% e corresponde à dimensão Percepção sobre a validade de conteúdo da formação; o terceiro componente inclui os itens pertencentes à dimensão Motivação para melhorar o desempenho e explica 14.0% da variância total; o componente quatro diz respeito à Motivação para aprender e é responsável por 10.1% da variância; com um peso menor, a dimensão Apoio dos colegas de trabalho, apresenta uma variância explicada de 9.5%.

Importa referir que o questionário continha 29 questões, mas após a extração dos fatores apenas se mantiveram 17, porque se constatou que existiam fatores com apenas um item (questões 7 e 18) e itens que saturavam em mais que um fator (questões 5, 8, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 19 e 25).

Seguidamente, procedeu-se à reordenação dos itens, ficando os itens 1, 2, 3, 4 e 5 associados à Transferência positiva; o 6, 7, 8 e 9 à Percepção sobre a validade de conteúdo da formação; o 10, 11, 12 e 13 à Motivação para melhorar o desempenho; o 14 e 15 à Motivação para aprender; e o 16 e 17 ao Apoio dos colegas de trabalho (Tabela 7).

O questionário apenas inclui os itens que possuem correlação item-fator igual ou superior a 0.40 e diferença entre correlações maior que 0.20, pelo que todos os itens que integram a escala possuem elevados índices de saturação nos componentes correspondentes.

Tabela 7: Matriz fatorial do QDTA após rotação *varimax*.

Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
1. O que aprendi na ação de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu desempenho.	0.826				
2. Aplico diariamente grande parte daquilo que aprendi na ação de formação	0.783				
3. Tenho aplicado aquilo que aprendi na ação de formação para melhorar o meu desempenho.	0.773				
4. As atividades e exercícios utilizados pelo formador(a) ajudaram-me a compreender como posso utilizar os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	0.559				
5. A formação permite aumentar a minha produtividade.	0.548				
6. Gosto da forma como a formação se enquadra no meu trabalho.		0.810			
7. As situações referidas durante a formação são bastante semelhantes ao que encontro no meu local de trabalho.		0.780			
8. O que foi ensinado na ação de formação vai ao encontro das exigências do meu trabalho.		0.673			
9. Os métodos utilizados durante a formação são bastante semelhantes aos que eu utilizo no meu trabalho.		0.633			
10. Os meus superiores hierárquicos reconhecem quando faço algo bem-feito.			0.856		
11. O meu superior hierárquico reconhece e dá valor quando aplico os novos conhecimentos no meu local de trabalho.			0.802		
12. Quando melho o meu desempenho, geralmente, sou recompensado(a).			0.690		
13. A minha função é ideal para alguém que goste de ser recompensado quando faz alguma coisa bem.			0.584		
14. Quando vou para uma ação de formação sei o assunto sobre a qual a mesma vai incidir e preparo-me o melhor possível.				0.845	
15. Eu voluntario-me para participar nas ações de formação.				0.829	
16. Os meus colegas de trabalho incentivam-me a utilizar os novos conhecimentos e competências no meu local de trabalho.					0.829
17. Os meus colegas de trabalho ajudam-me a encontrar formas de melhorar o meu desempenho.					0.792
<i>Eigenvalue</i>	4.57	2.03	1.79	1.39	1.13
% variância explicada	16.1	14.0	14.0	10.1	9.56
Alfa de <i>Cronbach</i>	0.78	0.72	0.75	0.72	0.75

**Nota:** Fator 1 = Transferência positiva; Fator 2 = Perceção sobre a validade de conteúdo da formação; Fator 3 = Motivação para melhorar o desempenho; Fator 4 = Motivação para aprender; Fator 5 = Apoio dos colegas de trabalho

A fiabilidade foi determinada pelo método da consistência interna com recurso ao coeficiente alfa de *Cronbach*. Os valores obtidos pelas quatro dimensões são 0.78 para a Transferência positiva, 0.72 para a Perceção sobre a validade de conteúdo da formação, 0.75 para a Motivação para melhorar o desempenho, 0.72 para a Motivação para aprender e 0.75 para o Apoio dos colegas de trabalho, o que revela uma elevada consistência interna (Marôco, 2014).

Importa referir que o índice de consistência interna para a totalidade dos itens – Transferência da aprendizagem (escala global) – é de 0.86.

### 5.2.2 QUESTIONÁRIO DE CAPITAL INTELECTUAL

A estrutura relacional dos itens pertencentes ao capital intelectual foi avaliada através da matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais com rotação *varimax*. Assim, realizou-se uma análise fatorial através da qual foi possível constatar a adequabilidade do modelo ( $KMO = 0.80$ ) e a inexistência de uma matriz de identidade nos dados [ $\chi^2_{(65)} = 467.199, p < 0.001$ ].

A percentagem de variância explicada para as duas componentes extraídas foi de 59.1%. O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens 2, 7, 8, 10, 13, 14 e 16, referentes à dimensão Capital estrutural e explica 30.8% da variância total; o segundo componente explica 28.3% da variância dos resultados e é composto pelos itens 3, 6, 9 e 15, referentes ao Capital humano.

Importa referir que os itens 1, 4, 5, 11 e 12 saturavam em mais que um fator, motivo pelo qual foram eliminados da análise. Após a reordenação dos itens, os mesmos foram distribuídos da forma que se apresenta na Tabela 8.

Tabela 8: Matriz fatorial do Questionário de capital intelectual após rotação *varimax*.

Itens	Fator 1	Fator 2
1. A produtividade tem aumentado.	0.753	
2. Existe uma preocupação em conhecer os clientes.	0.751	
3. Nos últimos tempos os lucros da empresa têm aumentado.	0.709	
4. Existe preocupação em receber feedback da satisfação dos clientes.	0.697	
5. Tem havido alguma taxa de sucesso ao nível do lançamento de novos produtos.	0.646	
6. A minha organização é claramente orientada para os clientes.	0.645	
7. Tem havido retorno sobre o dinheiro investido.	0.594	
8. Não existem boas relações entre os diversos colaboradores.		0.763
9. É frequente encontrar conflitos entre colaboradores e chefias.		0.713
10. As pessoas têm dificuldade em verificar as consequências das suas decisões.		0.662
11. A taxa de abandono voluntária (turnover) é muito elevada.		0.653
<i>Eigenvalue</i>	4.57	2.03
% variância explicada	16.1	14.0
Alfa de <i>Cronbach</i>	0.78	0.72

**Nota:** Fator 1 = Capital estrutural; Fator 2 = Capital humano

A fiabilidade foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, que revelou que ambas as subescalas apresentam adequada consistência interna: 0.81 para o Capital estrutural e 0.70 para o Capital humano.

### 5.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E DIFERENCIAL

Para avaliar a existência de diferenças nas médias das variáveis em estudo foram utilizados testes paramétricos para amostras independentes que permitem perceber como os valores das variáveis dependentes se manifestam em função das variáveis sociodemográficas.

Observando a Tabela 9 é possível concluir que a dimensão da transferência da aprendizagem com valores médios mais elevados é a que diz respeito à transmissão do conhecimento aprendido nas ações de formação ( $M = 4.14$ ;  $DP = 0.56$ ).

Verificou-se, ainda, que os participantes têm uma opinião positiva sobre a validade de conteúdo da formação ( $M = 3.91$ ;  $DP = 0.72$ ), o que indica que consideram que o que lhe é ensinado nas ações de formação vai ao encontro das exigências das funções que desempenham (**Hipótese 1**).

Também foi possível constatar que os participantes atribuem uma importância média ao capital humano, pois os resultados obtidos encontram-se próximos do ponto central da escala ( $M = 3.04$ ;  $DP = 0.71$ ), que oscila entre 1 e 5.

**Tabela 9: Valores médios das variáveis em estudo.**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<b>Transferência da aprendizagem</b>				
Transferência positiva	2	5	4.14	0.56
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	1	5	3.91	0.72
Motivação para melhorar o desempenho	1	5	3.42	0.83
Motivação para aprender	1	5	3.84	0.85
Apoio dos colegas de trabalho	2	4	3.84	0.42
<b>Capital intelectual</b>				
Capital estrutural	1	4	3.48	0.68
Capital humano	1	4	3.04	0.71

Com o objetivo de facilitar o tratamento estatístico, as idades dos inquiridos, a experiência na função desempenhada e a antiguidade na organização foram recodificadas em três grupos, como se pode verificar na Tabela 10.

**Tabela 10: Recodificação das variáveis.**

Variáveis	Grupos
Faixa etária	Menor ou igual a 29 anos
	Entre 30 e 39 anos
	Maior ou igual a 40 anos
Experiência na função que desempenha	Menor ou igual a 4 anos
	Entre 6 e 9 anos
	Maior ou igual a 10 anos
Antiguidade na organização	Menor ou igual a 4 anos
	Entre 6 e 9 anos
	Maior ou igual a 10 anos

A análise dos dados revelou que não existem diferenças significativas nas variáveis em estudo em função do gênero, da experiência profissional e do resultado da última avaliação de desempenho dos participantes.

Relativamente à faixa etária (Tabela 11) verificou-se que apenas existem diferenças significativas no que diz respeito ao Capital estrutural [ $F_{(2,169)} = 4.550, p < 0.05$ ].

**Tabela 11: Variáveis em estudo em função da faixa etária dos participantes.**

	≤ a 29 anos		Entre 30 e 39 anos		≥ 35 anos		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP		
Transferência positiva	4.08	0.60	4.22	0.49	4.09	0.59	1.203	0.303
Perceção sobre a validade de conteúdo	3.61	0.64	3.64	0.88	3.86	0.58	2.085	0.127
Motivação para melhorar o desempenho	3.57	0.78	3.34	0.90	3.38	0.80	1.159	0.316
Motivação para aprender	3.69	0.99	3.87	0.88	3.92	0.82	0.992	0.373
Apoio dos colegas de trabalho	3.84	0.45	3.86	0.41	3.83	0.42	0.059	0.943
Capital estrutural	3.71	0.64	3.44	0.71	3.33	0.64	4.550	<b>0.012*</b>
Capital humano	3.02	0.85	3.06	0.65	3.05	0.65	0.035	0.966

**Nota:** M = Média; DP = Desvio-padrão; \* $p < 0.05$

No que às habilitações literárias diz respeito foi possível constatar que os participantes que possuem o mestrado apresentam valores médios mais elevados na maioria das dimensões pertencentes à transferência da aprendizagem, sendo essas diferenças significativas na Perceção sobre a validade de conteúdo da formação [ $F_{(3,168)} = 4.566, p < 0.05$ ], na Motivação para aprender [ $F_{(3,168)} = 6.789, p < 0.001$ ] (**Hipótese 2**) e no Apoio dos colegas de trabalho [ $F_{(3,168)} = 3.858, p < 0.05$ ].

Por outro lado, são os participantes que possuem o Ensino básico que mais valorizam o Capital humano [ $F_{(3,168)} = 2.850, p < 0.05$ ], sendo as diferenças estatisticamente significativas (Tabela 12).

Tabela 12: Variáveis em estudo em função das habilitações literárias dos participantes.

