

AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

Nádia Pereira Afonso

Dissertação de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor António Caetano

ISCTE

Dezembro 2011

Resumo

O presente estudo teve como principal objectivo fazer uma avaliação da eficácia de uma determinada acção de formação no seio de uma instituição financeira. A acção de formação escolhida incidiu sobre “Relatórios de Auditoria”.

Para o efeito, foi elaborada uma revisão de literatura sobre os benefícios da formação profissional, transferência da formação e sua avaliação. Numa primeira fase, com o objectivo de avaliar a eficácia da acção referida, foi aplicado um questionário aos participantes com as seguintes dimensões: produtividade do trabalho, tipo de recompensas e benefícios, expectativas, apoio sentido por parte da chefia e colegas, tipo de equipamentos e metodologias utilizados, formador e aplicação prática da formação à função desempenhada. Posteriormente, com o objectivo de analisar o efeito da formação sobre os resultados das auditorias realizadas internamente às agências da Instituição, foram também recolhidos alguns resultados das auditorias efectuadas. Os resultados do estudo mostraram que houve uma ligeira melhoria nas auditorias das agências que participaram na acção de formação. Podemos dizer que este trabalho reforça a importância da transferência da formação e sua avaliação no contexto da organização. Ao nível empírico o trabalho contribui para o enriquecimento da literatura sobre a relação da formação com o sucesso do desempenho organizacional.

Palavras chave: Formação, Transferência, Avaliação

Abstract

The main goal of the present study was to do an effectiveness evaluation of one specific training action in a financial organization. The training program chosen was “Audit Reports”.

For this purpose a literature review was made about benefits of professional training, training transfer and its evaluation. Initially, with the purpose of evaluating the efficiency of the referred program, a questionnaire about the impact of the training program was applied to the trainees with the following dimensions: work productivity, type of rewards and benefits, expectations, leadership and co-workers support, used equipments and methodology, trainer, and the application of the training to the job function. In a second phase, with the goal of analyze the effect of training on the audits conducted internally in the Institution, were collected some of the audits results . The outcomes showed a slight improvement in the audits of agencies that participated in the training program. From the theoretical point of view, this work reinforces the importance of the training transfer and its evaluation in the organizational context. At the empirical level, this study contributes to the enrichment of literature about the relation between training and success of organizational perform.

Keywords: Training, Transfer, Evaluation

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao professor António Caetano, por toda a sua orientação, disponibilidade e apoio fundamental para a realização deste trabalho.

Agradecer à Instituição e a todos os seus colaboradores que participaram e que deram o seu contributo para este estudo.

Por fim, queria agradecer à minha família e aos meus amigos, especialmente ao meu pai, pilar fundamental na minha vida, e ao Ivo por todo o apoio e incentivo desde o primeiro até ao último dia.

Índice

I.	Apresentação da Problemática	6
II.	Revisão da Literatura	8
	1. Benefícios da Formação Profissional.....	8
	1.1 Benefícios Individuais.....	8
	1.2 Benefícios para a Organização.....	10
	1.3 Benefícios para a Sociedade.....	12
	2. Avaliação da Formação.....	13
	2.1 Características da Formação.....	14
	2.2 Características dos Formandos.....	15
	2.3 Características do ambiente de trabalho.....	16
	3. Medição da Transferência.....	16
	4. Futuras Direcções para a pesquisa da transferência.....	21
	4.1 Exploração da personalização da transferência através dos formandos.....	21
	4.2 Examinar a experiência de transferência por episódios na vida organizacional	22
III.	Objectivos e Metodologia	24
	1. Caracterização da acção de formação.....	24
	2. Instrumento Utilizado.....	25
	3. Caracterização do Universo e Amostra.....	27
IV.	Resultados	30
	1. Resultados do inquérito aos formandos.....	30
	1.1 Síntese dos resultados do inquérito.....	38
	2. Resultados das Auditorias.....	39
V.	Conclusões e Discussão	44
VI.	Referências	48
VII.	Anexos	54

I. Apresentação do Problema

A formação profissional é definida como uma experiência planeada de aprendizagem que é concebida com o objectivo de resultar numa mudança permanente dos conhecimentos, atitudes ou competências, críticos para o bom desempenho da função de um indivíduo (Campbell, Dunnette, Lawler e Weick, 1970; Campbell e Kuncel, 2001).

Nesta linha de pensamento, a formação profissional nas organizações surge como um dos principais motores de desenvolvimento e evolução dos recursos humanos. A maior parte dos processos de mudança nas organizações envolve intervenções focalizadas na formação dos seus trabalhadores, consideradas o factor fundamental para o sucesso organizacional (Pfeffer, 1994).

Partindo do principio de que a inovação e o desenvolvimento das organizações dependem essencialmente dos seus recursos humanos, o investimento na formação tornou-se uma das melhores apostas no seio das organizações.

Não só ao nível das organizações mas também ao nível individual, a formação assume um papel fundamental no nível de empregabilidade do indivíduo. Num mercado de trabalho cada vez mais caracterizado pela instabilidade das relações contratuais, a aquisição de novas competências profissionais e a sua permanente actualização através da participação em diversas acções de formação, constitui um factor crucial de valorização profissional e de empregabilidade.

A formação profissional cumpre assim um duplo objectivo, contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Neste contexto, e tendo consciência de que a diferenciação com base em competências e conhecimentos é uma das ferramentas mais eficazes para o sucesso empresarial, as organizações cada vez mais investem e apostam na Formação dos seus colaboradores. No entanto, mais importante do que ter esta noção, é perceber de que forma as organizações podem avaliar e medir o investimento feito na formação, questão esta, ainda muito pouco explorada pelas Organizações.

