



RAE - Revista de Administração de  
Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas  
Brasil

DE OLIVEIRA MARQUES VELOSO, ANA LUISA; SILVA, MARIA JOÃO; SILVA, ISABEL;  
CAETANO, ANTONIO

FATORES QUE AFETAM A TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA O LOCAL  
DE TRABALHO

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 55, núm. 2, março-abril, 2015, pp. 188  
-201

Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155138399008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## ARTIGOS

Recebido em 29.05.2013. Aprovado em 27.06.2014

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Felipe ZambaldiDOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150208>

## FATORES QUE AFETAM A TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA O LOCAL DE TRABALHO

*Factors affecting the transfer of learning to the workplace**Factores que afectan la transferencia del aprendizaje para el lugar de trabajo*

## RESUMO

O treinamento visa responder às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações (Grohmann & Kauffeld, 2013). Baseado no modelo de Holton, realizou-se um estudo que procura identificar e compreender os fatores envolvidos no processo de transferência de aprendizagem para o posto de trabalho de duas ações de treinamento distintas quanto ao design e às competências. O estudo decorreu numa organização portuguesa e envolveu 98 participantes. Realizaram-se entrevistas com ex-formandos com o objetivo de explorar os fatores que facilitaram ou dificultaram a transferência das aprendizagens e aplicou-se o Inventário do Sistema de Transferência da Aprendizagem, versão portuguesa (Holton, Bates, Seyler & Carvalho, 1997; Velada & Caetano, 2009). Os resultados sugerem que o modelo de Holton (2005) mostra o que os treinandos identificaram como importante para a transferência da aprendizagem e que há diferenças em relação aos fatores de transferência de acordo com o tipo de treinamento.

**PALAVRAS-CHAVE** | Aprendizagem, transferência, formação, avaliação, gestão de recursos humanos.

## ABSTRACT

Training aims to respond to the needs of development of individuals and organizations (Grohmann & Kauffeld, 2013). Based on Holton model, we carried out a study seeking to identify and understand the factors involved in the process of learning transfer to the workplace from two different training actions on the design and skills. The study took place at a Portuguese organization and involved 98 participants. Former students were interviewed with the purpose to explore the factors that facilitated or hindered the learning transfer, and the Inventory of the Portuguese version of the Learning Transfer System (Holton, Bates, Seyler & Carvalho, 1997; Velada & Caetano, 2009) was applied. The results suggest that the Holton model (2005) shows that the trainees have identified important issues for learning transfer and that there are differences in relation to the transfer factor pursuant to the type of training.

**KEYWORDS** | Learning, transfer, training, assessment, human resources management.

## RESUMEN

El entrenamiento visa responder a las necesidades de desarrollo de las personas y de las organizaciones (Grohmann & Kauffeld, 2013). Basado en el modelo de Holton, se ha realizado estudio que busca identificar y comprender los factores envueltos en el proceso de transferencia de aprendizaje para el puesto de trabajo de dos acciones de entrenamiento distintas cuanto al design y a las competencias. El estudio se ha sucedido en una organización portuguesa y envolvió 98 participantes. Se realizaron entrevistas con ex-alumnos con el objetivo de explorar los factores que facilitaron o dificultaron la transferencia de los aprendizajes y se ha aplicado el Inventarió del Sistema de Transferencia del Aprendizaje, versión portuguesa (Holton, Bates, Seler & Carvalho, 1997; Velada & Caetano, 2009). Los resultados sugieren que el modelo de Holton (2005) muestra lo que los entrenados identificaron como importante para la transferencia del aprendizaje y que hay diferencias en relación a los factores de transferencia de acuerdo con el tipo de entrenamiento.

**PALABRAS-CLAVE** | Aprendizaje, transferencia, formación, evaluación, gestión recursos humanos.**ANA LUISA DE OLIVEIRA MARQUES VELOSO**

aveloso@psi.uminho.pt

Professora da Universidade do Minho, Departamento de Psicologia Aplicada – Braga, Portugal

**MARIA JOÃO SILVA**

maria.joao.esilva@gmail.com

Mestre em Psicologia do trabalho e das Organizações, Universidade do Minho, Departamento de Psicologia Aplicada – Braga, Portugal

**ISABEL SILVA**

isilva@psi.uminho.pt

Professora da Universidade do Minho, Departamento de Psicologia Aplicada – Braga, Portugal

**ANTONIO CAETANO**

antonio.caetano@iscte.pt

Professor do Instituto Universitário de Lisboa, Business Research Unit – Lisboa, Portugal

## INTRODUÇÃO

A importância do treinamento para a manutenção e desenvolvimento das organizações é consensual entre os investigadores e práticos (Kennedy, Chyung, Winiecki, & Brinkerhoff, 2014; Úbeda-Garcia, Marco-Lajara, Sabater-Semepere, & Garcia-Lillo, 2013), em especial quando integrado com outras práticas de gestão de recursos humanos (Aguinis & Kraiger, 2009). Contribui para a realização dos objetivos organizacionais; responde às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações, produzindo satisfação profissional e elevados padrões de desempenho (Grohmann & Kauffeld, 2013). Os objetivos do treinamento incluem: redução de deficiências de performance, atualização, aumento do empenho e flexibilidade dos colaboradores, acolhimento e integração de novos colaboradores (Cunha, 1996).

O principal objetivo desta investigação é a identificação e análise de alguns fatores que afetam a transferência da aprendizagem, em contexto de treinamento, para o local de trabalho em dois grupos de participantes, independentes, com a frequência de duas ações de treinamento distintas, relativamente às competências a desenvolver, ao design do treinamento e à identificação das necessidades de treinamento: informática, na visão do utilizador, e direção eficiente. Pretende-se analisar se existem diferenças entre os dois grupos para cada um dos fatores de transferência identificados na literatura (Holton, 2005; Holton, Bates, Bookter, & Yamkovenko, 2007; Velada, Caetano, Bates, & Holton, 2009). Procura-se, ainda, extrair orientações com vista a maximizar a transferência das aprendizagens para o local de trabalho.

A transferência da aprendizagem diz respeito ao grau em que os treinandos aplicam de maneira efetiva e contínua (Broad & Newstrom, 1992; Grohmann & Kauffeld, 2013), no seu contexto de trabalho, os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que aprenderam durante o treinamento (Baldwin & Ford, 1988; Yusof, 2012).

Trata-se de um conceito complexo, multidimensional e que requer uma análise multiníveis. É importante analisar em que circunstâncias emergem as necessidades de treinamento, em que contexto ocorre a transferência dos conhecimentos e aptidões adquiridos, bem como os fatores de transferência implicados quer como facilitadores, quer como obstáculos.

Entre os modelos que abordam a transferência da aprendizagem em contexto de treinamento para o local de trabalho, destacam-se o modelo de Kirkpatrick (1996) de 1959, pelo seu pioneirismo e ampla utilização, e o de Baldwin e Ford (1988), a partir do qual foram criadas as bases para o desenvolvimento de novas tendências de investigação nesse domínio. Na se-

quência do trabalho desses dois autores, assistiu-se a considerável progresso na compreensão dos fatores que afetam a transferência (Kennedy et al, 2014). Salientamos também o modelo de Phillips, que acrescentou ao modelo de Kirkpatrick um quinto nível, designado por *Return on Investment*, que procura evidenciar a importância do treinamento como investimento financeiro (Phillips & Stone, 2002), e o modelo de Holton (1996, 2005), que resultou na criação de uma ferramenta de avaliação da transferência da aprendizagem, o *Learning Transfer System Inventory* (LTSI).