	Ensino básico		Ensino secundário		Licenciatura		Mestrado		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP				
Transferência positiva	4.15	0.75	4.11	0.48	4.12	0.59	4.31	0.42	0.499	0.683
Perceção sobre a validade de conteúdo	3.35	0.89	3.94	0.51	3.58	0.79	3.92	0.58	4.566	<b>0.004*</b>
Motivação para melhorar o desempenho	3.32	0.95	3.45	0.80	3.33	0.85	3.98	0.52	2.591	0.055
Motivação para aprender	3.42	1.08	3.66	0.90	3.88	0.83	4.71	0.32	6.789	<b>0.000**</b>
Apoio dos colegas de trabalho	3.75	0.64	3.89	0.37	3.78	0.41	4.17	0.30	3.858	0.011
Capital estrutural	3.79	0.40	3.52	0.74	3.37	0.69	3.65	0.53	2.018	0.113
Capital humano	3.37	0.76	3.19	0.63	2.92	0.75	2.94	0.49	2.850	<b>0.039*</b>

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; \* $p < 0.05$

Tabela 13: Valores médios das variáveis em estudo em função do grupo profissional a que os participantes pertencem.

	Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Grupo 5		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Transferência positiva	4.33	0.52	3.99	0.65	3.99	0.51	4.31	0.55	0.114	0.892
Perceção sobre a validade de conteúdo da formação	3.80	0.72	3.77	0.62	3.60	0.75	3.81	0.73	0.665	0.516
Motivação para melhorar o desempenho	3.55	0.76	3.22	0.84	3.25	0.89	3.80	0.62	3.118	<b>0.047*</b>
Motivação para aprender	4.07	0.73	3.35	1.01	3.78	0.92	3.96	0.86	0.480	0.619
Apoio dos colegas de trabalho	3.95	0.40	3.74	0.36	3.75	0.42	4.00	0.45	1.016	0.364
Capital estrutural	3.55	0.62	3.10	0.91	3.33	0.62	4.00	0.37	10.348	<b>0.000**</b>
Capital humano	2.72	0.81	3.03	0.84	3.04	0.48	3.55	0.68	0.937	0.394

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$ ; Grupo 2 = Especialistas das atividades intelectuais e científicas; Grupo 3 = Técnicos e profissões de nível intermédio; Grupo 4 = Pessoal administrativo; Grupo 5 = Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores

Quando considerado o grupo profissional (Tabela 13) verificou-se a existência de diferenças significativas na Transferência positiva [ $F_{(3,168)} = 5.319, p < 0.05$ ], na Motivação para melhorar o desempenho [ $F_{(3,168)} = 4.102, p < 0.05$ ], na Motivação para aprender [ $F_{(3,168)} = 3.518, p < 0.05$ ], no Apoio dos colegas de trabalho [ $F_{(3,168)} = 4.290, p < 0.05$ ], no Capital estrutural [ $F_{(3,168)} = 11.008, p < 0.001$ ] e no Capital humano [ $F_{(3,168)} = 9.426, p < 0.001$ ].

Importa referir que as principais diferenças ocorrem entre os participantes que desempenham profissões pertencentes ao Grupo 2 – Especialistas das atividades intelectuais e científicas e os participantes do Grupo 5 – Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores.

A análise dos dados permitiu-nos, ainda, constatar que existem diferenças estatisticamente significativas em função da antiguidade na organização (Tabela 14) no que diz respeito à Motivação para melhorar o desempenho [ $F_{(3,168)} = 3.118, p < 0.05$ ] e ao Capital estrutural [ $F_{(3,168)} = 10.348, p < 0.001$ ].

**Tabela 14: Variáveis em estudo em função da antiguidade dos participantes na organização.**

	≤ a 4 anos		Entre 6 e 9 anos		≥ 10 anos		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP		
Transferência positiva	4.14	0.58	4.16	0.59	4.11	0.49	0.114	0.892
Perceção sobre a validade de conteúdo	3.62	0.68	3.76	0.83	3.76	0.64	0.665	0.516
Motivação para melhorar o desempenho	3.56	0.75	3.47	0.84	3.18	0.89	3.118	<b>0.047*</b>
Motivação para aprender	3.77	0.91	3.92	0.96	3.82	0.78	0.480	0.619
Apoio dos colegas de trabalho	3.88	0.45	3.87	0.43	3.77	0.37	1.016	0.364
Capital estrutural	3.72	0.50	3.50	0.72	3.15	0.71	10.348	<b>0.000**</b>
Capital humano	3.13	0.76	2.95	0.74	3.06	0.60	0.937	0.394

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; \* $p < 0.05$

## 5.4 ANÁLISES DE REGRESSÃO

Pretendeu-se, ainda, apurar qual é a dimensão da transferência da aprendizagem que mais influencia a avaliação do desempenho dos colaboradores (Tabela 15). Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo [ $F_{(5,166)} = 1.052, p < 0.001$ ] e que 20% da variação dos resultados da última avaliação do desempenho ( $R^2$ ajustado = 0.200) é explicada pelo conjunto de variáveis explicativas.



Tabela 15: Variáveis preditoras dos resultados da avaliação de desempenho.

Variáveis preditoras	Beta	R <sup>2</sup> Semiparcial
Transferência positiva	0.272*	0.061
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	0.027	0.000
Motivação para melhorar o desempenho	- 0.147	0.008
Motivação para aprender	- 0.002	0.000
Apoio dos colegas de trabalho	0.282	0.008
	R <sup>2</sup> ajustado	0.200
	$F_{(5,166)}$	1.052

Nota: \* $p < 0.05$

Foi, ainda, possível constatar que apenas a Transferência positiva tem um efeito significativo ( $B = 0.519$ ) no resultado da última avaliação de desempenho, explicando 6.1% da sua variação, verificando-se que quanto maior é a transferência da informação adquirida nas ações de formação melhor é o desempenho dos colaboradores (**Hipótese 3**).

Seguidamente, procurou-se averiguar o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano (**Hipótese 4**). Para o efeito foi utilizada a escala global da transferência da aprendizagem.

A análise dos dados revelou que apenas 1.6% da variação do desenvolvimento do capital humano é explicada pela transferência da aprendizagem adquirida nas ações de formação (Tabela 16).

Tabela 16: Impacto da transferência da aprendizagem no desenvolvimento do capital humano.

Variáveis preditoras	Beta	R <sup>2</sup> Semiparcial
Transferência positiva (escala global)	0.127*	0.016
	R <sup>2</sup> ajustado	0.010
	$F_{(1,170)}$	2.803

Nota: \* $p < 0.05$

Os resultados sugerem que quanto maior é a transferência da aprendizagem, maior é o desenvolvimento do capital humano nas organizações onde os participantes desempenham funções.

## 5.5 SÍNTESE

O presente trabalho pretendeu averiguar em que medida a formação, avaliada através da transferência da aprendizagem, influencia o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Para o efeito recorreu-se ao QDTA (Holton et al., 2000; Velada, 2007) e ao Questionário de capital intelectual.

A análise efetuada demonstrou que os instrumentos apresentam adequados indicadores psicométricos, tanto ao nível da validade como da fiabilidade.

Seguidamente, procedeu-se à análise das diferenças de médias das variáveis em estudo em função das características sociodemográficas dos participantes e por último, foram realizadas análises de regressão.

No capítulo seguinte são apresentadas as principais conclusões e sugeridas algumas recomendações para estudos futuros.



## CAPÍTULO 6

# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 INTRODUÇÃO

A presente investigação pretendeu analisar o impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações, porque as organizações têm-se vindo a aperceber que só através do capital humano é possível criar valor e promover a vantagem competitiva (Kwon, 2009).

### 6.2 VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

A análise prende-se agora com a verificação das hipóteses de investigação inicialmente formuladas.

**Hipótese 1:** Os colaboradores têm uma opinião positiva sobre a validade do conteúdo da formação.

A primeira hipótese foi totalmente confirmada através dos dados apresentados na Tabela 9, segundo os quais os participantes têm uma opinião positiva sobre a validade de conteúdo da formação, porque numa escala de cinco pontos foi alcançado um valor médio de 3.91 ( $DP = 0.72$ ).

Os resultados obtidos sugerem que as ações de formação frequentadas vão ao encontro das exigências das funções desempenhadas pelos inquiridos e que os conhecimentos transmitidos pelo formador se enquadram adequadamente nos seus contextos laborais.

**Hipótese 2:** Existem diferenças estatisticamente significativas na motivação para aprender em função das habilitações literárias dos participantes.

A hipótese foi totalmente confirmada porque como se pode verificar na Tabela 12, os participantes que possuem o mestrado apresentam valores médios mais elevados na Motivação para aprender [ $F_{(3,168)} = 6.789, p < 0.001$ ], sendo essas diferenças estatisticamente significativas.

**Hipótese 3:** A transferência positiva é a dimensão que mais contribui para melhorar o desempenho dos colaboradores.

A terceira hipótese foi totalmente confirmada através da análise dos resultados da Tabela 15 que demonstrou que a transferência positiva é a dimensão que mais contribui para melhorar o desempenho dos colaboradores [ $R^2_{\text{ajustado}} = 0.200; F_{(5, 166)} = 1.052, p < 0.05; B = 0.519$ ].

**Hipótese 4:** A transferência da aprendizagem tem um impacto positivo no desenvolvimento do capital humano.

A hipótese 4 foi totalmente confirmada porque a transferência da aprendizagem tem um impacto significativamente positivo no desenvolvimento do capital humano, como se pode verificar na Tabela 16 [ $R^2_{\text{ajustado}} = 0.010; F_{(1, 170)} = 2.803, p < 0.05; B = 0.212$ ]. Os resultados sugerem que quanto maior é a transferência da aprendizagem adquirida nas ações de formação maior é o desenvolvimento do capital humano.

### 6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Perante o exposto é possível afirmar que os resultados obtidos permitem validar o objetivo geral, inicialmente formulado, pois a análise dos dados revelou que formação tem um impacto positivo no desenvolvimento do capital humano [ $F_{(1,170)} = 2.803, p < 0.05$ ] e explica 1.6% da variação da mesmo.

Relativamente aos objetivos específicos verificou-se que, de um modo geral, também foram validados, pois foi possível apurar que:

- Os colaboradores têm uma opinião positiva (objetivo específico 1) sobre a validade de conteúdo da formação, pois como se pode verificar na Tabela 9, os resultados médios são bastante satisfatórios ( $M = 3.91; DP = 0.72$ );

- Quanto mais elevadas são as habilitações literárias dos colaboradores, mais motivados se encontram para aprender (objetivo específico 2) e conseqüentemente para melhorar o seu desempenho [ $M_{\text{Ensino básico}} = 3.42$ ,  $DP_{\text{Ensino básico}} = 1.08$ ;  $M_{\text{Ensino secundário}} = 3.66$ ,  $DP_{\text{Ensino secundário}} = 0.90$ ;  $M_{\text{Licenciatura}} = 3.88$ ,  $DP_{\text{Licenciatura}} = 0.83$ ;  $M_{\text{Mestrado}} = 4.71$ ,  $DP_{\text{Mestrado}} = 0.32$ ].
- A transferência dos conhecimentos adquiridos durante as ações de formação influencia significativamente o desempenho dos colaboradores (objetivo específico 3) [ $F_{(5, 166)} = 1.052$ ,  $p < 0.05$ ].
- A transferência da aprendizagem influencia positivamente o capital humano (objetivo específico 4) [ $F_{(1, 170)} = 2.803$ ,  $p < 0.05$ ].