Quando é planeada, a mudança organizacional implica, geralmente, uma primeira fase de diagnóstico da situação da organização, uma segunda fase de acção ou intervenção para superar os problemas observados, e uma terceira fase de avaliação dos

efeitos da intervenção, a qual pressupõe uma comparação com a situação inicialmente diagnosticada e com os objectivos da intervenção (Caetano, 2007).

Seguindo esta linha de pensamento, no que diz respeito à formação profissional, formar, não basta. É importante realizarmos um conjunto de procedimentos que nos ajude a perceber se determinada acção de formação contribuiu para algum benefício na organização. Ao conseguirmos medir esses benefícios, conseguimos ter a percepção da sua eficácia.

É neste âmbito, que surgiu o meu interesse em fazer um estudo sobre a avaliação da eficácia da formação numa determinada organização. Para o efeito, a empresa escolhida foi uma Instituição Financeira.

O presente estudo irá proceder a duas abordagens, numa primeira fase, irá analisar as opiniões e as percepções gerais dos formandos que participaram numa determinada acção de formação; por outro lado, irá também perceber se existe uma associação positiva entre a formação e a melhoria do desempenho desses indivíduos nos seus locais de trabalho. Este trabalho terá como objectivo principal perceber se os colaboradores da Organização depois de participarem numa acção específica, adquiriram novas competências e conhecimentos que por sua vez lhes possibilitou ter um melhor desempenho organizacional.

II. Revisão da Literatura

1. Benefícios da Formação Profissional

Sendo a Formação uma das áreas de pesquisa que mais tem contribuído para o esforço da análise do bem estar e do desempenho organizacional, nos últimos tempos o interesse académico por este tema tem vindo a evoluir cada vez mais.

Aguinis & Kraiger et al. (2009) reconheceram desde início que a Formação nas organizações produz benefícios claros para os indivíduos e para as equipas, organizações e sociedade.

Os benefícios para os indivíduos e equipas estão directamente relacionados com o desempenho no trabalho e com factores relacionados com esse desempenho como, por exemplo, o desenvolvimento de competências tácitas, comunicação, auto-eficácia e inovação, Aguinis & Kraiger et al. (2009). Relativamente aos benefícios para as organizações, estes autores também os diferenciam; por um lado identificaram factores relacionados com o desempenho organizacional como, por exemplo, eficácia, rentabilidade e vendas; por outro, identificaram factores relacionados com a satisfação dos seus colaboradores e clientes, bem como a melhoria da sua reputação organizacional.

1.1 Benefícios Individuais

Arthur et. al (2003) conduziram uma meta-análise de 1152 artigos e verificaram que a formação teve um efeito global positivo sobre os comportamentos relacionados com o trabalho e desempenho dos indivíduos. No entanto, embora as diferenças em termos de tamanhos de efeito não fossem tão grandes, a eficácia da formação variou de acordo com o método da formação e da competência ou tarefa a serem treinados. Por exemplo, a maioria dos programas de formação mais eficazes foram aqueles que incluíram as competências cognitivas e interpessoais, seguidas por competências psicomotoras ou de tarefas. Alguns estudos irão servir como exemplo.

Num estudo qualitativo que envolveu mecânicos no Norte da Índia, Barber et. al (2004) concluíram que a formação “on the Job” levou a uma maior inovação no trabalho, bem como o desenvolvimento de várias competências tácitas (comportamentos

adquiridos através de aprendizagens informais) que se tornaram úteis para que o desempenho seja mais eficaz. Ou seja, Baber et. al (2004) notou que o trabalho de um mecânico exige “sentir” para ser bem sucedido. Como resultado deste tipo de formação mais prática e informal, um dos mecânicos teve uma boa intuição de como obter o metal no ponto exacto para que o trabalho progreda de uma forma sistemática.

Os benefícios da formação ao nível individual também foram abordados como habilidades técnicas. Por exemplo, Davis & Yi (2004) conduziram duas experiências com aproximadamente 300 participantes, usando modelos de comportamento na formação e assim foram capazes de melhorar as competências técnicas relacionadas com o computador. Ou seja, esta modelagem do comportamento no âmbito da formação influenciou mudanças na qualificação dos trabalhadores através de novos conhecimentos e novos modelos mentais.

Ainda ao nível dos benefícios individuais, mais recentemente Taylor et. al (2005) realizaram uma meta-análise de 117 estudos, incluindo a área da formação por modelagem de comportamento. Verificaram que os maiores efeitos foram para o conhecimento declarativo e processual. O conhecimento declarativo é o conhecimento sobre “o que é” (conceitos, factos, significado dos termos, etc). O conhecimento processual é o conhecimento sobre “como” (ou seja, a forma de executar o comportamento qualificado).

A formação, além de afectar o conhecimento declarativo ou processual, pode também aumentar o conhecimento estratégico, ou seja, melhorar a forma de saber quando se deve aplicar um conhecimento específico ou uma competência (Kozlowski et. al 2001, Kraiger et. al 1993). Smith et. al (1997); Ford e Schmidt (2000) designam este conhecimento estratégico como a formação de competências adaptativas.