O modelo de Holton procura dar resposta a problemas de avaliação de eficácia do treinamento anteriormente identificados pelo próprio, mas também por outros autores (Dionne, 1996; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Veloso, 2012), e que ainda não obtiveram resposta totalmente satisfatória: (1) apesar de os treinandos aprenderem durante o treinamento (sucesso do planeamento do treinamento), não é garantido que utilizem os novos conhecimentos no trabalho, e (2) multiplicidade de critérios e abordagens à avaliação do treinamento, sem responder satisfatoriamente a exigências de fiabilidade e facilidade de utilização.

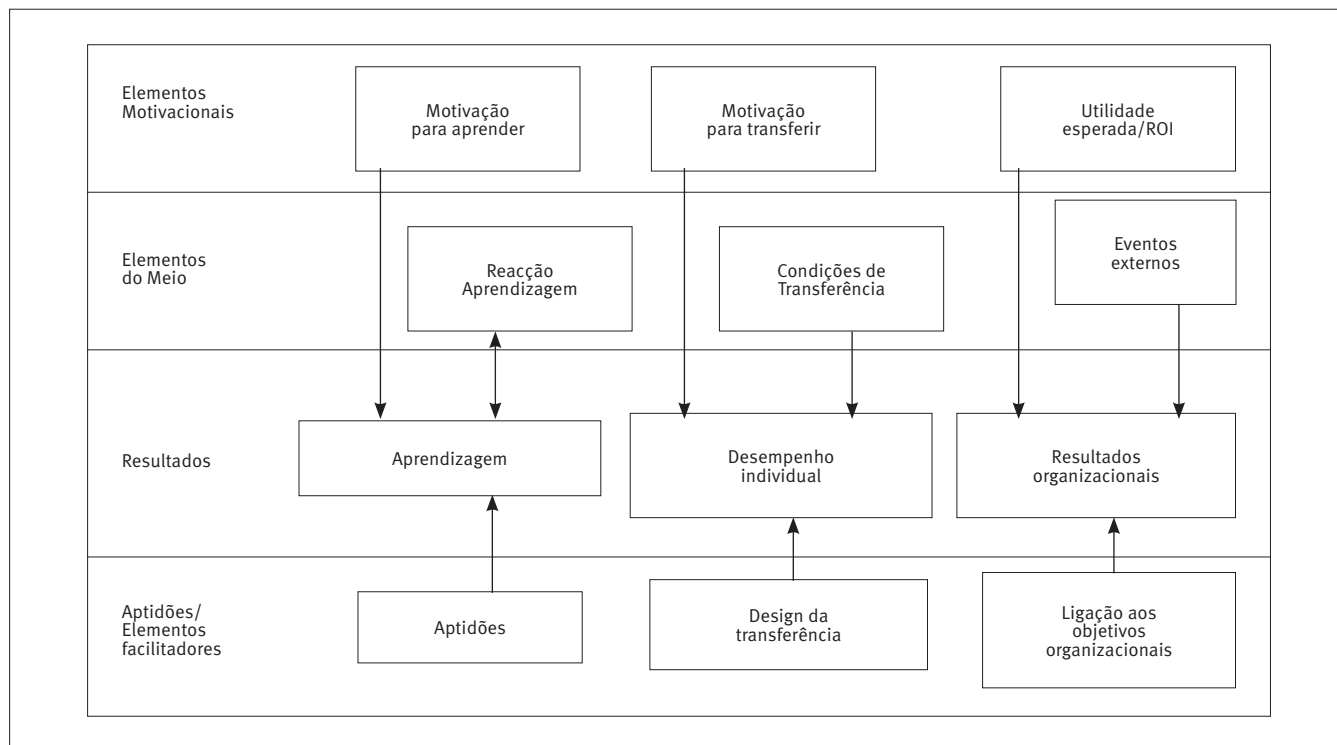
## Modelo de transferência da aprendizagem

Para Holton (1996), a avaliação da transferência das aprendizagens baseia-se numa avaliação do desempenho individual e explica-se pela associação a quatro grandes categorias de fatores: 1) as características dos treinandos (aptidões e/ou habilidades e fatores de personalidade); 2) o design do treinamento (incorporação de princípios de aprendizagem, a sequência e o conteúdo do treinamento); 3) a motivação e prontidão para aprender, bem como a motivação para transferir; e 4) as características do contexto de trabalho (supervisão, apoio dos colegas, clima, constrangimentos e oportunidades para aplicar no desempenho das funções, as aprendizagens efetuadas). Segundo o autor, a maioria das ações de treinamento não promove as mudanças pretendidas nos locais de trabalho, devido à incapacidade de transferência dos conhecimentos adquiridos para o contexto real de trabalho.

O modelo de Holton (1996) identifica uma série de influências na transferência (ver Figura 1), dividindo-as em variáveis primárias (aptidões, motivação para aprender, reação à aprendizagem, design de transferência, motivação para transferir, condições de transferência, utilidade esperada, ligação aos objetivos organizacionais e eventos externos) e variáveis secundárias (prontidão para a atuação, atitudes no trabalho, características de personalidade e cumprimento da intervenção).

Propõe três medidas de resultado primárias: 1) a aprendizagem – traduz-se no alcance dos resultados de aprendizagem desejados; 2) o desempenho individual – mudança no desempenho individual como resultado da aplicação da aprendizagem no trabalho e 3) os resultados organizacionais – são a consequência da mudança no desempenho individual.

Figura 1. Modelo de Holton



Fonte: Holton (1996, p.17)

Numa abordagem mais recente, [Holton e Baldwin \(2003\)](#) salientam o conceito de distância da transferência, ou seja, o *gap* existente entre o ambiente de treinamento e a sua aplicação no local de trabalho. O modelo conceitual da distância de transferência apresenta um *continuum* entre duas fases, do “processo de aprendizagem” até à “transferência efetiva para o local de trabalho”. A primeira inclui as subfases de aquisição do conhecimento (*Know That*), aquisição de conhecimento para ser aplicado (*Know How*) e melhorar a capacidade de desempenho por meio da prática; a segunda inclui as subfases de aplicação do conhecimento ao contexto de trabalho, repetição e manutenção das transferências, e generalização dos saberes para aplicação aos variados contextos profissionais ao longo da vida (transferência distante). A passagem pelas seis fases com sucesso terá como resultado a transferência real de aprendizagens para o local de trabalho, com consequentes mudanças no desempenho. O ideal será que o conhecimento adquirido no treinamento dê lugar ao treino em local de trabalho, levando a mudanças no desempenho individual e na organização, em longo prazo.

Em resumo, para [Holton \(2005\)](#), um bom modelo necessita identificar resultados, efeitos de variáveis moderadoras que os afetam e relações de causalidade. Consequentemente, o seu modelo apresenta três grupos centrais de influências – competência, motivação e influências ambientais – e três níveis de resultados – aprendizagem, *performance* individual e *performance* organizacional.