## 6.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A pergunta de partida deste trabalho pretendia averiguar em que medida a formação tem impacto no desenvolvimento do capital humano das organizações e a análise dos dados revelou que de facto esse impacto é positivo ( $B = 0.212$ ).

Para analisar detalhadamente a temática em estudo foram delineadas quatro perguntas derivadas, a partir das quais se verificou que:

- A opinião dos colaboradores relativamente à validade do conteúdo da formação é positiva;
- Os colaboradores com mais habilitações literárias estão mais motivados para aprender e melhorar o seu desempenho;
- Os colaboradores percebem que a transferência dos conhecimentos adquiridos durante as ações de formação é útil para melhorar o seu desempenho;
- A transferência da aprendizagem tem um impacto positivo no desenvolvimento do capital humano.

## 6.4 REFLEXÕES FINAIS

Este trabalho permitiu conhecer a percepção dos participantes sobre o impacto que as ações de formação têm sobre o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Possibilitou, ainda, apurar as suas opiniões acerca da validade do conteúdo da formação

e constatar que os participantes com mais habilitações literárias estão mais motivados para aprender e melhorar o seu desempenho.

Também se verificou que os colaboradores percebem que a transferência dos conhecimentos adquiridos durante as ações de formação é útil para melhorar o seu desempenho e que a transferência da aprendizagem tem um impacto positivo no desenvolvimento do capital humano.

Espera-se que este estudo possa contribuir a vários níveis:

- Profissionalmente no sentido de conhecer os fatores que influenciam o desenvolvimento das competências pessoais dos colaboradores para que possam exercer a sua atividade com maior eficiência, eficácia e satisfação;
- Economicamente através da identificação de medidas que permitam aumentar a produtividade das organizações;
- Cientificamente no sentido em que se pretende que seja uma fonte a ser consultada pelos diversos atores na área da formação e desenvolvimento do capital humano.

## 6.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Como limitações do presente estudo, reportamos o tamanho da amostra que não chega a atingir as cinco pessoas por item tal como recomendado na literatura (Tabachnick & Fidell, 2007), o que poderá ter causado algum enviesamento nos resultados obtidos e a impossibilidade de se realizar uma análise fatorial confirmatória.

Salienta-se, ainda, o facto de os dados terem sido recolhidos apenas na região da grande Lisboa, o que transporta consigo a limitação dos dados não poderem ser generalizados para a população portuguesa.

Outra limitação, prende-se com a inexistência de questões relacionadas com a última ação de formação frequentada (e.g., data, duração, conteúdos).

## 6.7 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Reconhecemos que esta investigação não permite dar respostas definitivas, mas consideramos que poderá dar algum contributo a esta reflexão em torno do impacto da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações.

Deste modo, sugere-se que em estudos futuros a amostra seja ampliada e recolhida em várias regiões para que se possa fazer uma análise inter e intra grupos.

Também se recomenda a realização de uma análise comparativa em função do tipo de formação frequentada, da sua duração e conteúdos programáticos.

Sugere-se, ainda, a inclusão de instrumentos que permitam avaliar a perceção das chefias relativamente ao impacto das ações de formação frequentadas no desenvolvimento do capital humano e consequente produtividade, pois segundo Cartaxo e colaboradores (2012) a formação é uma ferramenta imprescindível para que os colaboradores desempenhem as suas funções com maior eficiência, eficácia e satisfação.





## BIBLIOGRAFIA

- Afonso, O. (2012). Diffusion and directed technological knowledge, human capital and wages. *Economic Modelling*, 3, 370-382. doi:10.1016/j.econmod.2012.11.011
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Akinyemi, G., & Abiddin, N. (2013). Human Capital Developments an Interdisciplinary Approach for Individual, Organization Advancement and Economic Improvement. *Asian Social Science*, 9(4), 150-157. doi: 10.5539/ass.v9n4p150
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. (2004). *An integrated model of training evaluation and effectiveness*. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385-416. doi: 10.1177/1534484304270820
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: Achieving added value through people*. London: Kogan Page Limited.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. doi:10.1108/00251749810204142
- Bontis, N. (2001). *Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. doi: 10.1111/1468-2370.00053
- Borges-Andrade, J., Abbad, G., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Brannick, M., & Levine, E. (2002). *Job analysis: methods, research, and applications for human resources*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(1), 167-185.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: Thomson.
- Buckley, R., & Caple, J. (2007). *The Theory & Practice of Training*. London: Kogan Page.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Cardim, J. (2007). O levantamento das necessidades de formação: o questionário. *Formar: Revista dos Formadores*, 61, 46-52.
- Cartaxo, A., Manfroí, V., & Santos, M. (2012). Continuous Education: Implications and Opportunities for de Professional Activity of Social Workers. *Scientific Electronic Library Online*, 15(2), 239-253.
- Ceitol, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. (2007). *Capital Humano: Criando Vantagens Competitivas através das Pessoas*. Lisboa: Planeta Agostini.
- Delivré, F. (2004). *Le métier de coach: Spécifités, rôles, compétences*. Paris: Editions d'Organizations.
- Dias, A. (2013). *A Formação Profissional em Portugal*. Acedido em 15 de fevereiro de 2018, através de <http://www.fcadvogados.com/qualidade>.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Collins Publishers.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1998). *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: editora Makron Books.
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.
- Fuente, A. (2013). *Human capital and productivity*. Acedido em 19 de abril de 2018, através de <http://www.iae.csic.es/investigadoresMaterial/a12114115634archivoPdf97221.pdf>
- Fuller, J., & Farrington, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento*. Coimbra: Quarteto.

- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38(2), 110-123.
- Hatch, N., & Dyer, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. doi:0.1002/smj.421
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: converting assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kozak, M. (2013). Intellectual Capital as a Key Factor of Socio-Economic Development of Regions and Countries. *Procedia Economics and Finance*, 6, 288-295. doi: 10.1016/S2212-5671(13)00142-1
- Kravetz, D. (2004). *Measuring Human Capital*. Mesa: Kravetz Association Publishing.
- Kwon, D. (2009). *Human Capital and its measurement*. Acedido em 20 de março de 2018, através de através de <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46. doi: 10.1080/1367886042000338227
- Lewis, M. (2005). The drama of international business: why cross-cultural training simulations work? *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 593-598. doi:10.1108/03090590510621072
- Liu, Y., Combs, J., Ketchen, D., & Ireland, R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503-511. doi:10.1016/j.bushor.2007.07.002
- Mahlangu, S., & Govender, C. (2015). Management competencies required in the transition from a technician to a supervisor. *South African Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-8. doi: 10.4102/sajhrm.v13i1.644
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human Capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2, 265-272.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Martin, M., & Herrans, A. (2004). Human capital and economic growth in spanish regions. *IAER*, 10(4), 257-264.
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Miller, R. (1996). *Measuring what people know: Human capital accounting for the knowledge economy*. Paris: OECD.
- Mintzberg, H., Lampul, J., & Ahstrand, B. (2000). *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mortensen, J. (2000). Intellectual capital: economics theory and analysis. In P. Buigues, A. Jacquemin, & J. Marchipont (Eds.), *Competitiveness and the value of intangible assets* (pp. 495-505). Cheltenham: Edward Elgar.
- Nafukho, F., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resources development. *Human Resources Development International*, 7(4), 545-551. doi:10.1080/1367886042000299843
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In A. Ferreira, L. Martinez, Nunes, F., & H. Duarte (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos para gestores* (pp 201-246). Lisboa: Sílabo.
- Neves, A., & Costa, R. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Nigro, N. (2005). *Guia do Coaching e do Mentoring*. Lisboa: Monitor.
- Noe, R. (2008). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Noseleit, F. (2013). Entrepreneurship, structural change, and economic growth. *Journal of Evolutionary Economics*, 23(4), 735-766. doi:10.1007/s00191-012-0291-3
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-99. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.471
- Sanghi, S. (2004). *The handbook of competency mapping*. London: Sage.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and Management*, 16, 921-928.
- Schippmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., ... Sanchez, J. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Allis, D. & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, A., Munhoz, F., Oliveira, L., Silva, W., Woehl, S., Catapan, A., & Martins, P. (2014). Competence in management for an effective search organization: a case study in

- the Brazilian University. *GCG: Globalization, Competitiveness & Governability*, 8(2), 102-120. doi: 10.3232/GCG.2014.V8.N2.06
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual: A nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Stone, F. (2007). *Coaching, counseling and mentoring: how to choose and use the right technique to boost employee performance*. Atlanta: American Management Association.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn & Bacon.
- Tatoglu, F. (2011). The Relationships between Human Capital Investment and Economic Growth: A Panel Error Correction Model. *Journal of Economic and Social Research*, 13(1), 75-88.
- Velada, R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: ISCTE. Tese de doutoramento em Psicologia Social e Organizacional apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wallenborn, M. (2010). Vocational Education and Training and Human Capital Development: current practice and future options. *European Journal of Education*, 45(2), 181-198. doi: 10.1111/j.1465-3435.2010.01424.x



## **APÊNDICES**

---





---

**APÊNDICE A**  
*OUTPUTS SPSS*



## Propriedades psicométricas

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	994,416	
	df	136	
	Sig.	,000	

### Communalities

	Initial	Extraction
PVC1. O que foi ensinado na ação de formação vai ao encontro das exigências do meu trabalho.	1,000	,511
PVC2. Os métodos utilizados durante a formação são bastante semelhantes aos que eu utilizo no meu trabalho.	1,000	,461
PVC3. Gosto da forma como a formação se enquadra no meu trabalho.	1,000	,739
PVC4. As situações referidas durante a formação são bastante semelhantes ao que encontro no meu local de trabalho.	1,000	,628
DT6. As atividades e exercícios utilizados pelo formador(a) ajudaram-me a compreender como posso utilizar os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	1,000	,482
MF11. Eu voluntario-me para participar nas ações de formação.	1,000	,748
MA12. Quando vou para uma ação de formação sei o assunto sobre a qual a mesma vai incidir e preparo-me o melhor possível.	1,000	,742
MT15. A formação permite aumentar a minha produtividade.	1,000	,501
MD20. Quando melhoro o meu desempenho, geralmente, sou recompensado(a).	1,000	,535
MD21. Os meus superiores hierárquicos reconhecem quando faço algo bem-feito.	1,000	,771
MD22. A minha função é ideal para alguém que goste de ser recompensado quando faz alguma coisa bem.	1,000	,441
SS23. O meu superior hierárquico reconhece e dá valor quando aplico os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	1,000	,725
SS24. Os meus colegas de trabalho ajudam-me a encontrar formas de melhorar o meu desempenho.	1,000	,766
SS26. Os meus colegas de trabalho incentivam-me a utilizar os novos conhecimentos e competências no meu local de trabalho.	1,000	,770
TP27. Tenho aplicado aquilo que aprendi na ação de formação para melhorar o meu desempenho.	1,000	,686
TP28. O que aprendi na ação de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu desempenho.	1,000	,741
TP29. Aplico diariamente grande parte daquilo que aprendi na ação de formação.	1,000	,634