Outras pesquisas demonstram o impacto da formação noutros resultados que não no desempenho, ou noutras variáveis que servem de antecedentes ao desempenho no trabalho. Porém, os autores ressaltam que estes benefícios adicionais de formação estão necessariamente relacionados com o desempenho no trabalho. Temos como exemplo, o aumento do interesse em formação de liderança (Collins & Holton 2004, Day 2000). Dvir et. al, (2002), realizou uma experiência de campo longitudinal com os cadetes na defesa de Israel, os líderes do grupo, ao receberem formação em liderança transformacional, exibem comportamentos carismáticos, sendo capazes de motivar e fornecer estimulação intelectual entre seguidores. Os resultados mostraram que a formação em liderança transformacional influencia a motivação dos seguidores, a

necessidade de auto-realização, a moralidade (ou seja, a internalização dos valores morais na sua organização) e o *empowerment*.

Outra área que tem recebido alguma atenção no âmbito da formação e seus benefícios individuais e de equipas é a formação na aviação. Esta é uma importante área de pesquisa tendo em conta que o erro humano tem sido constantemente identificado como uma das principais causas de acidentes aéreos desde finais de 1970. Edkins (2002) realizou uma análise qualitativa da literatura sobre formação na aviação de factores humanos e concluiu que os resultados da segurança e programas de formação da equipa base incluem : a) benefícios de segurança, incluindo a redução do tempo perdido relacionadas com ferimentos e b) benefícios para a equipa, incluindo o melhoramento do desempenho em equipa. Isto acontece porque os erros relacionados com a segurança em áreas como a aviação e assistência médica são frequentemente o resultado de coordenação da equipa. A intervenção mais comum de formação para melhorar a comunicação e a eficácia da equipa é a gestão de recursos da tripulação (CRM). O objectivo geral da CRM formação é modelar as atitudes e comportamento da tripulação de cabine para aumentar a segurança da aviação. Este tipo de formação é normalmente realizada usando sofisticados simuladores de voo, que abordam a comunicação, trabalho em equipa, tomada de decisão, consciencialização em relação a acidentes e incidentes e por fim ao papel fundamental do ser humano (erro humano).

A maioria destes estudos voltados para benefícios em relação a atitudes e conhecimentos a nível individual e da equipa, incluem reacções positivas para formação, como por exemplo conhecimento dos princípios de trabalho em equipa, comunicação e desempenho. O que estes estudos traduzem é que de facto existem muitos benefícios da formação para os indivíduos e equipas. Estes benefícios incluem o desempenho, e variáveis que estão directamente relacionadas com o próprio desempenho, por exemplo a inovação, competências tácitas, competências adaptativas, competências técnicas, de auto-gestão e ajustamento cultural.

1.2 Benefícios para a Organização

Menos de 5% de todos os programas de formação são avaliados em termos dos seus benefícios financeiros para a organização, (Swanson, 2001). No entanto, vários estudos realizados em países europeus têm vindo a documentar o impacto da formação no desempenho organizacional. Aragón-Sánchez et. al (2003) investigou a relação entre

formação e desempenho organizacional através da distribuição de um inquérito aplicado a 457 pequenas e médias empresas no Reino Unido, Países Baixos, Portugal, Finlândia e Espanha. O desempenho organizacional foi operacionalizado como a) eficácia (ou seja, o trabalhador, envolvimento, indicadores de RH e qualidade), e b) a rentabilidade (relacionado com o volume de vendas). Os resultados indicaram que alguns tipos de actividades de formação foram correlacionados positivamente com a maioria das dimensões de eficácia e de rentabilidade. Ubeda Garcia (2005) conduziu outro estudo incluindo 78 empresas espanholas com mais de 100 empregados, o autor relacionou políticas de formação organizacionais, como por exemplo as funções assumidas pela unidade de formação, os objectivos da unidade de formação, a natureza de formação e a forma como esta é avaliada, com quatro tipos de benefícios ao nível organizacional : Satisfação dos funcionários, satisfação dos clientes e da força de trabalho e produtividade (ou seja, vendas por empregado).

Os resultados sugerem que programas de formação orientados para o desenvolvimento do capital humano foram directamente relacionados com o cliente, empregado e satisfação dos proprietários accionistas, bem como uma medida objectiva de desempenho organizacional (ou seja, vendas por empregado).

Outros autores também abordaram os benefícios ao nível da organização, Guerrero & Barraud, Didier (2004) administraram um questionário a 1530 directores de Recursos Humanos que trabalham em grandes empresas em França, recolhendo informação financeira das empresas; cinco das perguntas eram dirigidas a empresas que tiveram iniciativa de práticas de formação. O questionário também incluiu questões sociais e organizacionais relacionadas com o desempenho, incluindo clima de trabalho, assiduidade, qualidade dos produtos e serviços e produtividade dos funcionários. Os resultados demonstraram que 4,6 % da variância no desempenho financeiro é explicada pela formação (através do papel mediador do desempenho social e organizacional).

Por outro lado, Mabey & Ramirez (2005) conduziram um estudo incluindo 179 empresas no Reino Unido , Dinamarca, França, Alemanha, Noruega e Espanha, onde Gestores de Recursos Humanos responderam a um inquérito sobre práticas de formação. O desempenho financeiro foi calculado com base em : a) receita operacional por empregado e b) custo dos trabalhadores como uma percentagem das redes operacionais. Os resultados indicaram que a maneira pela qual o desenvolvimento da gestão foi implementado representaram substantiva variação na medida do desempenho financeiro.

1.3 Benefícios para a Sociedade

No âmbito da relação entre actividades de formação e os seus benefícios para a sociedade, a maior parte da pesquisa tem sido conduzida por economistas, onde a variável dependente apontada é o desempenho nacional económico. No entanto este corpo de literatura também chegou à conclusão de que os esforços de formação produzem melhorias significativas na qualidade da força laboral, que por sua vez se tornou um dos maiores contributos para o crescimento económico nacional, Becker, (1962,1964).