Apesar dos objetivos de Holton para o seu próprio modelo, este reconhece algumas fraquezas na sua proposta, nomeadamente: “[...] *full test of my model has not been possible because many of the tools to measure the constructs in the model did not exist*” ([Holton, 2005, p. 38](#)). [Kirwan e Birchall \(2006\)](#) referem a inexistência, no modelo de Holton, de mecanismos de *feedback* ou mesmo a possibilidade de interação entre fatores. [Aguinis e Kraiger \(2009, p. 466\)](#), numa revisão da literatura entre 2000-2009 sobre avaliação do treinamento, não encontraram evidência consistente de que o clima de transferência fosse um moderador importante na transferência da aprendizagem para o trabalho, por exemplo. Assim, o modelo de Holton apresenta vantagens como modelo para a avaliação da transferência da

aprendizagem, ainda que, diante dos constrangimentos de nível metodológico e de instrumentos, algum cuidado seja necessário na análise dos seus resultados.

## METODOLOGIA

Na coleta de dados desta investigação, utilizou-se o Inventário do Sistema de Transferência da Aprendizagem, a seguir designado por LTSI (Holton, Bates, Seyler & carvalho 1997), e realizaram-se entrevistas semiestruturadas. Esse questionário consiste numa medida de autorrelato a aplicar a formandos. Perante 89 afirmações (representativas dos diferentes fatores identificados pelo modelo teórico de referência), os participantes manifestam a sua opinião numa escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos desde o “discordo completamente” (1) ao “concordo completamente” (5). Foi validado para a população portuguesa por Velada et al. (2009) com base numa amostra de 484 formandos. Visando compreender o processo de transferência das aprendizagens, em particular a manifestação do seu impacto, e completar os dados resultantes da aplicação do LTSI, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a treinandos de ambas as ações de treinamento.

O guia da entrevista foi elaborado com base nos objetivos e conceitos teóricos deste estudo, salientando-se o contributo de Holton (2005) para a definição dos temas de análise e interpretação das entrevistas. Procurou-se ouvir a opinião de uma pequena amostra de treinandos e perceber se houve mudanças no período pós-treinamento, ou seja, a transferência da aprendizagem para o exercício dos cargos; em caso afirmativo, que formas adotaram e que fatores apoiaram a transferência de conhecimentos, ou, em caso contrário, que fatores representaram obstáculos a essa transferência. Com base na revisão da literatura, foram criados cinco temas/questões da entrevista: 1) percepção da transferência (“o que mudou no seu trabalho com este treinamento?”); 2) utilização de novas ferramentas (“que ferramentas não utilizava e passou a utilizar?”); 3) metodologias (“que novas formas de trabalhar conheceu?”); 4) facilitadores da transferência (“o que facilitou a introdução de alterações no local de trabalho?”) e 5) obstáculos à transferência (“o que dificultou a introdução de alterações no local de trabalho?”).

Neste estudo, “novas ferramentas” entende-se como ferramentas que já estavam disponíveis no local de trabalho antes do treinamento (por exemplo, viaturas e seus acessórios e *software* dos computadores), mas que foram alvo de uma apresentação formal e incentivo à utilização aos treinandos. Quanto à “utilização das ferramentas”, foram introduzidas as noções “significativa” e “parcial”, implicando a primeira o recurso in-

tencional, global, frequente e vantajoso de novas ferramentas, ao passo que a segunda remete para uso esporádico ou ocasional e sem antecipação de vantagens demarcadas.

## Procedimentos

A coleta de dados realizou-se numa organização portuguesa, com cerca de 400 colaboradores, cuja principal atividade consiste na recolha, transporte rodoviário e venda de matéria-prima. Após autorização da administração da organização para a realização do estudo, comunicaram-se os objetivos e procedimentos às chefias dos participantes. Em seguida, realizaram-se entrevistas semiestruturadas. Posteriormente foi solicitada a colaboração dos diferentes departamentos da organização na entrega e recolha do questionário LTSI.

Para efeitos do presente estudo, foram selecionadas, do plano de treinamento da empresa, duas ações de treinamento, pelas seguintes razões: (1) terem decorrido, relativamente a este estudo, num período que permitiria aos participantes aplicarem os conhecimentos adquiridos nos seus cargos; (2) fazerem apelo ao desenvolvimento de competências distintas; (3) terem sido realizadas por motivos diferentes: a ação Direção Eficiente (“Direção”), decorrente do levantamento de necessidades, e a ação Informática na visão do Utilizador (“Informática”), de uma oportunidade de negócio (oferta da ação de treinamento por uma empresa de serviços externa).

No total, participaram na ação de treinamento “Direção” 130 formandos. No entanto, 60 foram excluídos do estudo por estarem ausentes fisicamente da organização (por demissão, baixa médica e férias) no momento da coleta de dados. Dos 31 treinandos que participaram na ação “Informática”, três foram excluídos pelos mesmos motivos. Assim, foram contactados pessoalmente pelos investigadores 98 formandos (70 da ação “Direção” e 28 da ação “Informática”), tendo todos eles concordado em participar na investigação.

Desses, 20 foram entrevistados previamente, tendo 10 frequentado a ação “Direção” (identificados de S1 a S10) e 10 a ação Informática (identificados de S11 a S20). Foram entrevistados, após o período de trabalho, aqueles que voluntariamente se disponibilizaram.

O número de entrevistas foi definido *a priori* e em função dos recursos disponíveis para a realização da investigação (tempo e pessoas). As entrevistas foram realizadas individualmente e num local da organização onde estavam garantidas condições de confidencialidade. As respostas foram registadas por escrito. A duração média das entrevistas foi de 15 minutos. Apenas foram registadas informações que estavam relaciona-

das com o estudo (exemplo não considerado: “desculpe lá o atraso, mas antes de vir para cá tive de ir buscar os meus filhos à escola e deixá-los em casa”).

## Amostra

Dos 98 participantes do estudo, 6 (6,1%) são do sexo feminino (apenas presentes na ação Informática). A média de idades situa-se nos 43,53 anos (DP=9,41) e a média de tempo de trabalho na empresa situa-se nos 16,39 anos (DP=10,76). Mais de metade dos participantes (56,1%) tem um nível de escolaridade correspondente ao 3º ano do ensino básico, 5% ao ensino secundário e 1% ao ensino superior; quase um quinto (19,4%) tem um nível que não ultrapassa o 1º ciclo do ensino básico, todos eles integrados na ação “Direção”.

Em relação às categorias profissionais dos participantes, 70 colaboradores que frequentaram a ação “Direção” são motoristas de veículos pesados; nos 28 que participaram na ação Informática, encontram-se 13 administrativos, 2 vendedores, 8 técnicos de assistência, 2 técnicos de desenho e 3 chefias.

## APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Serão apresentados primeiramente os resultados obtidos nas 20 entrevistas e, em seguida, os resultantes da aplicação do

LTSI. Em ambos os casos, serão também descritos os procedimentos de análise de dados adotados.

## Entrevistas

Adotou-se a *template analysis* para a análise dos dados das entrevistas. Essa técnica consiste na organização dos dados qualitativos por meio da codificação de temas considerados importantes para o investigador (King, 2008). A aplicação da *template analysis* considerou as seguintes etapas: a) definição dos temas *a priori* e elaboração do guia de entrevista; b) realização das entrevistas; c) codificação dos dados (das primeiras seis entrevistas); d) construção da *template* inicial; e) aplicação da *template* às restantes entrevistas; f) interpretação da *template* final; g) controle da qualidade por meio da discussão da análise dos dados com outros investigadores.

O Quadro 1 é uma matriz da organização dos temas e subtemas das entrevistas. Um aspecto estruturante que se pode verificar é que os três primeiros temas focalizam o grau de transferência e os dois últimos incidem sobre fatores de transferência (baseados no modelo de Holton (2005)).