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,571	26,887	26,887	4,571	26,887	26,887	2,745	16,148	16,148
2	2,039	11,997	38,884	2,039	11,997	38,884	2,396	14,094	30,242
3	1,739	10,228	49,112	1,739	10,228	49,112	2,392	14,068	44,310
4	1,398	8,223	57,335	1,398	8,223	57,335	1,722	10,130	54,441
5	1,134	6,668	64,003	1,134	6,668	64,003	1,626	9,563	64,003
6	,918	5,398	69,401						
7	,779	4,580	73,981						
8	,713	4,195	78,176						
9	,659	3,878	82,054						
10	,628	3,694	85,749						
11	,519	3,050	88,799						
12	,413	2,432	91,230						
13	,395	2,324	93,554						
14	,337	1,983	95,537						
15	,322	1,895	97,432						
16	,228	1,343	98,775						
17	,208	1,225	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
TP26. O que aprendi na ação de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu desempenho.	,826				
TP29. Aplico diariamente grande parte daquilo que aprendi na ação de formação.	,783				
TP27. Tenho aplicado aquilo que aprendi na ação de formação para melhorar o meu desempenho.	,773				
OT6. As atitudes e exercícios utilizados pelo formado(a) ajudaram-me a compreender como posso utilizar os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	,556				
MT15. A formação permite aumentar a minha produtividade.	,548				
PVC3. Gasto da forma como a formação se enquadra no meu trabalho.		,810			
PVC4. As situações referidas durante a formação são bastante semelhantes ao que encontro no meu local de trabalho.		,760			
PVC1. O que foi ensinado na ação de formação vai ao encontro das exigências do meu trabalho.		,673			
PVC2. Os métodos utilizados durante a formação são bastante semelhantes aos que eu utilizo no meu trabalho.		,633			
MD21. Os meus superiores hierárquicos reconhecem quando faço algo bem-feito.			,856		
SS23. O meu superior hierárquico reconhece o valor que aplico os novos conhecimentos no meu local de trabalho.			,802		
MD20. Quando melhoro o meu desempenho, geralmente, sou recompensado(a).			,690		
MD22. A minha função é ideal para alguém que goste de ser recompensado quando faz alguma coisa bem.			,594		
MA12. Quando vou para uma ação de formação sei o assunto sobre a qual a mesma vai incidir e preparo-me o melhor possível.				,845	
MF11. Eu voluntario-me para participar nas ações de formação.				,829	
SS26. Os meus colegas de trabalho incentivam-me a utilizar os novos conhecimentos e competências no meu local de trabalho.					,829
SS24. Os meus colegas de trabalho ajudam-me a encontrar formas de melhorar o meu desempenho.					,792

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

### Transferência positiva

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	5

### Perceção sobre a validade de conteúdo da formação

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	4

### Motivação para melhorar o desempenho

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	4

### Motivação para aprender

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	2

### Apoio dos colegas de trabalho

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	2

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	467,199
	df	55
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
CE2. A produtividade tem aumentado.	1,000	,574
CH3. A taxa de abandono voluntária (turnover) é muito elevada.	1,000	,442
CH6. É frequente encontrar conflitos entre colaboradores e chefias.	1,000	,524
CC7. A minha organização é claramente orientada para os clientes.	1,000	,416
CE8. Nos últimos tempos os lucros da empresa têm aumentado.	1,000	,534
CH9. Não existem boas relações entre os diversos colaboradores.	1,000	,590
CC10. Existe preocupação em receber feedback da satisfação dos clientes.	1,000	,486
CC13. Existe uma preocupação em conhecer os clientes.	1,000	,572
CE14. Tem havido retorno sobre o dinheiro investido.	1,000	,354
CH15. As pessoas têm dificuldade em verificar as consequências das suas decisões.	1,000	,485
CE16. Tem havido alguma taxa de sucesso ao nível do lançamento de novos produtos.	1,000	,432

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,593	32,659	32,659	3,593	32,659	32,659	3,390	30,819	30,819
2	1,817	16,514	49,173	1,817	16,514	59,173	2,019	28,354	59,173
3	,889	8,079	57,252						
4	,808	7,343	64,595						
5	,777	7,068	71,663						
6	,675	6,132	77,795						
7	,628	5,711	83,506						
8	,576	5,240	88,746						
9	,492	4,477	93,223						
10	,404	3,669	96,892						
11	,342	3,108	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
CE2. A produtividade tem aumentado.	,753	
CC13. Existe uma preocupação em conhecer os clientes.	,751	
CE8. Nos últimos tempos os lucros da empresa têm aumentado.	,709	
CC10. Existe preocupação em receber feedback da satisfação dos clientes.	,697	
CE16. Tem havido alguma taxa de sucesso ao nível do lançamento de novos produtos.	,646	
CC7. A minha organização é claramente orientada para os clientes.	,645	
CE14. Tem havido retorno sobre o dinheiro investido.	,594	
CH9. Não existem boas relações entre os diversos colaboradores.		,763
CH6. É frequente encontrar conflitos entre colaboradores e chefias.		,713
CH15. As pessoas têm dificuldade em verificar as consequências das suas decisões.		,662
CH3. A taxa de abandono voluntária (turnover) é muito elevada.		,653

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Capital estrutural**

**Reliability Statistics**

Cronbach's		
Alpha	N of Items	
,817	7	

**Capital humano**

**Reliability Statistics**

Cronbach's		
Alpha	N of Items	
,700	4	

**Caracterização da amostra**

**Faixa etária**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor ou igual a 29 anos	49	28,5	28,5	28,5
	Entre 30 e 39 anos	62	36,0	36,0	64,5
	Maior ou igual a 40 anos	61	35,5	35,5	100,0
Total		172	100,0	100,0	

**Género**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	75	43,6	43,6	43,6
	Feminino	97	56,4	56,4	100,0
Total		172	100,0	100,0	

#### Habilitações literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino básico	14	8,1	8,1	8,1
	Ensino secundário	56	32,6	32,6	40,7
	Licenciatura	88	51,2	51,2	91,9
	Mestrado	14	8,1	8,1	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

#### Profissão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	26,2	26,2	26,2
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	12,2	12,2	38,4
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	44,2	44,2	82,6
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	17,4	17,4	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

#### Experiência na função

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor ou igual a 4 anos	57	33,1	33,1	33,1
	Entre 6 e 9 anos	56	32,6	32,6	65,7
	Maior ou igual a 10 anos	59	34,3	34,3	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

#### Antiguidade na organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor ou igual a 4 anos	61	35,5	35,5	35,5
	Entre 6 e 9 anos	62	36,0	36,0	71,5
	Maior ou igual a 10 anos	49	28,5	28,5	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

#### Resultado da última avaliação de desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfatório	25	14,5	14,5	14,5
	Bom	93	54,1	54,1	68,6
	Muito bom	54	31,4	31,4	100,0
	Total	172	100,0	100,0	

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	172	19	59	35,85	9,203
Experiência na função	172	1	35	8,51	6,782
Antiguidade na organização	172	1	35	7,95	6,861
Resultado da última avaliação de desempenho	172	2	4	3,17	,658
Valid N (listwise)	172				

## Comparação de médias

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Transferência positiva	172	2,20	5,00	4,1407	,56151
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	172	1,00	5,00	3,9137	,72884
Motivação para melhorar o desempenho	172	1,00	5,00	3,4244	,83733
Motivação para aprender	172	1,50	5,00	3,8430	,89594
Apoio dos colegas de trabalho	172	2,79	4,86	3,8488	,42888
Capital estrutural	172	1,29	4,71	3,4826	,68629
Capital humano	172	1,25	4,75	3,0480	,71499
Valid N (listwise)	172				

**Género**  
**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transferência positiva	Masculino	75	4,0613	,57420	,06630
	Feminino	97	4,2021	,54658	,05550
Perceção sobre a validade de conteúdo da formação	Masculino	75	3,6033	,68907	,07957
	Feminino	97	3,7990	,75055	,07621
Motivação para melhorar o desempenho	Masculino	75	3,4800	,80932	,09345
	Feminino	97	3,3814	,86006	,08733
Motivação para aprender	Masculino	75	3,7600	,79424	,09171
	Feminino	97	3,9072	,96644	,09813
Apoio dos colegas de trabalho	Masculino	75	3,7977	,40199	,04642
	Feminino	97	3,8884	,44661	,04535
Capital estrutural	Masculino	75	3,4476	,74094	,08556
	Feminino	97	3,5096	,64349	,06534
Capital humano	Masculino	75	3,0033	,65308	,07541
	Feminino	97	3,0825	,76096	,07726

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t		Test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Transferência positiva	Equal variances assumed	,019	,882	-1,838	170	,073	-.14073	,08592	-.31033	,02887
	Equal variances not assumed			-1,828	155,285	,078	-.14073	,08646	-.31152	,03007
Perceção sobre a validade de conteúdo da formação	Equal variances assumed	,856	,358	-1,758	170	,081	-.19584	,11139	-.41552	,02425
	Equal variances not assumed			-1,776	165,003	,078	-.19584	,11017	-.41317	,02190
Motivação para melhorar o desempenho	Equal variances assumed	,323	,578	,785	170	,448	,09856	,12891	-.15591	,35302
	Equal variances not assumed			,775	163,538	,442	,09856	,12790	-.15400	,35111
Motivação para aprender	Equal variances assumed	,986	,322	-1,089	170	,287	-.14722	,13770	-.41904	,12461
	Equal variances not assumed			-1,088	169,348	,275	-.14722	,13431	-.41236	,11798
Apoio dos colegas de trabalho	Equal variances assumed	,532	,487	-1,379	170	,170	-.09887	,08577	-.22051	,03916
	Equal variances not assumed			-1,397	166,059	,164	-.09887	,08489	-.21879	,03744
Capital estrutural	Equal variances assumed	2,909	,098	-.588	170	,559	-.08195	,18673	-.27066	,14675
	Equal variances not assumed			-.578	146,952	,568	-.08195	,18766	-.27470	,16079
Capital humano	Equal variances assumed	2,024	,187	-.719	170	,473	-.07914	,11888	-.28647	,13819
	Equal variances not assumed			-.733	168,118	,485	-.07914	,11797	-.28228	,13400