Em adição a esta ideia de crescimento económico global, as actividades de formação têm adquirido grande potencial na produção de outros benefícios, como por exemplo a inclusão de um país num poderoso bloco económico (por exemplo, União Europeia). Neste caso, alguns dos requisitos impostos para que os países façam parte desta união incluíram o desenvolvimento do capital humano.

De acordo com o reconhecimento de que os benefícios de formação estão ao nível da sociedade, muitos países encorajam a formação a grande escala e o desenvolvimento de projectos como uma questão de política nacional, (Cho & McLean, 2004).

Nas ilhas do Pacífico, na região da Oceânia com mais de 10.000 ilhas, a população encontra-se distribuída em longas distâncias e é vulnerável ao número de ameaças ambientais e catástrofes naturais (Bartlett & Rodgers 2004). Estas ilhas constituem 22 entidades políticas diferentes, a maioria da economia é pequena, a educação de uma forma geral ao nível básico é boa, mas o mesmo não se passa ao nível do secundário. A área é bastante diversa economicamente, socialmente e culturalmente. No entanto, as ilhas do pacífico lideradas pelo Secretariado da Comunidade do Pacífico, foram desenvolvendo uma visão única e comum de que as pessoas são a mais importante força de construção para o desenvolvimento económico, social e cultural, (Bartlett & Rogers, 2004). Estas pessoas incorporaram a ideia de que o investimento no desenvolvimento do capital humano é fundamental para atingir a prosperidade ao nível da sociedade.

Sumariamente, o reconhecimento dos benefícios da formação na sociedade deixaram que países em todo o mundo, adoptassem políticas nacionais que encorajam a concepção e execução de programas de formação ao nível nacional. Estas políticas

têm como objectivo principal: a melhoria do capital humano das nações, ao qual está relacionado a prosperidade económica.

2. Avaliação da Formação

Conscientes de que a formação profissional pode trazer de facto vários benefícios para o indivíduo e para a organização é importante perceber de que forma podemos medir esses mesmos benefícios.

Nos contextos organizacionais, a transferência positiva da formação – o grau em que a aprendizagem que resulta de uma acção de formação é transferível para o trabalho, levando a mudanças significativas no desempenho - é geralmente considerada como a principal preocupação dos esforços de formação (Goldstein & Ford 2002).

Baldwin & Ford (1988) foram dos primeiros autores a estudar a problemática da transferência da formação.

Os autores ao fazerem uma análise crítica à revisão da literatura desde 1988 até 2008 acerca da transferência da formação, verificaram que alguns desses estudos concluíram que a literatura existente atribui pouco valor aos formadores e aos investigadores preocupados com a transferência. Outros estudos sugeriram que os formandos várias vezes falham na aplicação do conhecimento científico que adquiriram na formação (Goldstein, 1980 ; Wexley, 1984). Independentemente de se ter em conta os pontos de vista de cada estudo e de cada autor, o objectivo da revisão de 1988-2008 de Baldwin & Ford é providenciar uma crítica à literatura existente acerca da transferência da formação e sugerir por sua vez possíveis direcções para futuros estudos e pesquisas.

Segundo Baldwin & Ford (1988), a transferência foi definida como a generalização do conhecimento e competências adquiridas da formação para o trabalho e a manutenção e reforço dessa aprendizagem inicial, ao longo do tempo. Assim, os autores apresentam uma definição específica das condicionantes da transferência da formação, que incluem por um lado, o conhecimento e as competências adquiridas como uma função da formação, e por outro a retenção do conteúdo das mesmas.

Com base em 63 estudos empíricos no período de 1907-1987, Baldwin & Ford apresentaram um quadro estrutural que engloba três categorias de inputs da formação: 1) design das características de formação, 2) características dos formandos e por fim 3)

características do ambiente de trabalho. Desde então, a transferência da formação tem sido alvo de grande interesse para vários investigadores.

Através de 140 artigos que desenvolveram a problemática da transferência da formação, muitos deles publicados em jornais de psicologia e gestão de recursos humanos, e onde 114 foram estudos empíricos, Baldwin & Ford (2007) identificaram algumas limitações e vários avanços desde 1988.

2.1 Características da Formação

Baldwin & Ford (1988) verificaram que muitos estudos utilizaram apenas simples tarefas motoras e de memória feitas em condições de laboratório com estudantes universitários. Uma das maiores limitações destes estudos apontada pelos autores, tem a ver com a aprendizagem e com o facto destes estudos não espelharem questões mais complexas e relevantes da organização relacionadas com os programas de formação.

Questões mais pertinentes relacionadas com os conteúdos da aprendizagem podem ajudar a promover a chave do conhecimento e das competências, (Campbell 1988). Esta orientação leva a diferentes tipos de questões para pesquisa tais como, “quais deveriam ser os conteúdos do programa de formação e como este deverá ser estruturado mediante diferentes “alunos”/população e diferentes contextos organizacionais. É este tipo de investigação que contribuirá para o avanço e desenvolvimento deste tema.

Outra das maiores limitações da literatura na pesquisa revista desde 1988, é o facto de na sua maior parte ser uma literatura não orientada para a acção. Isto é, a maior parte dos estudos nesse tempo parava no ponto de identificação, descrição e medição dos factores que podem influenciar a transferência, sem investigar como esses factores podem ser efectivamente modificados ou geridos/controlados.