Em seguida, são apresentados os resultados da interpretação da *template* final, apoiados pela reprodução integral e orientada por tema das referências identificadas nas entrevistas.

Quadro 1. Temas das entrevistas – *Template* final

(Continua)

1. Percepção da transferência  O que mudou no seu trabalho com esta ação de treinamento?	1.1. Com percepção de mudança	1.1.1. Alteração de comportamentos
		1.1.2. Alteração de conhecimentos
		1.1.3. Autocontrole e autoconfiança
		1.1.4. Indicadores de desempenho
		1.1.5. Abertura à mudança
	1.2. Sem percepção de mudança	
2. Utilização de novas ferramentas  Que ferramentas não utilizava e passou a utilizar?	2.1. Com utilização de novas ferramentas	2.1.1. Identificação das novas ferramentas
		2.1.2. Conhecimento do seu impacto
	2.2. Sem utilização de novas ferramentas	2.2.1. Manutenção das mesmas ferramentas
		2.2.2. Utilização diferente de ferramentas já existentes
3. Metodologias  Que novas formas de trabalhar conheceu?	3.1. Com identificação de novas formas de trabalhar	3.1.1. Identificação de novas formas de trabalhar
		3.1.2. Conhecimento do impacto
		3.1.2.1. Atenção e controle
		3.1.2.2. Rapidez
		3.1.2.3. Competência
		3.1.2.4. Abertura à mudança
	3.2. Sem identificação de novas formas de trabalhar	

Quadro 1. Temas das entrevistas – *Template final*

(Conclusão)

4. Facilitadores	4.1. Preparação prévia dos treinandos	4.1.1. Expectativas quanto à ação de treinamento específica
		4.1.2. Expectativas quanto ao treinamento em geral
	4.2. Motivação para transferir	4.2.1. Entusiasmo
	4.3. Resultados pessoais	4.3.1. Desempenho pessoal
	4.4. Capacidade pessoal para transferir	4.4.1. Tempo
		4.4.2. Energia
		4.4.3. Disponibilidade psicológica
	4.5. Suporte dos colegas	4.5.1. Equipe de trabalho
	4.6. Percepção de validade de conteúdo	4.6.1. Alinhamento com as exigências do cargo
	4.7. Design de transferência	4.7.1. Natureza teórico-prática do treinamento
		4.7.2. Semelhanças do treinamento com o trabalho
		4.7.3. Competências pedagógicas do <i>Business Research Unit</i> treinador
	4.8. Oportunidade para usar o aprendido	4.8.1. <i>Timing</i> pós-treinamento
		4.8.2. Recursos/Condições físicas de trabalho
		4.8.3. Autonomia
5. Obstáculos	4.9. Autoeficácia de desempenho	4.9.1. Confiança nas capacidades pessoais
	4.10. <i>Feedback</i> de desempenho	4.10.1. Acesso a resultados individuais
	5.1. Preparação prévia dos treinandos	5.1.1. Expectativas quanto ao treinamento
	5.2. Motivação para transferir	5.2.1. Entusiasmo
	5.3. Capacidade pessoal para transferir	5.3.1. Tempo
		5.3.2. Energia
		5.3.3. Espaço mental
	5.4. Suporte do supervisor	
	5.5. Percepção de validade de conteúdo	5.5.1. Alinhamento com as exigências do cargo
	5.6. Design de transferência	5.6.1. Nível de treinamento
		5.6.2. Objetivos, conteúdos e duração
		5.6.3. Componente prática
		5.6.4. Condições de avaliação
	5.7. Oportunidade para utilizar o aprendido	5.7.1. Recursos/Condições físicas de trabalho
		5.7.2. Tarefas
	5.8. Resistência à mudança	

### Percepção da transferência – O que mudou no seu trabalho com este treinamento?

As respostas ao primeiro tema permitiram identificar dois grupos: os que perceberam mudança (1.1 Com percepção de mudança) e os que não perceberam mudança, após o treinamento (1.2 Sem percepção de mudança). O primeiro grupo indicou percepção de transferência por meio dos seguintes aspectos: a) alteração de comportamentos; b) alteração de conhecimentos; c) melhoria de autocontrole e autoconfiança; d) efeitos em indicadores de desempenho (segurança, economia e rapidez); e e) a abertura à mudança, como amplificador da percepção de transferência. No segundo grupo, os testemunhos apontam para a inexistência de mudanças.



Quadro 2. Dados das entrevistas referentes ao tema - Percepção da transferência

Subtemas		Dados das entrevistas
1.1. Com percepção de mudança	1.1.1. Alteração de comportamentos	“Mudei o meu comportamento na estrada.” S6 “Esta ação permitiu-me corrigir certos hábitos de direção.” S8 “Mudei o meu comportamento com a marcha, a aceleração e o freio.” S9
	1.1.2. Alteração de conhecimentos	“Pouco mudou; alguns esclarecimentos no uso da folha de cálculo e processador de texto.” S13 “Ajudou a melhorar/recapitular certos conhecimentos, mas não acrescentou nada de novo.” S14 “Descobri alguns atalhos no Excel que ajudam a concluir algumas tarefas com maior rapidez.” S20
	1.1.3. Autocontrole e autoconfiança	“[...] agora tenho mais cuidado e reparo mais no painel de controle da viatura (por exemplo, estou mais atento às rotações).” S4 “Noto que estou mais à vontade a desenvolver alguns trabalhos no dia a dia (por exemplo, a localizar opções nas ferramentas) [...]” S12
	1.1.4. Indicadores de desempenho	“Houve mudanças em segurança e economia de diesel. Agora dirijo de forma diferente.” S1 “Como ganhei mais conhecimento, trabalho de forma mais rápida.” S19
	1.1.5. Abertura à mudança	“Na direção, sempre se aprende novas coisas que levam à modificação de hábitos.” S5
1.2. Sem percepção de mudança		“Acho que esta ação não mudou nada.” S11 “O treinamento não me ensinou a dirigir.” S4 “Já não me recordo do que aprendi.” S17

### Utilização de novas ferramentas – Que ferramentas não utilizava e passou a utilizar?

As respostas ao segundo tema da entrevista revelaram dois grupos: os que reconheceram a utilização de novas ferramentas (2.1 Com utilização de novas ferramentas) e 2.2) os que não mencionaram a utilização de quaisquer novas ferramentas (2.2 Sem utilização de novas ferramentas), na sequência da formação.

Em geral, os participantes que utilizam novas ferramentas reagiram de maneira rápida e objetiva a essa questão, tendo sido capazes de as identificar (por exemplo, o *intarder*, limitador de velocidade, câmbio, determinadas teclas de atalho no *Excel* e *Word*, *PowerPoint*). Além disso, mostraram-se conhecedores do impacto dessa utilização na melhoria do seu desem-

penho. Ainda dentro desse primeiro grupo, é possível distinguir os treinandos que utilizam as novas ferramentas de uma forma frequente e global, e aqueles que apenas se servem de determinadas funções das ferramentas, acusando uma utilização parcial com uso esporádico ou ocasional e sem antecipação de vantagens demarcadas.

Por contraste, os dados que remetem para a não utilização de novas ferramentas baseiam-se na manutenção de ferramentas já existentes e no reconhecimento da sua diferente utilização. Com efeito, enquanto os primeiros limitaram a sua resposta ao fato de não notarem alterações após o treinamento, os segundos encontraram novas formas de utilizar as ferramentas existentes, embora não especifiquem em que aspectos se manifestou a mudança.