**Faixa etária**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transferência positiva	Menor ou igual a 29 anos	49	4,0698	,69009	,09573	3,9174	4,2622	2,20	5,00
	Entre 30 e 39 anos	62	4,2290	,69103	,08236	4,1043	4,3537	3,00	5,00
	Maior ou igual a 40 anos	61	4,0918	,59384	,07805	3,9297	4,2439	2,60	5,00
	Total	172	4,1407	,56151	,04281	4,0562	4,2252	2,20	5,00
Perceção sobre a validade de conteúdo da formação	Menor ou igual a 29 anos	49	3,6122	,64763	,09282	3,4262	3,7983	1,75	5,00
	Entre 30 e 39 anos	62	3,6452	,88770	,11274	3,4187	3,8706	1,00	5,00
	Maior ou igual a 40 anos	61	3,8648	,58376	,07474	3,7152	4,0143	2,25	5,00
	Total	172	3,7137	,72884	,05557	3,6040	3,8234	1,00	5,00
Motivação para melhorar o desempenho	Menor ou igual a 29 anos	49	3,5765	,78995	,11226	3,3500	3,8023	1,75	5,00
	Entre 30 e 39 anos	62	3,3468	,90689	,11518	3,1185	3,5771	1,00	4,75
	Maior ou igual a 40 anos	61	3,3811	,80853	,10250	3,1761	3,5862	1,00	5,00
	Total	172	3,4244	,83733	,08385	3,2984	3,5504	1,00	5,00
Motivação para aprender	Menor ou igual a 29 anos	49	3,6939	,92382	,14197	3,4084	3,9793	1,50	5,00
	Entre 30 e 39 anos	62	3,8790	,88897	,11188	3,6553	4,1028	1,50	5,00
	Maior ou igual a 40 anos	61	3,9262	,82581	,10573	3,7147	4,1377	1,50	5,00
	Total	172	3,8430	,89584	,08931	3,7882	3,9779	1,50	5,00
Apoio dos colegas de trabalho	Menor ou igual a 29 anos	49	3,8424	,45335	,06476	3,7122	3,9726	3,00	4,86
	Entre 30 e 39 anos	62	3,8837	,41480	,05288	3,7584	3,9891	2,90	4,72
	Maior ou igual a 40 anos	61	3,8389	,42857	,05500	3,7289	3,9489	2,79	4,76
	Total	172	3,8488	,42888	,03270	3,7843	3,9134	2,79	4,86
Capital estrutural	Menor ou igual a 29 anos	49	3,7143	,64352	,09193	3,5284	3,8991	1,29	4,71
	Entre 30 e 39 anos	62	3,4493	,71772	,09115	3,2870	3,6316	1,29	4,57
	Maior ou igual a 40 anos	61	3,3302	,84710	,08285	3,1845	3,4859	1,29	4,43
	Total	172	3,4826	,88629	,05233	3,3793	3,5859	1,29	4,71
Capital humano	Menor ou igual a 29 anos	49	3,0255	,85985	,12269	2,7788	3,2722	1,25	4,75
	Entre 30 e 39 anos	62	3,0605	,85862	,09384	2,8932	3,2277	1,50	4,50
	Maior ou igual a 40 anos	61	3,0533	,85210	,09349	2,8863	3,2203	1,25	4,75
	Total	172	3,0480	,71499	,05452	2,9404	3,1556	1,25	4,75



## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transferência positiva	Between Groups	,757	2	,378	1,203	,303
	Within Groups	53,159	169	,315		
	Total	53,915	171			
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Between Groups	2,187	2	1,094	2,085	,127
	Within Groups	88,648	169	,525		
	Total	90,835	171			
Motivação para melhorar o desempenho	Between Groups	1,822	2	,911	1,159	,316
	Within Groups	118,271	169	,700		
	Total	119,892	171			
Motivação para aprender	Between Groups	1,593	2	,796	,992	,373
	Within Groups	135,669	169	,803		
	Total	137,262	171			
Apoio dos colegas de trabalho	Between Groups	,022	2	,011	,059	,943
	Within Groups	31,432	169	,186		
	Total	31,454	171			
Capital estrutural	Between Groups	4,116	2	2,058	4,550	,012
	Within Groups	78,424	169	,452		
	Total	80,540	171			
Capital humano	Between Groups	,036	2	,018	,035	,966
	Within Groups	87,381	169	,517		
	Total	87,417	171			

## Habilitações literárias

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean				
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
Transferência positiva	Ensino básico	14	4,1571	,75724	,02238	3,71989	4,69444	2,880	5,000
	Ensino secundário	56	4,1179	,48057	,06422	3,9982	4,2466	3,00	5,00
	Licenciatura	88	4,1250	,59681	,06354	3,9987	4,2513	2,20	5,00
	Mestrado	14	4,3143	,42762	,11429	4,0874	4,5612	3,60	5,00
	Total	172	4,1407	,58151	,04281	4,0562	4,2252	2,20	5,00
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Ensino básico	14	3,3571	,89181	,23835	2,8422	3,8721	1,25	4,50
	Ensino secundário	56	3,9464	,51282	,06853	3,8091	4,0836	2,50	4,75
	Licenciatura	88	3,5661	,79333	,06457	3,4200	3,7562	1,00	5,00
	Mestrado	14	3,9288	,58366	,15589	3,5918	4,2688	3,25	4,75
	Total	172	3,7137	,72984	,05557	3,6040	3,8254	1,00	5,00
Motivação para melhorar o desempenho	Ensino básico	14	3,3214	,95791	,25681	2,7984	3,8745	1,75	4,75
	Ensino secundário	56	3,4554	,80355	,10738	3,2402	3,6706	1,00	4,50
	Licenciatura	88	3,3324	,85484	,09114	3,1812	3,5135	1,75	5,00
	Mestrado	14	3,9821	,52316	,13982	3,6901	4,2842	3,00	5,00
	Total	172	3,4244	,83733	,06385	3,2984	3,5504	1,00	5,00
Motivação para aprender	Ensino básico	14	3,4288	,156941	,29116	2,7966	4,0576	2,00	5,00
	Ensino secundário	56	3,8698	,80889	,12039	3,4284	3,9109	1,50	5,00
	Licenciatura	88	3,8807	,83733	,08926	3,7033	4,0581	1,50	5,00
	Mestrado	14	4,7143	,32310	,08635	4,5277	4,9000	4,00	5,00
	Total	172	3,8430	,89594	,06921	3,7082	3,9779	1,50	5,00
Apoio dos colegas de trabalho	Ensino básico	14	3,7588	,84584	,17283	3,3869	4,1313	2,75	4,75
	Ensino secundário	56	3,8822	,37946	,05074	3,7906	3,9939	3,00	4,45
	Licenciatura	88	3,7845	,41294	,04402	3,6970	3,8720	2,50	4,88
	Mestrado	14	4,1700	,30945	,08270	3,9413	4,3488	3,50	4,62
	Total	172	3,8488	,42888	,03270	3,7843	3,9134	2,75	4,88
Capital estrutural	Ensino básico	14	3,7999	,40983	,10873	3,5910	4,0088	3,00	4,43
	Ensino secundário	56	3,5230	,74220	,09918	3,3242	3,7217	1,29	4,57
	Licenciatura	88	3,3799	,66071	,07369	3,2335	3,5262	1,29	4,71
	Mestrado	14	3,8531	,83983	,14420	3,3416	3,9646	2,88	4,43
	Total	172	3,4826	,69529	,05233	3,3783	3,5859	1,29	4,71
Capital humano	Ensino básico	14	3,3750	,76429	,20426	2,9337	3,8163	2,00	4,50
	Ensino secundário	56	3,1820	,82959	,08547	3,0207	3,3632	1,75	4,75
	Licenciatura	88	2,9208	,78787	,08077	2,7489	3,0910	1,29	4,78
	Mestrado	14	2,8464	,49284	,13180	2,6823	3,2305	1,75	3,75
	Total	172	3,0480	,71489	,05452	2,9404	3,1556	1,25	4,75

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transferência positiva	Between Groups	,477	3	,159	,499	,683
	Within Groups	53,439	168	,318		
	Total	53,915	171			
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Between Groups	6,848	3	2,283	4,566	,004
	Within Groups	83,987	168	,500		
	Total	90,835	171			
Motivação para melhorar o desempenho	Between Groups	5,302	3	1,767	2,591	,055
	Within Groups	114,590	168	,682		
	Total	119,892	171			
Motivação para aprender	Between Groups	14,840	3	4,947	6,789	,000
	Within Groups	122,421	168	,729		
	Total	137,262	171			
Apoio dos colegas de trabalho	Between Groups	2,027	3	,676	3,858	,011
	Within Groups	29,426	168	,175		
	Total	31,454	171			
Capital estrutural	Between Groups	2,801	3	,934	2,018	,113
	Within Groups	77,738	168	,463		
	Total	80,540	171			
Capital humano	Between Groups	4,234	3	1,411	2,850	,039
	Within Groups	83,183	168	,495		
	Total	87,417	171			

*Grupo profissional*

		Descrições								
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
						Lower Bound	Upper Bound			
Transferência positiva	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	4,3378	,52018	,07754	4,1815	4,4941	3,20	5,00	
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	3,9905	,05261	,14241	3,6934	4,2875	2,20	5,00	
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	3,9974	,51691	,05929	3,8793	4,1155	2,80	5,00	
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	4,3133	,55007	,10043	4,1079	4,5187	3,00	5,00	
	Total	172	4,1407	,56151	,04281	4,0562	4,2252	2,20	5,00	
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	3,8056	,72278	,10775	3,5884	4,0227	1,50	5,00	
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	3,7738	,62702	,13683	3,4884	4,0592	1,75	5,00	
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	3,6020	,75297	,08637	3,4299	3,7740	1,25	5,00	
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	3,8167	,73676	,13451	3,5416	4,0918	1,00	4,50	
	Total	172	3,7137	,72884	,05557	3,6040	3,8234	1,00	5,00	
Motivação para melhorar o desempenho	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	3,5500	,76611	,11421	3,3198	3,7802	1,75	4,75	
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	3,2262	,84003	,18331	2,8438	3,6086	1,75	5,00	
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	3,2533	,89768	,10297	3,0482	3,4584	1,00	5,00	
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	3,8083	,62520	,11415	3,5749	4,0418	2,25	5,00	
	Total	172	3,4244	,83733	,06385	3,2984	3,5504	1,00	5,00	
Motivação para aprender	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	4,0778	,73847	,10889	3,8583	4,2972	2,00	5,00	
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	3,3571	,101419	,22131	2,8955	3,8188	2,00	5,00	
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	3,7885	,92110	,10586	3,5790	4,0000	1,50	5,00	
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	3,9667	,86037	,15708	3,6454	4,2879	2,00	5,00	
	Total	172	3,8430	,89594	,06831	3,7082	3,9779	1,50	5,00	
Apoio dos colegas de trabalho	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	3,9558	,40445	,06029	3,8340	4,0771	3,00	4,76	
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	3,7422	,36011	,07858	3,5783	3,9061	3,17	4,38	
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	3,7518	,42353	,04858	3,6550	3,8486	2,79	4,55	
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	4,0092	,45377	,08285	3,8398	4,1786	2,90	4,88	
	Total	172	3,8488	,42888	,03270	3,7843	3,9134	2,79	4,88	
Capital estrutural	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	3,5587	,62108	,09258	3,3721	3,7453	2,00	4,71	
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	3,1088	,91239	,19910	2,6935	3,5242	1,29	4,43	
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	3,3327	,62917	,07217	3,1889	3,4765	1,29	4,57	
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	4,0085	,37126	,06778	3,8709	4,1482	3,00	4,43	
	Total	172	3,4826	,68629	,05233	3,3793	3,5859	1,29	4,71	
Capital humano	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	45	2,7222	,81572	,12160	2,4772	2,9673	1,25	4,75	
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	21	3,0357	,84515	,18443	2,6510	3,4204	1,50	4,50	
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	76	3,0428	,48543	,05568	2,9318	3,1537	1,50	4,00	
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	30	3,5583	,68444	,12496	3,3028	3,8139	2,50	4,75	
	Total	172	3,0480	,71499	,05452	2,9404	3,1556	1,25	4,75	

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transferência positiva	Between Groups	4,677	3	1,559	5,319	,002
	Within Groups	49,238	168	,293		
	Total	53,915	171			
Perceção sobre a validade de conteúdo da formação	Between Groups	1,722	3	,574	1,082	,358
	Within Groups	89,113	168	,530		
	Total	90,835	171			
Motivação para melhorar o desempenho	Between Groups	8,182	3	2,727	4,102	,008
	Within Groups	111,710	168	,665		
	Total	119,892	171			
Motivação para aprender	Between Groups	8,114	3	2,705	3,518	,016
	Within Groups	129,147	168	,769		
	Total	137,262	171			
Apoio dos colegas de trabalho	Between Groups	2,238	3	,746	4,290	,006
	Within Groups	29,216	168	,174		
	Total	31,454	171			
Capital estrutural	Between Groups	13,231	3	4,410	11,008	,000
	Within Groups	67,308	168	,401		
	Total	80,540	171			
Capital humano	Between Groups	12,594	3	4,198	9,426	,000
	Within Groups	74,822	168	,445		
	Total	87,417	171			

## Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Profissão	(J) Profissão	Mean Difference (I-J)			95% Confidence Interval	
			Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
Transferência positiva	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,34730	,14307	,121	-,0567	,7513
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,34041 <sup>*</sup>	,10183	,013	,0528	,6280
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	,02444	,12760	,998	-,3359	,3848
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,34730	,14307	,121	-,7513	,0567
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	-,00689	,13346	1,000	-,3838	,3700
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,32286	,15403	,226	-,7578	,1121
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,34041 <sup>*</sup>	,10183	,013	-,6280	-,0528
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,00689	,13346	1,000	-,3700	,3838
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,31596	,11673	,066	-,6456	,0137
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,02444	,12760	,998	-,3848	,3359
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,32286	,15403	,226	-,1121	,7578
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,31596	,11673	,066	-,0137	,6456
Perceção sobre a validade de conteúdo da formação	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,03175	,19247	,999	-,5118	,5753
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,20358	,13699	,532	-,1833	,5905
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,01111	,17166	1,000	-,4959	,4737
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,03175	,19247	,999	-,5753	,5118
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,17184	,17955	,822	-,3352	,6789
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,04288	,20722	,998	-,6281	,5423
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,20358	,13699	,532	-,5905	,1833
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	-,17184	,17955	,822	-,6789	,3352
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,21469	,15704	,601	-,6582	,2288
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	,01111	,17166	1,000	-,4737	,4959
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,04288	,20722	,998	-,5423	,6281
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,21469	,15704	,601	-,2288	,6582

Motivação para melhorar o desempenho	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,32381	,21550	,522	-,2848	,9324
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,29671	,15338	,294	-,1364	,7299
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,25833	,19220	,614	-,8011	,2844
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,32381	,21550	,522	-,9324	,2848
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	-,02710	,20103	,999	-,5948	,5406
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,58214	,23201	,102	-,12373	,0731
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,29671	,15338	,294	-,7299	,1364
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,02710	,20103	,999	-,5406	,5948
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,55504	,17582	,021	-,10516	-,0585
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	,25833	,19220	,614	-,2844	,8011
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,58214	,23201	,102	-,0731	,12373
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,55504	,17582	,021	,0585	,10516
Motivação para aprender	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,72063	,23171	,024	,0663	,13750
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,28830	,16492	,386	-,1774	,7540
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	,11111	,20666	,962	-,4725	,6947
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,72063	,23171	,024	-,13750	-,0663
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	-,43233	,21615	,265	-,10428	-,1781
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,60952	,24946	,117	-,13140	,0950
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,28830	,16492	,386	-,7540	-,1774
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,43233	,21615	,265	-,1781	,10428
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,17719	,18905	,831	-,7111	,3567
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,11111	,20666	,962	-,6947	,4725
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,60952	,24946	,117	-,0950	,13140
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,17719	,18905	,831	-,3567	,7111
Apoio dos colegas de trabalho	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,21336	,11021	,294	-,0979	,5246
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,20374	,07844	,085	-,0178	,4253
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,05364	,09829	,960	-,3312	,2239
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,21336	,11021	,294	-,5246	,0979
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	-,00961	,10281	,1000	-,2999	,2807
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,26700	,11865	,172	-,6021	,0681
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,20374	,07844	,085	-,4253	,0178
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,00961	,10281	,1000	-,2807	,2999
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,25738	,08992	,046	-,5113	-,0035
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	,05364	,09829	,960	-,2239	,3312
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,26700	,11865	,172	-,0681	,6021
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,25738	,08992	,046	,0035	,5113
Capital estrutural	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,44989	,16728	,069	-,0225	,9223
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,22602	,11906	,311	-,1102	,5622
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,45079	,14919	,030	-,8721	-,0285
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,44989	,16728	,069	-,9223	,0225
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	-,22386	,15604	,562	-,6645	,2168
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,90068	,18009	,000	-,14093	-,3921
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	-,22602	,11906	,311	-,5622	,1102
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,22386	,15604	,562	-,2168	,6645
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-,67682	,13648	,000	-,10622	-,2914
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	,45079	,14919	,030	,0285	,8721
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	,90068	,18009	,000	,3921	,14093
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	,67682	,13648	,000	,2914	,10622

Capital humano	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	-.31349	.17637	.371	-.8116	.1846
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	-.32054	.12553	.093	-.6750	.0340
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-.83611*	.15730	.000	-1.2803	-.3919
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	.31349	.17637	.371	-.1846	.8116
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	-.00705	.16452	1.000	-.4717	.4576
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-.52262	.18988	.059	-1.0588	.0136
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	.32054	.12553	.093	-.0340	.6750
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	.00705	.16452	1.000	-.4576	.4717
		Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	-.51557*	.14390	.006	-.9219	-.1092
	Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	Grupo 2 - Especialistas das actividades intelectuais e científicas	.83611*	.15730	.000	.3919	1.2803
		Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	.52262	.18988	.059	-.0136	1.0588
		Grupo 4 - Pessoal administrativo	.51557*	.14390	.006	.1092	.9219

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level

### Experiência na função que desempenha

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transferência positiva	Menor ou igual a 4 anos	57	4,1193	,55531	,07355	3,9720	4,2666	2,80	5,00
	Entre 6 e 9 anos	56	4,1750	,58348	,07797	4,0187	4,3313	2,20	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	59	4,1288	,55431	,07216	3,9844	4,2733	2,60	5,00
	Total	172	4,1407	,56151	,04281	4,0562	4,2252	2,20	5,00
Perceção sobre a validade de conteúdo da formação	Menor ou igual a 4 anos	57	3,6360	,68802	,09113	3,4534	3,8185	1,75	5,00
	Entre 6 e 9 anos	56	3,7500	,87386	,11677	3,5160	3,9840	1,00	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	59	3,7542	,61324	,07984	3,5944	3,9140	1,25	4,75
	Total	172	3,7137	,72884	,05557	3,6040	3,8234	1,00	5,00
Motivação para melhorar o desempenho	Menor ou igual a 4 anos	57	3,4254	,80590	,10674	3,2116	3,6393	1,75	5,00
	Entre 6 e 9 anos	56	3,5491	,81940	,10950	3,3297	3,7685	1,75	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	59	3,3051	,87969	,11453	3,0758	3,5343	1,00	5,00
	Total	172	3,4244	,83733	,06385	3,2984	3,5504	1,00	5,00
Motivação para aprender	Menor ou igual a 4 anos	57	3,7895	,89616	,11870	3,5517	4,0273	1,50	5,00
	Entre 6 e 9 anos	56	3,8750	,93541	,12500	3,6245	4,1255	2,00	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	59	3,8544	,87015	,11328	3,6376	4,0912	1,50	5,00
	Total	172	3,8430	,89594	,06831	3,7082	3,9779	1,50	5,00
Apoio dos colegas de trabalho	Menor ou igual a 4 anos	57	3,8560	,45191	,05986	3,7361	3,9759	2,79	4,86
	Entre 6 e 9 anos	56	3,8941	,41924	,05602	3,7818	4,0064	2,90	4,76
	Maior ou igual a 10 anos	59	3,7989	,41701	,05429	3,6903	3,9076	3,00	4,72
	Total	172	3,8488	,42888	,03270	3,7843	3,9134	2,79	4,86
Capital estrutural	Menor ou igual a 4 anos	57	3,6441	,54071	,07162	3,5006	3,7876	2,14	4,71
	Entre 6 e 9 anos	56	3,4847	,78041	,10429	3,2757	3,6937	1,29	4,57
	Maior ou igual a 10 anos	59	3,3245	,69117	,08998	3,1443	3,5046	1,29	4,43
	Total	172	3,4826	,68629	,05233	3,3793	3,5859	1,29	4,71
Capital humano	Menor ou igual a 4 anos	57	3,1272	,78933	,10455	2,9178	3,3366	1,25	4,75
	Entre 6 e 9 anos	56	2,9375	,72182	,09646	2,7442	3,1308	1,25	4,50
	Maior ou igual a 10 anos	59	3,0763	,62673	,08159	2,9129	3,2396	1,50	4,75
	Total	172	3,0480	,71499	,05452	2,9404	3,1556	1,25	4,75

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transferência positiva	Between Groups	,100	2	,050	,158	,854
	Within Groups	53,815	169	,318		
	Total	53,915	171			
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Between Groups	,515	2	,258	,482	,618
	Within Groups	90,320	169	,534		
	Total	90,835	171			
Motivação para melhorar o desempenho	Between Groups	1,711	2	,855	1,223	,297
	Within Groups	118,182	169	,699		
	Total	119,892	171			
Motivação para aprender	Between Groups	,248	2	,124	,153	,858
	Within Groups	137,014	169	,811		
	Total	137,262	171			
Apoio dos colegas de trabalho	Between Groups	,264	2	,132	,716	,490
	Within Groups	31,189	169	,185		
	Total	31,454	171			
Capital estrutural	Between Groups	2,963	2	1,481	3,227	,052
	Within Groups	77,577	169	,459		
	Total	80,540	171			
Capital humano	Between Groups	1,088	2	,544	1,065	,347
	Within Groups	86,328	169	,511		
	Total	87,417	171			

## Antiguidade na função

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transferência positiva	Menor ou igual a 4 anos	61	4,1443	,58439	,07482	3,9946	4,2939	2,20	5,00
	Entre 6 e 9 anos	62	4,1613	,59488	,07555	4,0102	4,3124	2,60	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	49	4,1102	,49508	,07073	3,9680	4,2524	3,00	5,00
	Total	172	4,1407	,56151	,04281	4,0562	4,2252	2,20	5,00
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Menor ou igual a 4 anos	61	3,6270	,68255	,08739	3,4522	3,8019	1,75	4,75
	Entre 6 e 9 anos	62	3,7621	,83400	,10592	3,5503	3,9739	1,00	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	49	3,7602	,64137	,09162	3,5760	3,9444	1,25	4,75
	Total	172	3,7137	,72884	,05557	3,6040	3,8234	1,00	5,00
Motivação para melhorar o desempenho	Menor ou igual a 4 anos	61	3,5697	,75295	,09641	3,3768	3,7625	1,75	5,00
	Entre 6 e 9 anos	62	3,4718	,84216	,10695	3,2579	3,6856	1,75	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	49	3,1837	,89381	,12769	2,9269	3,4404	1,00	5,00
	Total	172	3,4244	,83733	,06385	3,2984	3,5504	1,00	5,00
Motivação para aprender	Menor ou igual a 4 anos	61	3,7705	,91549	,11722	3,5380	4,0050	2,00	5,00
	Entre 6 e 9 anos	62	3,9274	,96601	,12268	3,6821	4,1727	1,50	5,00
	Maior ou igual a 10 anos	49	3,8265	,78097	,11157	3,6022	4,0508	1,50	5,00
	Total	172	3,8430	,89594	,06831	3,7082	3,9779	1,50	5,00
Apoio dos colegas de trabalho	Menor ou igual a 4 anos	61	3,8847	,45932	,05881	3,7670	4,0023	2,79	4,86
	Entre 6 e 9 anos	62	3,8715	,43408	,05513	3,7613	3,9818	2,90	4,76
	Maior ou igual a 10 anos	49	3,7755	,37991	,05427	3,6684	3,8846	3,07	4,82
	Total	172	3,8488	,42888	,03270	3,7843	3,9134	2,79	4,86
Capital estrutural	Menor ou igual a 4 anos	61	3,7213	,50199	,06427	3,5927	3,8499	2,14	4,71
	Entre 6 e 9 anos	62	3,5069	,72782	,09243	3,3221	3,6917	1,29	4,57
	Maior ou igual a 10 anos	49	3,1545	,71180	,10169	2,9501	3,3590	1,29	4,43
	Total	172	3,4826	,68629	,05233	3,3793	3,5859	1,29	4,71
Capital humano	Menor ou igual a 4 anos	61	3,1311	,76323	,09772	2,9357	3,3266	1,25	4,75
	Entre 6 e 9 anos	62	2,9556	,74455	,09456	2,7666	3,1447	1,25	4,75
	Maior ou igual a 10 anos	49	3,0612	,60710	,08673	2,8868	3,2356	1,50	4,75
	Total	172	3,0480	,71499	,05452	2,9404	3,1556	1,25	4,75