Outros investigadores focaram-se nos efeitos de como a formação pode ser enquadrada antes da acção de formação. Martocchio (1992) enquadrou um programa de formação em computadores, como uma oportunidade ou como uma experiência neutra. O autor descobriu que mesmo controlando as expectativas antes da formação de como usar o computador, os formandos na condição de oportunidade, tiveram maior eficácia e aprendizagem e menos ansiedade ao computador do que os formandos em condições neutras. Ou seja, a motivação teve um efeito positivo na aprendizagem.

Intervenções ao nível do design da formação também foram estudados. Heimbeck (2003) na crença de que determinados erros nas acções de formação poderiam levar a um resultado da transferência da formação mais rica e duradoura, incluiu algumas aplicações de erro nas acções de formação. Os resultados indicaram que a transferência da formação foi maior em formados nos quais todos deram erros na formação, mas com instruções para gerir os erros, do que nos formandos que foram prevenidos de cometer erros durante a fase de aquisição de competências.

2.2 Características dos formandos

Baldwin & Ford (1998) verificaram que também existe uma quantidade significativa de estudos sobre modelação do comportamento. Taylor, Russ-Eft & Chan (2005) fizeram uma meta análise de 66 estudos onde avaliaram os efeitos da formação da modelação do comportamento no local de trabalho. Na formação onde estava incorporada a modelação do comportamento, a transferência do conteúdo foi maior: quando são apresentados modelos misturados; quando incluem modelos gerados pelos formandos; quando os formandos foram instruídos para atingir objectivos; quando os superiores aos formandos foram também formados e quando recompensas e sanções foram instituídas no ambiente de trabalho.

A transferência da formação por definição só pode ocorrer depois da experiência da formação ter ocorrido. Sendo assim, não surpreendentemente a maioria dos estudos sobre a transferência da formação, no ano de 1988, centrava a sua atenção na acção de formação em si. No entanto, várias pesquisas têm vindo a reflectir a importância da realidade do antes e do depois da formação. O que acontece antes quando se entra numa experiência de formação e o que acontece depois quando se volta ao posto trabalho, podem ser importantes preditores do resultado da transferência.

A noção de que o desempenho em qualquer condição, é uma função da capacidade de motivação e da oportunidade é uma das conceptualizações mais duradoura da psicologia organizacional. Facticeau et. al (1995) refere que para a transferência da formação acontecer, o formando tem que acreditar: 1) que aprende, 2) que o esforço despendido na aprendizagem vai mudar o seu desempenho, 3) que esta mudança no seu desempenho vai levar a um resultado mais valioso.

2.3 Características do ambiente de trabalho

Vários estudos baseados na teoria cognitiva social de Bandura (1986) demonstraram e realçaram os efeitos da aprendizagem e transferência da auto-eficácia e as suas variantes, bem como a variedade das expectativas de resultados relacionados com o contexto organizacional, *commitment* organizacional e identificação com trabalho. (Carlson et al., 2000; Cheng and Ho, 2001; Tannenbaum et al., 1991). Outros estudos demonstraram que a opção de escolha em participar na formação pode também influenciar a formação e os resultados da transferência (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991).

Enquanto alguns investigadores relacionam competências com os resultados da aprendizagem (Ree & Earles 1991), outros também dedicaram alguma atenção à motivação para a formação. Colquitt, Lepine & Noe (2000) concluíram que factores situacionais e disposicionais explicam um incremento significativo da variância dos resultados positivos, ou seja, alguns estudos mostram que indivíduos que estão motivados quando se aproximam de uma situação de aprendizagem têm maior probabilidade de atingir melhores resultados do que aqueles que se encontram menos motivados (Mathieu & Martineau, 1997; Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992).

3. Medição da Transferência

A medição da transferência da formação inclui de uma forma geral observadores, ou supervisores. Muitos estudos incluem medidas objectivas da transferência da formação, como, por exemplo, um desempenho mais rápido (Swezey, Perez & Allen, 1991). Estudos como este, indicam que os investigadores foram dando mais atenção a medidas efectivas da transferência da formação, em vez de confiarem apenas nas percepções de que os formandos/estagiários têm sobre a sua transferência.

Estudos recentes examinaram o papel da auto-eficácia na transferência da formação (ex. Brown , 2005; Gaudine and Saks, 2004; Kozlowski et al., 2001; Schwoerer et al., 2005). Alguns deles mostraram que indivíduos com auto-eficácia são mais activos em experimentar tarefas mais difíceis e mais complexas no trabalho. Por exemplo Ford et al. (1992) descobriu que a auto-eficácia de um formando está relacionada com as oportunidades que estes tiveram em desempenhar as tarefas que aprenderam na formação.

Relativamente ao segundo avanço, várias pesquisas conduziram a estudos longitudinais da transferência da aprendizagem. Muitos incluíram vários tempos e/ou várias medidas. Mais especificamente, medidas longitudinais nos estudos de 1 semana, 4 semanas, 2-3 meses e 6-12 meses. Taylor, Russ-Eft & Chan (2005), descobriram que havia uma relação positiva sobre os efeitos das medidas processuais, competências e conhecimentos e o número de meses entre a formação e o “pós-teste”. Descobriram também uma relação positiva no comportamento on-the-job apesar de não ter sido muito significativa.

A partir destes resultados, os autores interpretam que as competências representadas na sua meta-análise são realmente maiores com a passagem do tempo após a formação, a qual indicaria que a curva da manutenção teria uma inclinação positiva. Taylor, Russ-Eft & Chan (2005) apontam que a maioria dos estudos incluídos no seu comportamento de transferência foram medidas no prazo de seis meses.