Quadro 3. Dados das entrevistas referentes ao tema - Utilização de novas ferramentas

Subtemas		Dados das entrevistas
2.1. Com utilização de novas ferramentas	2.1.1. Identificação das novas ferramentas	“O limitador de velocidade para ligar dentro das localidades e uma maior utilização da marcha.” S3 “Agora já sei utilizar o <i>PowerPoint</i> para apresentar dados que me pedem.” S16
	2.1.2. Conhecimento do seu impacto	“[...] gasto menos calços de travões, há menor aquecimento e a direção é mais segura.” S1 “Comecei a utilizar as ferramentas de uma forma que me facilita mais o trabalho, com maior rapidez.” S16
2.2. Sem utilização de novas ferramentas	2.2.1. Manutenção das mesmas ferramentas	“Já usava as ferramentas de que se falou no treinamento, porque já trabalho com carros automáticos há algum tempo.” S4 “Antes do treinamento já as usava todas, por isso não notei nenhuma diferença significativa.” S11
	2.2.2. Utilização diferente de ferramentas já existentes	“Não há propriamente ferramentas novas, porque as que já utilizava fazem naturalmente parte da função, o que há é novas formas de as usar.” S6

### Metodologias – Que novas formas de trabalhar conheceu?

As respostas a este ponto levaram à divisão de dois grupos: os que identificaram novas formas de trabalhar (grupo identificado como 3.1) e os que não identificaram quaisquer novas formas de trabalhar (grupo identificado como 3.2).

Na primeira categoria, os participantes identificaram, de maneira objetiva, as novas formas de trabalhar que conheceram no treinamento. Tal aconteceu sobretudo para os participantes da ação “Direção”, com respostas referentes à aplicação de diferentes técnicas na direção: a) antecipação de obstáculos; b) manutenção de distâncias de segurança; c) imobilização do veículo; d) técnicas para a condução em tempo úmido, piso

molhado e com gelo; e) alerta para consumos de combustível; f) procedimentos de segurança na estrada; g) monitorização de tempos de direção; e h) atenção ao desgaste da viatura. No grupo dos que frequentaram a ação Informática, a identificação de novas formas de trabalhar foi apoiada por referências a “questões mínimas”, “alguns atalhos” e “pequenas alterações”.

Registaram-se, ainda, novas formas de trabalhar decorrentes das seguintes condições: a) maior atenção e controle; b) rapidez de execução; c) competência geral; e d) abertura à mudança. Finalmente, nos participantes que não mencionaram novas formas de trabalhar, os comentários apontam para duas situações distintas: a) ausência de novidade do treinamento; e/ou b) satisfação com as anteriores formas de trabalhar.

Quadro 4. Dados das entrevistas referentes ao tema - Metodologias

Subtemas		Dados das entrevistas
3.1. Com identificação de novas formas de trabalhar	3.1.1. Identificação de novas formas de trabalhar	“Aprendi técnicas novas para a direção em gelo e tempo úmido.” S5 “Este treinamento alertou para os consumos de combustível e para a segurança na estrada.” S6 “Conheci alguns atalhos (conjugação de teclas) no <i>Excel</i> e no <i>Word</i> .” S11
	3.1.2. Conhecimento do impacto	3.1.2.1. Atenção e controle “Acho que o GPS talvez tivesse trazido mudanças, pois significa maior controle.” S2 “Comecei a prestar mais atenção a aspectos como as RPM, as velocidades.” S4
		3.1.2.2. Rapidez “Tive conhecimento de formas de simplificar o serviço, acesso mais rápido aos comandos, menor número de passos envolvidos.” S17 “Agora utilizo muito as teclas de atalhos, os ‘F’, porque se torna tudo mais rápido.” S19
		3.1.2.3. Competência “[...] apercebo-me de que aquilo que foi discutido no treinamento acabou por me tornar mais proficiente noutras ferramentas que não necessariamente nas abordadas.” S12
		3.1.2.4. Abertura à mudança “O mais positivo do treinamento é que há coisas que estamos sempre a aprender.” S9
3.2. Sem identificação de novas formas de trabalhar		“Não houve alterações a este nível.” S14 “A um nível global, não mudou nada.” S20 “[...] como já usava alguns métodos e funcionavam, não vi necessidade de alterar a forma como trabalhava.” S11

## Facilitadores – O que facilitou a introdução de alterações no local de trabalho?

Este tema permitiu a identificação dos principais fatores envolvidos positivamente na transferência da aprendizagem para o local de trabalho, tendo surgido vários aspectos que a seguir se discriminam (ver Quadro 5). No subtema “preparação prévia dos treinandos”, distinguiram-se expectativas diante da ação de treinamento específica de expectativas quanto ao treinamento em geral. A “motivação para transferir” foi outro fator emergente em testemunhos relativos ao entusiasmo. No subtema “resultados pessoais”, foram abordados os pontos: a) desempenho melhorado; b) economia de tempo; e c) atualização de conhecimentos. A “capacidade pessoal para transferir” foi ilustrada com observações relativas ao tempo, energia e disponibilidade psicológica. Relativamente ao “su-

porte dos colegas”, foi mencionado o apoio da equipe de trabalho. A “percepção de validade de conteúdo” evidenciou-se no reconhecimento de que o conteúdo programático estava de acordo com o que se espera do sujeito como profissional. No subtema “design de transferência”, identificaram-se três características causadoras: a) natureza teórico-prática do treinamento; b) semelhanças do treinamento com o trabalho; e c) competências pedagógicas do treinador. Quanto à “oportunidade para utilizar o treinamento”, foram encontrados três aspectos: a) tempo de aplicação pós-treinamento; b) recursos/condições físicas de trabalho; e c) autonomia. Foi, ainda, registrada uma observação relativa à “autoeficácia de desempenho”, evidenciando-se confiança nas capacidades pessoais. Finalmente, em relação ao “*feedback* de desempenho”, foi identificado o acesso a resultados individuais como facilitador da transferência.

Quadro 5. Dados das entrevistas referentes ao tema - Facilitadores da transferência

(Continua)