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transferência positiva	Between Groups	,073	2	,036	,114	,892
	Within Groups	53,842	169	,319		
	Total	53,915	171			
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Between Groups	,709	2	,355	,665	,516
	Within Groups	90,126	169	,533		
	Total	90,835	171			
Motivação para melhorar o desempenho	Between Groups	4,266	2	2,133	3,118	,047
	Within Groups	115,626	169	,684		
	Total	119,892	171			
Motivação para aprender	Between Groups	,776	2	,388	,480	,619
	Within Groups	136,486	169	,808		
	Total	137,262	171			
Apoio dos colegas de trabalho	Between Groups	,374	2	,187	1,016	,364
	Within Groups	31,080	169	,184		
	Total	31,454	171			
Capital estrutural	Between Groups	8,787	2	4,393	10,348	,000
	Within Groups	71,753	169	,425		
	Total	80,540	171			
Capital humano	Between Groups	,959	2	,480	,937	,394
	Within Groups	86,458	169	,512		
	Total	87,417	171			

## Multiple Comparisons

Scheffe							
Dependent Variable	(I) Antiguidade na organização	(J) Antiguidade na organização	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Transferência positiva	Menor ou igual a 4 anos	Entre 6 e 9 anos	-.01703	,10179	,986	-.2684	,2344
		Maior ou igual a 10 anos	,03406	,10828	,952	-.2334	,3015
	Entre 6 e 9 anos	Menor ou igual a 4 anos	,01703	,10179	,986	-.2344	,2684
		Maior ou igual a 10 anos	,05109	,10789	,894	-.2154	,3175
	Maior ou igual a 10 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.03406	,10828	,952	-.3015	,2334
		Entre 6 e 9 anos	-.05109	,10789	,894	-.3175	,2154
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Menor ou igual a 4 anos	Entre 6 e 9 anos	-.13505	,13170	,592	-.4603	,1902
		Maior ou igual a 10 anos	-.13315	,14009	,637	-.4791	,2128
	Entre 6 e 9 anos	Menor ou igual a 4 anos	,13505	,13170	,592	-.1902	,4603
		Maior ou igual a 10 anos	,00189	,13959	1,000	-.3428	,3466
	Maior ou igual a 10 anos	Menor ou igual a 4 anos	,13315	,14009	,637	-.2128	,4791
		Entre 6 e 9 anos	-.00189	,13959	1,000	-.3466	,3428
Motivação para melhorar o desempenho	Menor ou igual a 4 anos	Entre 6 e 9 anos	,09790	,14917	,806	-.2705	,4663
		Maior ou igual a 10 anos	,38600	,15868	,055	-.0059	,7779
	Entre 6 e 9 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.09790	,14917	,806	-.4663	,2705
		Maior ou igual a 10 anos	,28810	,15811	,193	-.1024	,6786
	Maior ou igual a 10 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.38600	,15868	,055	-.7779	,0059
		Entre 6 e 9 anos	-.28810	,15811	,193	-.6786	,1024
Motivação para aprender	Menor ou igual a 4 anos	Entre 6 e 9 anos	-.15693	,16207	,627	-.5572	,2433
		Maior ou igual a 10 anos	-.05604	,17240	,949	-.4818	,3697
	Entre 6 e 9 anos	Menor ou igual a 4 anos	,15693	,16207	,627	-.2433	,5572
		Maior ou igual a 10 anos	,10089	,17178	,842	-.3233	,5251
	Maior ou igual a 10 anos	Menor ou igual a 4 anos	,05604	,17240	,949	-.3697	,4818
		Entre 6 e 9 anos	-.10089	,17178	,842	-.5251	,3233
Apoio dos colegas de trabalho	Menor ou igual a 4 anos	Entre 6 e 9 anos	,01316	,07734	,986	-.1778	,2041
		Maior ou igual a 10 anos	,10917	,08227	,416	-.0940	,3123
	Entre 6 e 9 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.01316	,07734	,986	-.2041	,1778
		Maior ou igual a 10 anos	,09601	,08197	,505	-.1064	,2985
	Maior ou igual a 10 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.10917	,08227	,416	-.3123	,0940
		Entre 6 e 9 anos	-.09601	,08197	,505	-.2985	,1064
Capital estrutural	Menor ou igual a 4 anos	Entre 6 e 9 anos	,21440	,11751	,192	-.0758	,5046
		Maior ou igual a 10 anos	,56679 <sup>*</sup>	,12500	,000	,2581	,8755
	Entre 6 e 9 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.21440	,11751	,192	-.5046	,0758
		Maior ou igual a 10 anos	,35239 <sup>*</sup>	,12455	,020	-.0448	,6600
	Maior ou igual a 10 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.56679 <sup>*</sup>	,12500	,000	-.8755	-.2581
		Entre 6 e 9 anos	-.35239 <sup>*</sup>	,12455	,020	-.6600	-.0448
Capital humano	Menor ou igual a 4 anos	Entre 6 e 9 anos	,17550	,12899	,398	-.1430	,4941
		Maior ou igual a 10 anos	,06992	,13721	,878	-.2689	,4088
	Entre 6 e 9 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.17550	,12899	,398	-.4941	,1430
		Maior ou igual a 10 anos	-.10558	,13672	,743	-.4432	,2321
	Maior ou igual a 10 anos	Menor ou igual a 4 anos	-.06992	,13721	,878	-.4088	,2689
		Entre 6 e 9 anos	-.10558	,13672	,743	-.4432	,2321

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.



Resultados da última avaliação de desempenho

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Transferência positiva	Satisfatório	25	4,2160	,58856	,11771	3,9731	4,4589	2,80	5,00
	Bom	93	4,1634	,56256	,05833	4,0476	4,2793	2,20	5,00
	Muito bom	54	4,0667	,54944	,07477	3,9167	4,2166	3,00	5,00
	Total	172	4,1407	,56151	,04281	4,0562	4,2252	2,20	5,00
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Satisfatório	25	3,6000	,77392	,15478	3,2805	3,9195	1,25	5,00
	Bom	93	3,7177	,74201	,07694	3,5649	3,8706	1,00	5,00
	Muito bom	54	3,7593	,69187	,09415	3,5704	3,9481	1,75	5,00
	Total	172	3,7137	,72884	,05557	3,6040	3,8234	1,00	5,00
Motivação para melhorar o desempenho	Satisfatório	25	3,5800	,74903	,14981	3,2708	3,8892	1,75	4,50
	Bom	93	3,3817	,86570	,08977	3,2034	3,5600	1,00	4,75
	Muito bom	54	3,4259	,83218	,11325	3,1988	3,6531	1,00	5,00
	Total	172	3,4244	,83733	,06385	3,2984	3,5504	1,00	5,00
Motivação para aprender	Satisfatório	25	3,7400	1,05198	,21040	3,3058	4,1742	2,00	5,00
	Bom	93	3,8763	,85229	,08838	3,7008	4,0519	1,50	5,00
	Muito bom	54	3,8333	,90596	,12328	3,5861	4,0806	1,50	5,00
	Total	172	3,8430	,89594	,06831	3,7082	3,9779	1,50	5,00
Apoio dos colegas de trabalho	Satisfatório	25	3,8690	,49462	,09892	3,6648	4,0731	2,79	4,72
	Bom	93	3,8420	,40423	,04192	3,7588	3,9253	2,90	4,76
	Muito bom	54	3,8512	,44583	,06067	3,7295	3,9729	2,90	4,86
	Total	172	3,8488	,42888	,03270	3,7843	3,9134	2,79	4,86
Capital estrutural	Satisfatório	25	3,7429	,56544	,11309	3,5095	3,9763	2,14	4,43
	Bom	93	3,3978	,70956	,07358	3,2517	3,5440	1,29	4,57
	Muito bom	54	3,5079	,67502	,09186	3,3237	3,6922	1,29	4,71
	Total	172	3,4826	,68629	,05233	3,3793	3,5859	1,29	4,71
Capital humano	Satisfatório	25	3,1700	,90347	,18069	2,7971	3,5429	1,50	4,75
	Bom	93	2,9919	,64422	,06680	2,8593	3,1246	1,25	4,25
	Muito bom	54	3,0880	,73836	,10048	2,8864	3,2895	1,25	4,75
	Total	172	3,0480	,71499	,05452	2,9404	3,1556	1,25	4,75

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transferência positiva	Between Groups	,486	2	,243	,768	,465
	Within Groups	53,429	169	,316		
	Total	53,915	171			
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Between Groups	,437	2	,218	,408	,665
	Within Groups	90,399	169	,535		
	Total	90,835	171			
Motivação para melhorar o desempenho	Between Groups	,775	2	,387	,550	,578
	Within Groups	119,118	169	,705		
	Total	119,892	171			
Motivação para aprender	Between Groups	,374	2	,187	,231	,794
	Within Groups	136,888	169	,810		
	Total	137,262	171			
Apoio dos colegas de trabalho	Between Groups	,015	2	,007	,040	,961
	Within Groups	31,439	169	,186		
	Total	31,454	171			
Capital estrutural	Between Groups	2,396	2	1,198	2,591	,078
	Within Groups	78,144	169	,462		
	Total	80,540	171			
Capital humano	Between Groups	,751	2	,375	,732	,483
	Within Groups	86,666	169	,513		
	Total	87,417	171			