De acordo com Baldwin & Ford (2009), no que respeita aos avanços conceptuais na compreensão da transferência, existem duas concepções que deverão ser particularmente mencionadas e discutidas.

Uma das concepções tem sido a própria definição de transferência e suas dimensões. A definição convencional da transferência sugere que os formandos precisam efectivamente aplicar o seu conhecimento, competências e atitudes adquiridas em contexto de formação para o contexto de trabalho. Os resultados esperados do processo de transferência estão tradicionalmente incluídos tanto na generalização das competências treinadas para o trabalho, como a própria manutenção ou a retenção a longo prazo do conhecimento e competências treinadas (Baldwin & Ford, 1988; Ford and Kraiger, 1995).

Neste seguimento, Smith, Ford e Kozlowski (1997) estudaram a aplicação cognitiva da literatura que distingue a rotina e a competência adaptativa. A rotina está relacionada com a aplicação de soluções ou estratégias bem aprendidas ou de contextos familiares, e tem a dificuldade em lidar com novos problemas e desafios. Em contraste a competência adaptativa pode criar novos procedimentos baseados no seu conhecimento e em competências treinadas (através da formação e da experiência), fazendo assim novas predições e reconhecendo quando estratégias correntes têm que ser mudadas para responder a novas circunstâncias (Cox, 1997). A importância da construção da competência adaptativa como objectivo da formação começou a ser considerada como

um *focus* da pesquisa da transferência – pelo menos em configurações de laboratório (e.g; Kozlowski et. al, 2001).

Uma segunda concepção na compreensão da transferência focou-se no contexto à volta do próprio processo da transferência. Muitos estudos deixaram de dar ênfase aos *closed skills*, e começaram a atribuir mais importância à necessidade de treinar mais os *opens skills*. *Closed skills* são aqueles que os trabalhadores têm que responder pelo menos de um modo particular e de acordo com um conjunto de regras – implementados de uma forma precisa, (por exemplo, um mecânico para mudar uma lâmpada de um carro tem que seguir um conjunto de passos para fazer essa tarefa). Por outro lado, existe uma escala variável de *open skills*, quando não há apenas uma forma correcta, mas sim bastante liberdade para actuar. Com *open skills* o objectivo é geralmente aprender princípios e não apenas passos discretos. Por exemplo, um gestor que está a tentar motivar os seus colaboradores não pode olhar para um bloco de notas e seguir determinados passos, o gestor pode contudo usar princípios motivacionais para realizar o objectivo.

Alguns trabalhos, ao considerarem os *closed skills* de grande importância e ao defenderem o seu supervisionamento, têm vindo a ser postos em causa (Kraiger e Ford, 2007). A realidade de hoje, é que os trabalhos requerem “open skills” e que não sejam fortemente supervisionados. Isto faz com que seja mais difícil determinar o que analisar no trabalho depois da formação. Yelon e Ford (1999) concluíram que a intercepção destas duas dimensões – o quadrante onde os skills são open e os indivíduos autónomos – apresenta o maior desafio para a pesquisa da transferência da formação. O quadro de literatura suporta a necessidade de na pesquisa da transferência considerar a medição de ambos, de como os indivíduos podem generalizar a aprendizagem da formação para o contexto de trabalho e como os formandos podem adaptar as suas estratégias adquiridas na formação para a mudança das condições no contexto de trabalho. Ou seja, pesquisas de como factores individuais, de design e ambientais podem ter impacto na transferência da formação devem ser considerados um potencial da situação de transferência.

Yelon e Ford (1999), Barnett & Caci (2002) desenvolveram uma teoria da transferência ao perto e ao longe. Existem duas chaves das características da transferência: a) conteúdo (o que é transferido) e b) contexto (quando e onde é transferido).

O conteúdo é dividido em 3 dimensões: 1) especificidades/generalidade das competências aprendidas, 2) a natureza da mudança do desempenho para ser avaliado e 3) as exigências da memória da tarefa da transferência, por exemplo, a competência aprendida pode ser um processo ou um princípio a aplicar.