Subtemas		Dados das entrevistas
4.1. Preparação prévia dos treinandos	4.1.1. Expectativas quanto ao treinamento específico	“Com este treinamento, ia ter acesso a novos conhecimentos. Sabia que ia ter uma direção mais segura.” S1 “Pensei inicialmente que [...] ia ficar com uma noção de mais algumas ferramentas que poderia utilizar.” S13
	4.1.2. Expectativas quanto ao treinamento geral	“Estes treinamentos são sempre importantes.” S1 “Todo treinamento vale sempre a pena, traz-nos sempre benefícios.” S4
4.2. Motivação para transferir	4.2.1. Entusiasmo	“Eu tenho gosto em melhorar sempre, gosto pessoal em aprender.” S3
4.3. Resultados pessoais	4.3.1. Desempenho pessoal	“[...] o resultado é uma melhor direção.” S7 “O reconhecimento da utilidade das ferramentas e a forma mais rápida de acessar representam uma vantagem em termos de economia de tempo.” S16
4.4. Capacidade pessoal para transferir	4.4.1. Tempo	“Tenho tempo para aplicar o que aprendi.” S20
	4.4.2. Energia	“Tenho vontade para aplicar o que aprendi.” S20
	4.4.3. Espaço mental	“Tenho disponibilidade no meu local de trabalho para aplicar o que aprendi.” S3
4.5. Suporte dos colegas	4.5.1. Equipe de trabalho	“[...] tenho um bom suporte em termos de equipe de trabalho.” S19
4.6. Percepção de validade de conteúdo	4.6.1. Alinhamento com as exigências do cargo	“Concordo que neste treinamento nos transmitiram [...] o que é mais correto a fazer nesta profissão (de motorista).” S6
4.7. Design de transferência	4.7.1. Natureza teórico-prática do treinamento	“O fato de este treinamento ter tido uma parte teórica e uma parte prática é muito bom para a aprendizagem e o resultado é uma melhor direção.” S7 “O treinamento prático (a presença do treinador e a situação real de estrada).” S4 “Ter o treinador mesmo ao nosso lado durante uma parte do dia de trabalho foi uma grande vantagem.” S8
	4.7.2. Semelhanças do treinamento com o trabalho	“Havia a intenção clara de adaptar os assuntos ao contexto de trabalho.” S14 “Notei que o treinador se preocupou em simular as nossas necessidades reais.” S16
	4.7.3. Competências pedagógicas do(s) treinador(es)	“... a maneira explícita como os treinadores explicaram os assuntos que me ajudou a aplicá-los.” S6 “As experiências vividas na sala de treinamento, isto é, os exercícios/simulações que o treinador apresentou.” S12 “O empenho do treinador e capacidade de resposta às nossas questões.” S20

Quadro 5. Dados das entrevistas referentes ao tema - Facilitadores da transferência

(Conclusão)

4.8. Oportunidade para utilizar o aprendido	4.8.1. <i>Timing</i> pós-treinamento	“Tive oportunidade para aplicar os conhecimentos logo após o treinamento.” S19
	4.8.2. Recursos/Condições físicas de trabalho	“[...] tive todas as condições [...] bons veículos.” S3 “Posso consultar o manual quando necessário.” S19
	4.8.3. Autonomia	“[...] tenho autonomia para experimentar coisas novas.” S19
4.9. Autoeficácia de desempenho	4.9.1. Confiança nas capacidades pessoais	“Pensei que ia ser um dos mais fracos em sala, mas acho que estive bem.” S19
4.10. <i>Feedback</i> de desempenho	4.10.1. Acesso a resultados individuais de desempenho	“Sei que o consumo de combustível reduziu, porque a empresa envia-nos essa informação”. S3
		“A empresa controla a nossa direção e vai nos dando informação para ambas as partes terem benefícios.” S3

### Obstáculos – O que dificultou a introdução de alterações no local de trabalho?

Esta questão tinha como objetivo conhecer os principais obstáculos à transferência, ou seja, fatores que dificultaram a aplicação no local de trabalho dos conhecimentos adquiridos no treinamento (ver Quadro 6). No subtema “preparação prévia dos treinandos”, os obstáculos relacionaram-se com fracas expectativas quanto ao papel inovador do treinamento. No caso da “motivação para transferir”, os dados apontaram para desmotivação e falta de entusiasmo, apesar do reconhecimento de pontos positivos do treinamento. Em termos da “capacidade pessoal para transferir”, foram encontradas evidências em três níveis: a) tempo; b) energia; e c) disponibilidade psicológica. Quanto ao “suporte do supervisor”, os dados apontam para ausência de impacto na produtividade pessoal baseada numa alegada indiferença organizacional diante da qualidade do trabalho executado. No tema “percep-

ção de validade de conteúdo”, verificou-se um desajuste com as exigências do cargo. O “design de transferência” foi considerado desajustado diante das necessidades individuais em termos de: a) nível de treinamento; b) objetivos, conteúdos e duração do treinamento; c) componente prática; e d) condições de avaliação. Em relação à “oportunidade para utilizar o aprendido”, foram identificadas dificuldades relativas a/aos: a) recursos/condições físicos de trabalho; b) tarefas atribuídas; e c) esquecimento por não aplicação dos novos conhecimentos. Finalmente, no nível da “resistência à mudança”, foram evidenciados os seguintes aspectos: a) desvalorização da necessidade de aplicação de novas tecnologias; b) defesa das vantagens das técnicas antigas, suportada na experiência pessoal/atribuição integral das competências à experiência; c) falta de incentivo organizacional para a mudança; d) ausência de penalizações como indicador de bom desempenho pessoal; e e) exigências do cargo independentes do tema tratado no treinamento.

Quadro 6. Dados das entrevistas referentes ao tema - Obstáculos à transferência

(Continua)

Subtemas		Dados das entrevistas
5.1. Preparação prévia dos treinandos	5.1.1. Expectativas quanto ao treinamento	“[...] já sabia tudo, o que foi dito não foi novidade para mim e por isso sabia à partida que o treinamento não ia alterar muito o meu trabalho.” S2 “Sabia que se tratava de nível para principiantes.” S19
	5.2.1. Entusiasmo	“O treinamento correu bem e o treinador foi bom, mas não me sinto motivado para introduzir alterações no meu trabalho.” S17
5.3. Capacidade pessoal para transferir	5.3.1. Tempo	“Não utilizo. Não tenho tempo para consultar os manuais e recordar as matérias.” S17
	5.3.2. Energia	“Aplicar o que nos foi ensinado exige maior concentração da nossa parte na direção.” S6
	5.3.3. Disponibilidade	“É difícil aplicar quando não se percebe alguma coisa [...] não é fácil compreender algo sozinho, é complicado acompanhar as matérias quando não se presta atenção na sala de treinamento.” S12 “Não tenho paciência para consultar os manuais e recordar as matérias.” S17

Quadro 6. Dados das entrevistas referentes ao tema - Obstáculos à transferência

(Conclusão)

5.4. Suporte do supervisor		“Sinto-me desmotivada e desvalorizada pela minha chefia, fazer bem ou fazer mal é igual. Como as pessoas se esquecem de mim, também eu me esqueço das coisas. Quem ganha muito que utilize esses conhecimentos.” S17
5.5. Percepção de validade de conteúdo	5.5.1. Alinhamento com as exigências do cargo	“Não tenho necessidade de utilizar determinadas ferramentas no trabalho: por exemplo, a utilização da agenda no <i>Outlook</i> só me faria sentido se tivesse de partilhar informação com uma equipe de trabalho.” S16
5.6. Design de transferência	5.6.1. Nível de treinamento	Foi pena que não tivesse sido um nível mais avançado, pois ser-me-ia muito mais útil o tempo em treinamento”. S11
	5.6.2. Objetivos, conteúdos e duração do treinamento	“[...] não foi treinamento à medida, foi treinamento do tipo pacote.” S11 “A duração foi curta para os objetivos propostos. Eram muitos conteúdos para pouco tempo, logo era difícil tocar ao pormenor os vários temas. Se tivéssemos tido mais horas de treinamento, poderíamos ter ido mais além.” S14 “O treinador foi muito explícito e tínhamos as ferramentas necessárias, mas a duração foi curta [...] nalguns temas a abordagem foi superficial.” S15
	5.6.3. Componente prática	“O dia a dia é a verdadeira prática, quando vou necessitando utilizo o que aprendi.” S5 “A parte prática poderia ter sido mais longa.” S7
	5.6.4. Condições de avaliação	“O trajeto foi pequeno para a avaliação e bastava haver um pouco mais de trânsito ou algum engano para estragar automaticamente as médias de combustível.” S7
5.7. Oportunidade para utilizar o aprendido	5.7.1. Recursos/ Condições físicas de trabalho	“[...] quando regressei à minha função, acabei por ter uma sobrecarga de trabalho.” S11 “Não estou a utilizar os conhecimentos porque [...] não tenho computador individual, normalmente uso o da colega, acabo por utilizar mais o telefone e o expediente geral. Se eu tivesse um computador atribuído, poderia praticar o que aprendi nos momentos mais livres.” S15
	5.7.2. Tarefas	“Se eu tivesse tarefas que exigissem os conhecimentos que aprendi no treinamento [...]” S15
5.8. Resistência à mudança		“Nem todas as modernices são passíveis de utilizar no trabalho diário.” S1 “Há uma condição que não aplico porque não me parece que é a mais correta para o motor, já experimentei das duas maneiras e continuo a achar que a anterior é a melhor.” S4 “Retirei conhecimentos que posso experimentar, mas não há pressão nem obrigação para alterar a maneira como já utilizava as ferramentas informáticas que tenho ao dispor.” S20

## CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE AS ENTREVISTAS

Os dados das entrevistas visaram à compreensão do processo de transferência da aprendizagem para o local de trabalho, por meio do conhecimento do grau de aplicação dos novos conhecimentos (percepção de mudança, utilização de novas ferramentas e adoção de novas formas de trabalhar) e dos fatores aí implicados, quer como facilitadores, quer como obstáculos.

Relativamente aos três temas iniciais 1) percepção da transferência; 2) utilização de novas ferramentas; e 3) metodologias, destaca-se a identificação de dois grandes níveis de classificação dos dados. Verificou-se que as respostas se organizaram entre a percepção de mudança/utilização de novas ferramentas/adoção de novas formas de trabalhar e a negação da mudança/desvalorização de novas ferramentas/rejeição de novas formas de trabalhar, sendo esses dois pontos mediados por

uma situação de introdução de pequenas mudanças/utilização parcial de novas ferramentas/recurso a algumas novas formas de trabalhar. Tal variedade evidenciou o caráter dinâmico do processo de transferência, afastando-o de uma concepção rígida do tipo “tudo ou nada”.

Nos fatores de transferência, constata-se a relação estreita entre facilitadores e obstáculos, pois, na maior parte dos casos, os segundos revelaram-se como a negação absoluta ou parcial dos primeiros, ou como a sua variação (positiva ou negativa). Dessa percepção resultou a constituição de uma tabela de classificação similar para facilitadores e obstáculos. Tal condição é notória nos seguintes casos: 1) preparação prévia dos treinandos (facilitador quando as expectativas são positivas, mas obstáculo quando negativas); 2) motivação para transferir (a presença de entusiasmo pré-formação é um facilitador, por isso a sua inexistência perspectivou-se como obstáculo); 3) capacidade pessoal para trans-

ferir (dispor de tempo, energia e disponibilidade psicológica é um facilitador, e a sua ausência, obstáculo); 4) suporte do supervisor e colegas (facilitador quando o supervisor e colegas apoiam e reforçam a utilização dos novos conhecimentos, mas obstáculo quando esse suporte é inexistente); 5) percepção de validade de conteúdo (a concordância do treinamento com os requisitos do cargo estimula a transferência, mas o contrário constitui-se como um obstáculo); 6) design de transferência (a adequação do programa, o equilíbrio entre as componentes prática e teórica e as competências do treinador são facilitadores, pelo que a insatisfação nesses níveis funciona como obstáculo); e 7) oportunidade para utilizar o aprendido (dispor de adequados recursos/condições físicas de trabalho é um facilitador, ao passo que dificuldade de acesso constitui obstáculo).

Finalmente, observa-se que as respostas dos participantes da ação “Direção” e as respostas dos da ação “Informática” parecem apontar em diferentes sentidos, pois a maior parte das observações do primeiro grupo foi classificada como evidências de facilitadores e a maioria dos testemunhos do segundo grupo ilustra obstáculos à transferência.

## Questionário LTSI

Os dados da aplicação do LTSI à amostra de 98 participantes foram analisados por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS – versão 19). Após criação da base de dados e agregação dos 89 itens do questionário nos fatores de transferência da aprendizagem resultantes do trabalho de validação para a população portuguesa (Velada et al, 2009), procedeu-se à determinação dos valores de alfa de Cronbach para verificar a consistência interna dos fatores no nosso estudo. A análise efetuada indicou que dois dos fatores (“preparação prévia dos treinandos” e “resistência/abertura à mudança”) apresentavam valores de alfa de Cronbach inferiores a 0,60, pelo que se optou por não os considerar nas análises seguintes. Os valores de alfa de Cronbach nos restantes fatores oscilaram entre 0,65 e 0,89.

O passo seguinte consistiu na comparação dos resultados de resposta dos dois grupos de treinamento em estudo – Direção Eficiente e Informática do ponto de vista do Utilizador – tendo para o efeito sido realizados testes t de *student* para amostras independentes. Os resultados obtidos encontram-se apresentados na Tabela 1.

TABELA 1. Comparação dos grupos de formação “Direção” e “Informática” em função dos fatores do LTSI

Fatores do LTSI	Condução (n=70)		Informática (n=28)		t(1)
	média	dp	média	dp	
Motivação para transferir	3,89	0,51	3,36	0,69	3,68**
Resultados pessoais positivos	3,63	0,62	2,81	0,69	5,76***
Resultados pessoais negativos	3,57	0,69	2,42	0,74	7,29***
Capacidade pessoal para transferir	3,59	0,64	3,45	0,72	0,95
Suporte dos colegas	3,24	0,66	3,04	0,68	1,26
Suporte do supervisor	3,53	0,70	2,69	0,70	5,33***
Sanções do supervisor – dimensão comportamental	2,35	0,92	2,15	0,73	1,00
Sanções do supervisor – dimensão cognitiva	2,18	0,73	2,42	0,55	-1,57
Percepção de validade de conteúdo	3,65	0,54	2,98	0,82	4,05***
Design de transferência	3,95	0,44	3,40	0,69	3,91***
Oportunidade para utilizar o aprendido	3,75	0,54	3,36	0,66	3,02**
Transferibilidade	3,96	0,43	3,09	0,94	4,70***
Esforço de transferência – expectativas desempenho	3,89	0,49	3,92	0,43	-1,19
Desempenho – expectativas resultados	3,39	0,70	2,65	0,72	4,68***
Autoeficácia de desempenho	4,09	0,40	3,95	0,57	1,40
Feedback de desempenho	3,50	0,63	3,17	0,61	2,39*

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001, M= Média; DP= Desvio Padrão; t= t de Student

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos nos fatores capacidade pessoal para transferir, suporte dos colegas, sanções do supervisor (dimensões comportamental e cognitiva), esforço de transferência (expectativas de desempenho) e autoeficácia de desempenho. Por outro lado, os resultados indicaram que há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos para os fatores motivação para transferir, resultados

pessoais – positivos e negativos, suporte do supervisor, percepção de validade de conteúdo, design de transferência, oportunidade para utilizar o aprendido, transferibilidade, desempenho (expectativas de resultados) e *feedback* de desempenho. Em todos os casos, verifica-se que os participantes da ação “Direção” exibem valores médios mais elevados em todas as dimensões anteriormente mencionadas.

## DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este estudo visava identificar e analisar alguns dos fatores que afetam a transferência da aprendizagem, em contexto de treinamento, para o local de trabalho, em dois grupos participantes independentes em função da frequência de uma de duas ações de treinamento de naturezas distintas: Ação Direção Eficiente *versus* Ação Informática na perspectiva do Utilizador.

Os resultados do LTSI permitiram identificar em que fatores de transferência os dois grupos de participantes se diferenciam e se assemelham. Não foram encontradas diferenças para os seguintes fatores: “capacidade pessoal para transferir” (grau em que os indivíduos têm tempo, energia e disponibilidade psicológica no seu trabalho diário para implementar mudanças necessárias à transferência do aprendido), “suporte dos pares” (grau em que os pares reforçam e suportam a utilização do aprendido no local de trabalho), “sanções do supervisor” (grau em que os indivíduos percebem respostas negativas dos supervisores/gestores quando utilizam o aprendido no local de trabalho), “esforço de transferência – expectativas de desempenho” (a expectativa de que o esforço canalizado na transferência do treinamento resulte em mudanças no desempenho do cargo) e “autoeficácia de desempenho” (a crença geral de um indivíduo de que é capaz de mudar o seu desempenho quando assim o desejar). Foram encontradas diferenças nos seguintes fatores: “resultados pessoais negativos” (grau em que os indivíduos acreditam que a não aplicação do aprendido no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados que são negativos), “suporte do supervisor” (grau em que os supervisores/gestores suportam e reforçam a utilização do aprendido no local de trabalho), “oportunidade para utilizar o treinamento” (grau em que são fornecidos aos treinandos no local de trabalho os recursos e as tarefas necessárias para a utilização do aprendido), “desempenho – expectativas de resultados” (a expectativa de que as mudanças no desempenho do cargo tenham como consequência a obtenção de resultados valorizados pelo indivíduo), “motivação para transferir” (direção, intensidade e persistência do esforço na utilização do aprendi-

do no local de trabalho), “resultados pessoais positivos” (grau em que a aplicação do aprendido no local de trabalho tem como consequência a obtenção de resultados positivos para o indivíduo), “percepção de validade de conteúdo” (grau em que os formandos consideram que o conteúdo do treinamento reflete exatamente os requisitos do cargo), “design de transferência” (grau em que o treinamento foi concebido e implementado de modo a preparar os formandos para a transferência, e as instruções do treinamento coincidem com o cargo), “transferibilidade” (grau em que os treinandos entendem que o design do treinamento lhes permitirá encontrar oportunidades para transferir o que aprenderam) e “*feedback* de desempenho” (indicadores formais e informais da organização relativamente ao desempenho do cargo do indivíduo).

A análise das entrevistas permitiu explicitar as respostas dos participantes ao LTSI, pois foram apresentadas evidências de semelhanças (por exemplo, no nível da capacidade pessoal para transferir) ou diferenças (por exemplo, em termos de acesso a *feedback* de desempenho) entre os grupos para os mesmos fatores acima mencionados. As entrevistas também revelaram que as respostas dos participantes (S1a S1o) da ação “Direção” e da ação (S11 a S2o) “Informática” parecem apontar em diferentes sentidos: muitos dos relatos do primeiro grupo foram selecionados como exemplos de facilitadores, a maioria dos testemunhos do segundo grupo ilustra obstáculos à transferência.

Além da diferença em termos de conhecimento transmitido nas ações de treinamento, aspecto que mereceria análise futura, parecem existir diferenças no nível dos mecanismos de *feedback* para os dois grupos de participantes. À semelhança do que sucede para os participantes que frequentaram a ação “Direção”, isto é, motoristas, seria importante que essa organização desenvolvesse indicadores de desempenho para outras categorias profissionais como as dos participantes na ação “Informática”, como forma de contribuir diretamente no processo de transferência da aprendizagem. Assim, enquanto o grupo dos motoristas tem acesso a uma evidência imediata da mudança pelos indicadores de desempenho, para o grupo dos administrativos/técnicos/vendedores e chefes isso não é tão evidente.

No seu conjunto, os dados provenientes das duas fontes – LTSI e entrevistas – permitem observar que o modelo de Holton (1996, 2005) reflete o que os treinandos identificaram como importante para ocorrer a transferência da aprendizagem para o local de trabalho, mostrando, ainda, que há diferenças em relação aos fatores de transferência entre os dois grupos de participantes em estudo.

Para concluir, apontam-se algumas limitações à realização deste trabalho e sugestões futuras de investigação. Pri-



meio, relativamente aos instrumentos para recolhimento de dados, a linguagem utilizada no questionário LTSI, nomeadamente a utilização de certos termos (por exemplo, “feedback”), bem como o recurso a frases na forma negativa, pode ter criado algumas dificuldades de compreensão aos participantes. Devem ser ainda considerados o número elevado de itens (89) e a sensação de repetição de itens, que exigem dos participantes concentração e empenho. Segundo, a amostra dos 98 participantes foi obtida por conveniência, dado o interesse em abordar duas ações de treinamento de naturezas distintas, o que dificulta a generalização de conclusões. Além disso, seria de considerar o aumento de entrevistados com vista à obtenção de saturação de respostas. Terceiro, num eventual desenvolvimento deste estudo, poderia ser verificada a existência de variações dos fatores de transferência em função da idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho na empresa dos participantes e comparados os resultados com os do estudo de validação do LTSI para a população portuguesa (Velada *et al*, 2009). Finalmente, a análise de indicadores de desempenho individuais (para os motoristas), antes e depois do treinamento, poderia contribuir para a avaliação da transferência da aprendizagem para o local de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cunha, R. C. (1996). *A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa*. Lisboa: Instituto do Emprego e da Formação Profissional.
- Dionne, P. (1996) The evaluation of training activities: a complex issue involving different stakes, *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 279-286
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the questionnaire for professional training evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135-155.
- Holton, E. F. III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Quarterly*, 7, 5-21.
- Holton, E. F. III. (2005). Holton's evaluation model: new evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37-54.
- Holton, E. F. III & Baldwin, T. T. (2003). Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems In E. F. Holton, & T. T. Baldwin (Eds.). *Improving learning transfer in organizations* (p. 3-15). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95-113.
- Holton III, E. F., Bates, R. A., Bookter, A. I., & Yamkovenko, V. B. (2007). Convergent and divergent validity of the learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 385-419.
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiacki, D. J., & Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1-21.
- King, N. (2008). What is template analysis? Recuperado em 14 agosto, 2014, de [http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template\\_analysis/whatis.htm](http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template_analysis/whatis.htm)
- Kirkpatrick, D. (1996). Great ideas revisited: revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training and Development*, 50, 54-57.
- Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International Journal of Training and Development*, 10(4), 252-268.
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. (2002). *How to measure training results*, New York: MacGraw-Hill.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (2001), The science of training: A Decade of Progress, *Annual Review of Psychology*, 52, 471-99
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Semepere, V., & García-Lillo, F. (2013). Training policy and organizational performance in the Spanish hotel industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Velada, A., Caetano, A., Bates, R., & Holton, E. (2009). Learning transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal. *Journal of European Industrial Training*, 33(7), 635-656.
- Veloso, A. (2012). Avaliação da formação. In L. A. Neves, & R. F. Costa (Eds.). *Gestão de recursos humanos de A a Z* (p. 80-84). Lisboa: Editora RH.
- Yusof, A. N. (2012). The Relationship Training Transfer between Training Characteristic, Training Design and Work Environment. *Human Resource Management Research*, 2(2), 1-8.