**Multiple Comparisons**

Scheffe							
Dependent Variable	(I) Resultado da última avaliação de desempenho	(J) Resultado da última avaliação de desempenho	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Transferência positiva	Satisfatório	Bom	,05256	,12667	,918	-,2603	,3654
		Muito bom	,14933	,13602	,549	-,1866	,4852
	Bom	Satisfatório	-,05256	,12667	,918	-,3654	,2603
		Muito bom	,09677	,09620	,604	-,1408	,3343
	Muito bom	Satisfatório	-,14933	,13602	,549	-,4852	,1866
		Bom	-,09677	,09620	,604	-,3343	,1408
Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	Satisfatório	Bom	-,11774	,16477	,775	-,5246	,2892
		Muito bom	-,15926	,17692	,668	-,5962	,2777
	Bom	Satisfatório	,11774	,16477	,775	-,2892	,5246
		Muito bom	-,04152	,12513	,946	-,3505	,2675
	Muito bom	Satisfatório	,15926	,17692	,668	-,2777	,5962
		Bom	,04152	,12513	,946	-,2675	,3505
Motivação para melhorar o desempenho	Satisfatório	Bom	,19828	,18914	,578	-,2688	,6654
		Muito bom	,15407	,20309	,750	-,3475	,6556
	Bom	Satisfatório	-,19828	,18914	,578	-,6654	,2688
		Muito bom	-,04421	,14364	,954	-,3989	,3105
	Muito bom	Satisfatório	-,15407	,20309	,750	-,6556	,3475
		Bom	,04421	,14364	,954	-,3105	,3989
Motivação para aprender	Satisfatório	Bom	-,13634	,20275	,798	-,6371	,3644
		Muito bom	-,09333	,21771	,912	-,6310	,4443
	Bom	Satisfatório	,13634	,20275	,798	-,3644	,6371
		Muito bom	,04301	,15398	,962	-,3373	,4233
	Muito bom	Satisfatório	,09333	,21771	,912	-,4443	,6310
		Bom	-,04301	,15398	,962	-,4233	,3373
Apoio dos colegas de trabalho	Satisfatório	Bom	,02692	,09717	,962	-,2130	,2669
		Muito bom	,01775	,10434	,986	-,2399	,2754
	Bom	Satisfatório	-,02692	,09717	,962	-,2669	,2130
		Muito bom	-,00917	,07379	,992	-,1914	,1731
	Muito bom	Satisfatório	-,01775	,10434	,986	-,2754	,2399
		Bom	,00917	,07379	,992	-,1731	,1914
Capital estrutural	Satisfatório	Bom	,34501	,15319	,082	-,0333	,7233
		Muito bom	,23492	,16449	,363	-,1713	,6412
	Bom	Satisfatório	-,34501	,15319	,082	-,7233	,0333
		Muito bom	-,11009	,11634	,640	-,3974	,1772
	Muito bom	Satisfatório	-,23492	,16449	,363	-,6412	,1713
		Bom	,11009	,11634	,640	-,1772	,3974
Capital humano	Satisfatório	Bom	,17806	,16133	,545	-,2204	,5765
		Muito bom	,08204	,17323	,894	-,3458	,5099
	Bom	Satisfatório	-,17806	,16133	,545	-,5765	,2204
		Muito bom	-,09603	,12252	,736	-,3986	,2065
	Muito bom	Satisfatório	-,08204	,17323	,894	-,5099	,3458
		Bom	,09603	,12252	,736	-,2065	,3986

## Regressão linear

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Apoio dos colegas de trabalho, Motivação para aprender, Percepção sobre a validade de conteúdo da formação, Motivação para melhorar o desempenho, Transferência positiva <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Resultado da última avaliação de desempenho

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,175 <sup>a</sup>	,310	,200	,658

a. Predictors: (Constant), Apoio dos colegas de trabalho, Motivação para aprender, Percepção sobre a validade de conteúdo da formação, Motivação para melhorar o desempenho, Transferência positiva

b. Dependent Variable: Resultado da última avaliação de desempenho

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,277	5	,455	1,052	,049 <sup>b</sup>
	Residual	71,833	166	,433		
	Total	74,110	171			

a. Dependent Variable: Resultado da última avaliação de desempenho

b. Predictors: (Constant), Apoio dos colegas de trabalho, Motivação para aprender, Percepção sobre a validade de conteúdo da formação, Motivação para melhorar o desempenho, Transferência positiva

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,277	5	,455	1,052	,049 <sup>b</sup>
	Residual	71,833	166	,433		
	Total	74,110	171			

a. Dependent Variable: Resultado da última avaliação de desempenho

b. Predictors: (Constant), Apoio dos colegas de trabalho, Motivação para aprender, Percepção sobre a validade de conteúdo da formação, Motivação para melhorar o desempenho, Transferência positiva

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-3,138	,471			6,662	,000			
	Transferência positiva	,519	,166	,272		1,924	,046	,093	,248	,247
	Percepção sobre a validade de conteúdo da formação	,024	,096	,027		,252	,802	,065	,020	,019
	Motivação para melhorar o desempenho	-,116	,098	-,147		-1,177	,241	-,040	-,091	-,090
	Motivação para aprender	-,002	,069	-,002		-,026	,979	,020	-,002	-,002
	Apoio dos colegas de trabalho	,432	,357	,292		1,211	,228	-,008	,094	,093

a. Dependent Variable: Resultado da última avaliação de desempenho

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transferência da aprendizagem (escala global) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Capital humano

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,127 <sup>a</sup>	,016	,010	,71125

a. Predictors: (Constant), Transferência da aprendizagem (escala global)

b. Dependent Variable: Capital humano

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,418	1	1,418	2,803	,046 <sup>b</sup>
	Residual	85,999	170	,506		
	Total	87,417	171			

a. Dependent Variable: Capital humano

b. Predictors: (Constant), Transferência da aprendizagem (escala global)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,231	,491			4,542	,000			
	Transferência da aprendizagem (escala global)	,212	,127	,127		1,674	,096	,127	,127	,127

a. Dependent Variable: Capital humano

**ANEXOS**

---



**ANEXO A**

---

*QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO*



Este questionário destina-se a fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado sobre a importância da formação no desenvolvimento do capital humano nas organizações.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigada pela colaboração!



Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer:

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Género:**

Masculino

Feminino

**Habilitações literárias:**

1º CEB<sup>1</sup>

2º CEB<sup>2</sup>

3º CEB<sup>3</sup>

Ensino secundário<sup>4</sup>

Licenciatura

Outra  Qual? \_\_\_\_\_

**Função que desempenha:** \_\_\_\_\_

**Experiência na função que desempenha:** \_\_\_\_\_ anos

**Antiguidade na organização:** \_\_\_\_\_ anos

**Resultado da última avaliação de desempenho:**

Mau

Satisfatório

Bom

Muito bom

<sup>1</sup> 1º Ciclo do Ensino Básico (4ª classe)

<sup>2</sup> 2º Ciclo do Ensino Básico (5º e 6º ano)

<sup>3</sup> 3º Ciclo do Ensino Básico (7º ao 9º ano)

<sup>4</sup> Ensino secundário (10º ao 12º ano)





**ANEXO B**

---

*QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM*



Ao responder às afirmações que se seguem tenha em consideração a **última formação** que frequentou e selecione entre as 5 opções de resposta a que melhor corresponde à sua experiência.

Discordo totalmente <b>1</b>	Discordo <b>2</b>	Não concordo nem discordo <b>3</b>	Concordo <b>4</b>	Concordo totalmente <b>5</b>	
1. O que foi ensinado na ação de formação vai ao encontro das exigências do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. Os métodos utilizados durante a formação são bastante semelhantes aos que eu utilizo no meu trabalho.	1	2	3	4	5
3. Gosto da forma como a formação se enquadra no meu trabalho.	1	2	3	4	5
4. As situações referidas durante a formação são bastante semelhantes ao que encontro no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
5. A forma como o(a) formador(a) transmitiu os conhecimentos fez-me perceber como posso aplicá-los no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
6. As atividades e exercícios utilizados pelo formador(a) ajudaram-me a compreender como posso utilizar os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
7. O(A) formador(a) sabe como eu posso utilizar os meus novos conhecimentos no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
8. Durante a formação o(a) formador(a) expôs diversos exemplos que me mostraram como utilizar os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
9. Eu acredito que a aprendizagem é importante para o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
10. Eu acredito que as ações de formação são importantes para o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
11. Eu voluntario-me para participar nas ações de formação.	1	2	3	4	5
12. Quando vou para uma ação de formação sei o assunto sobre a qual a mesma vai incidir e preparo-me o melhor possível.	1	2	3	4	5
13. Eu facilmente consigo encontrar uma desculpa para não frequentar uma ação de formação.	1	2	3	4	5
14. Eu procuro dar o meu melhor na ação de formação, mesmo que não goste do tema.	1	2	3	4	5
15. A formação permite aumentar a minha produtividade.	1	2	3	4	5
16. Eu acredito que a formação me vai ajudar a desempenhar melhor o meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Sinto-me entusiasmado(a) para utilizar os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
18. Após a formação tive vontade de voltar para o meu local de trabalho e experimentar o que tinha aprendido.	1	2	3	4	5
19. A minha organização valoriza o meu desempenho.	1	2	3	4	5
20. Quando melhoro o meu desempenho, geralmente, sou recompensado(a).	1	2	3	4	5
21. Os meus superiores hierárquicos reconhecem quando faço algo bem-feito.	1	2	3	4	5
22. A minha função é ideal para alguém que goste de ser recompensado quando faz alguma coisa bem.	1	2	3	4	5

23. O meu superior hierárquico reconhece e dá valor quando aplico os novos conhecimentos no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
24. Os meus colegas de trabalho ajudam-me a encontrar formas de melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
25. O meu superior hierárquico apoia a aprendizagem contínua.	1	2	3	4	5
26. Os meus colegas de trabalho incentivam-me a utilizar os novos conhecimentos e competências no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
27. Tenho aplicado aquilo que aprendi na ação de formação para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
28. O que aprendi na ação de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
29. Aplico diariamente grande parte daquilo que aprendi na ação de formação.	1	2	3	4	5

## **ANEXO C**

---

### *QUESTIONÁRIO DE CAPITAL INTELECTUAL*



Deverá selecionar entre as 5 opções que se seguem a que melhor reflete o seu posicionamento face ao capital intelectual da sua empresa.

	Discordo totalmente <b>1</b>	Discordo <b>2</b>	Não concordo nem discordo <b>3</b>	Concordo <b>4</b>	Concordo totalmente <b>5</b>
1. Existe preocupação em reduzir o tempo de resolução dos problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
2. A produtividade tem aumentado.	1	2	3	4	5
3. A taxa de abandono voluntária ( <i>turnover</i> ) é muito elevada.	1	2	3	4	5
4. Existe preocupação em fazer um serviço com qualidade.	1	2	3	4	5
5. O aumento da produtividade tem contribuído significativamente para aumentar o lucro da organização.	1	2	3	4	5
6. É frequente encontrar conflitos entre colaboradores e chefias.	1	2	3	4	5
7. A minha organização é claramente orientada para os clientes.	1	2	3	4	5
8. Nos últimos tempos os lucros da empresa têm aumentado.	1	2	3	4	5
9. Existem boas relações entre os diversos colaboradores.	1	2	3	4	5
10. Existe preocupação em receber <i>feedback</i> da satisfação dos clientes.	1	2	3	4	5
11. A empresa tem estruturas de apoio à investigação e desenvolvimento de novas ideias e produtos.	1	2	3	4	5
12. Normalmente surgem grandes problemas quando alguém abandona a empresa.	1	2	3	4	5
13. Existe uma preocupação em conhecer os clientes.	1	2	3	4	5
14. Tem havido retorno sobre o dinheiro investido.	1	2	3	4	5
15. As pessoas têm dificuldade em verificar as consequências das suas decisões.	1	2	3	4	5
16. Tem havido alguma taxa de sucesso ao nível do lançamento de novos produtos.	1	2	3	4	5