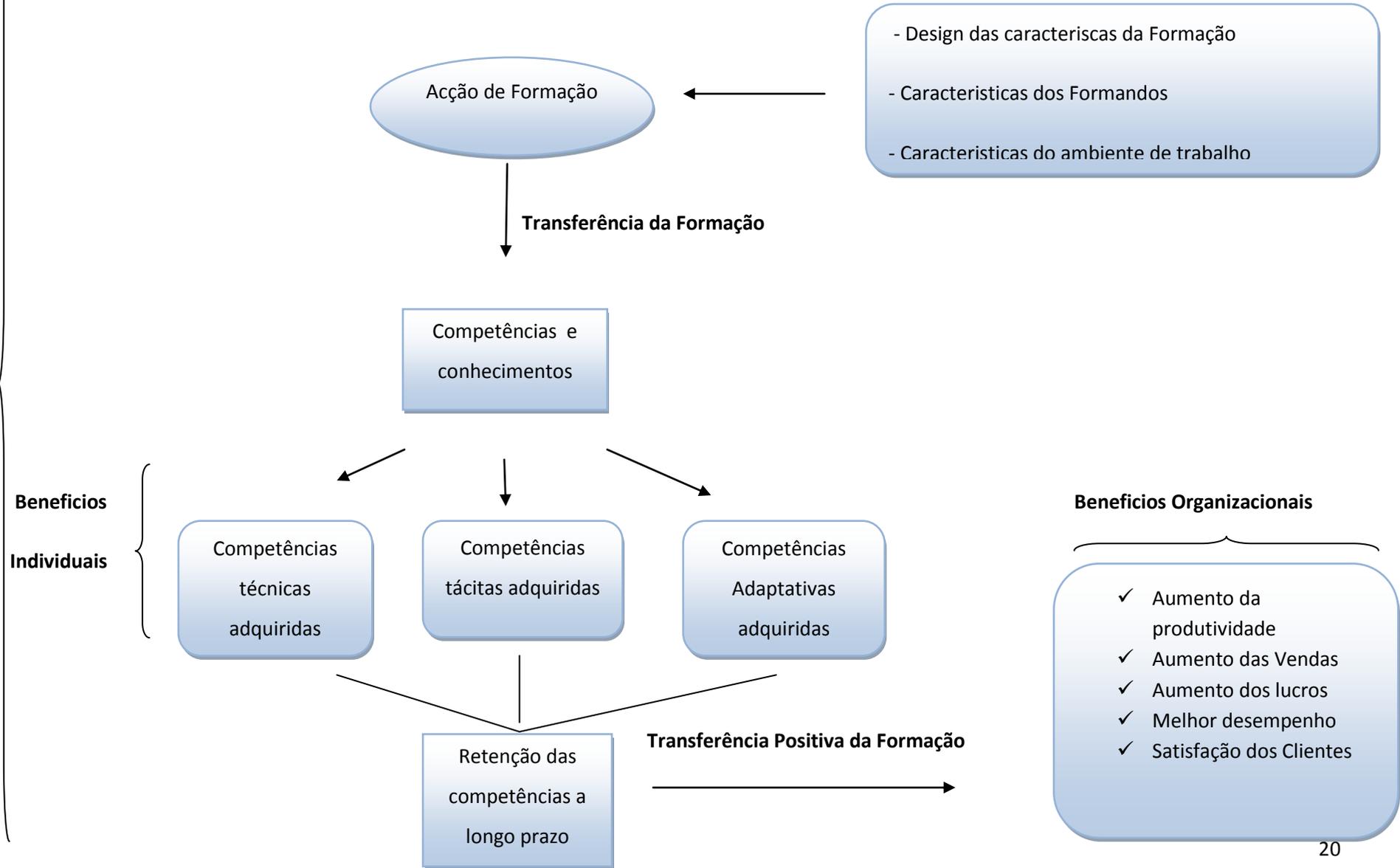
O contexto inclui questões do domínio do conhecimento, contexto físico, contexto temporal, funcional e social e modalidades que estão alinhadas em termos do que quer dizer na transferência ao perto vs transferência ao longe. Por exemplo, o contexto funcional está relacionado com actividades na formação que são representadas de um modo similar de como seriam vistas no mundo real. O contexto social está relacionado com o que é aprendido sozinho e em grupo e depois como é o desempenho sozinho ou em colaboração com outros.

Baseada na revisão de literatura referenciada até ao momento, apresenta-se na Figura nº 1, os principais benefícios da formação que a literatura tem vindo a evidenciar.

B
E
N
E
F
Í
C
I
O
S

S
O
C
I
E
D
A
D
E

Figura nº 1: Benefícios da Formação Profissional



4. Futuras Direcções para pesquisas de transferência

Os investigadores têm feito muitos progressos no desenvolvimento de modelos na área da transferência da formação. Existem pelo menos três áreas onde o corpo da pesquisa continua e nas quais os autores Baldwin & Ford acreditam que novas pesquisas deverão desenvolver-se: a) Exploração da personalização da transferência através dos formandos, b) examinar a experiência de transferência por episódios na vida organizacional e c) Aplicar diferentes modelos de mudança para perceber o fenómeno da transferência.

4.1 Exploração da personalização da transferência através dos formandos

No âmbito da exploração da personalização da transferência, como uma escolha pessoal dos formandos, muita da pesquisa tradicional da transferência focou-se em factores como “design training” e “ factores externos”. Mais recentemente foram incluídas características de personalidade e a motivação para a aprendizagem. A implicação prática é que nós podemos de facto melhorar a leitura dos formandos e com o suporte do formador podemos ter uma maior/melhor probabilidade de transferência.

Os indivíduos vão para a formação com as mais variadas diferenças no que remete aos seus objectivos, expectativas, necessidades e atitudes face à formação. Existem vários factores que influenciam a transferência, no entanto um dos mais importantes reside sem dúvida em cada formando individual, são eles que fazem a sua escolha pessoal para realizar ou não a transferência. Os indivíduos acabam por personalizar o processo de encaixe das várias concepções de necessidades e quereres da experiência.

Yelon & Sheppard (1999) começaram por esclarecer este processo de personalização. Usaram métodos qualitativos e entrevistaram alguns profissionais sobre as suas intenções para a transferir recentes aprendizagens de programas educacionais.

A análise dos seus estudos revelaram que alguns formandos vêm para a formação com uma agenda clara do que querem aprender para imediatamente aplicarem as suas competências no trabalho; outros têm apenas uma vaga ideia do que é que vão aprender e aplicar, outros apenas vêm com uma pequena ideia do que é que vão fazer. Os programas também mostraram indivíduos que viram em alguns pontos da formação,

coisas que podiam aplicar no seu trabalho ou que podiam usar quando uma clara oportunidade aparecer.

Os dados qualitativos destes programas mostram claramente que os indivíduos activamente personalizam a formação – pretendendo transferir só partes do que foi treinado e que se relaciona com as suas próprias estratégias de como aplicar o novo conhecimento e competências. Ou seja, a personalização da transferência difere de formando para formando.

Baseado nestes programas, Yellow et. al (2004) desenvolveram um modelo de decisão fazendo liderar a intenção da transferência. A chave do critério de decisão é a seguinte: a credibilidade da informação, a aplicação das competências e a medida em que o conhecimento ou competência é precisa.

Anderson (2003) apresentou um conjunto de princípios que lidam com as decisões que têm implicações na compreensão da transferência da formação. Por exemplo, prioridades positivas dos resultados (como a crença de que o desempenho no trabalho irá ser bom) aumenta a tendência para seleccionar a opção de status quo. Antecipação do arrependimento (preocupação de que novos conhecimentos podem não ser bem sucedidos) é susceptível de favorecer a inacção, inércia, e mantém a rotina do comportamento que ocorre antes da formação. A pesquisa de Anderson (2003) sugere que se as pessoas tiverem feedback sobre oportunidades de futuro, escolhem não adiar a transferência, e que por outro lado, o arrependimento pode acontecer se elas não possuírem um certo curso de acção como a formação ou novos comportamentos.

Na linha de pensamento de Anderson, a pesquisa sobre transferência poderá ser reforçada no futuro, por se considerar a transferência como uma escolha consciente que os indivíduos optam.

4.2 Examinar a experiência de transferência por episódios na vida organizacional

Explorar a formação como um episódio organizacional, poderá também ser uma das áreas bastantes interessantes da transferência.

Muitas das pesquisas sobre transferência têm uma perspectiva semelhante que sugere que as pessoas entram na formação e elevam essa experiência nas mesmas condições. O termo “formação” é geralmente conotado com uma dimensão e uma experiência uniforme (as pessoas foram à formação, participaram num programa de

formação, receberam certos dias de formação”, etc). Hoje em dia episódios de formação acontecem nos mais variados contextos, com as mais variadas aprendizagens não limitadas à sala de aula e ao instrutor. A pesquisa sobre transferência iria beneficiar mais se debruçar na importância do contexto organizacional.

Uma considerável amostra de literatura sugere que o contexto do ambiente nos quais as intervenções tomam lugar irá ter um profundo impacto nos resultados dessas mesmas intervenções. Os participantes aprendem regras que guiam o seu comportamento no seu contexto de dia a dia, e a sua reacção aos diferentes episódios irão reflectir a sua interpretação da aplicação das regras.

Por exemplo, considerando as actividades de desempenho por objectivos. Quando os gestores formulam este tipo de actividades, o próprio acto comunica mais com os respondentes do que o número de metas e as estratégias de comportamento. Quando os objectivos são formulados, um sinal para os colaboradores pode ser que a gestão tem uma clara ideia do desejo de resultado e está disposta a assumir alguma responsabilidade dos cumprimentos dos objectivos estabelecidos. No entanto, pode acontecer o caso dos empregados interpretarem a previsão dos objectivos numa forma menos favorável apenas como desejos sem responsabilidade nem consequências para a falta de realização. O ponto geral é que motivar a influência de qualquer elemento do projecto de formação está parcialmente dependente das experiências dos formandos.

III Objectivo e Metodologia

No seguimento das abordagens já expostas na revisão da literatura e seguindo a linha de pensamento de que a formação profissional nas organizações conduz a vários benefícios ao nível individual, organizacional e da sociedade, e por outro lado tendo a consciência da importância da sua avaliação, surge o meu contributo nesta área de investigação. Este contributo irá traduzir-se num estudo que pretende avaliar a eficácia de uma determinada acção de formação numa Instituição Financeira. Como já referido anteriormente, este estudo baseia-se em duas abordagens: por um lado, pretende analisar e perceber quais as opiniões dos formandos que participaram na acção de formação e por outro, observar se a acção de formação em questão influenciou o desempenho dos indivíduos no seio da organização, com o recurso a medidas objectivas do desempenho relacionado com a acção de formação.

1. Caracterização da acção de Formação

Para avaliar a eficácia da acção de formação na organização, foi escolhida a acção de formação “Relatórios de Auditoria” que decorreu no mês de Maio do ano de 2011. A respectiva acção de formação ministrada pelo Departamento de Auditoria desta Instituição, foi um projecto bastante recente, sendo que as primeiras acções de formação se iniciaram em Janeiro.

Na óptica de prevenção e correcção das deficiências que são alvo da análise da auditoria a uma agência, nesta acção de formação são sistematizados os aspectos que compõem um Relatório de Auditoria, bem como as principais regras, comportamentos e atitudes a adoptar nas tarefas e operações realizadas nas agências.

A formação tem uma duração de 3h30 e decorre no espaço em sala, aproximadamente com um grupo de 20 a 25 pessoas; a sua população alvo é gerentes ou subgerentes das agências, isto porque, como é um projecto recente, pretende-se numa primeira etapa formar o topo da hierarquia das agências.

Numa primeira fase, pretende-se nesta formação dar a conhecer aos colaboradores de uma forma sucinta todos os passos e etapas para a realização de um relatório de auditoria. Ou seja, a preparação da auditoria, o relatório preliminar, relatório final, despacho com o conselho de administração e a revisão do relatório. Desta forma, os colaboradores começam a ter uma noção clara dos objectivos do relatório, que são o

diagnóstico dos riscos, correção das deficiências, formação e, principalmente a diminuição do risco operacional, financeiro, e reputacional .

Na formação, o formador descreve todos os pontos que são auditados numa agência, refere que os relatórios de auditoria, abrangem vários aspectos e que estão divididos por áreas:

- A Área A, tem a ver com a conferência de valores e saldos contabilísticos, ou seja, existências físicas de dinheiro (na caixa, cofre e ATM); respeitar os *plafond's* de numerário da agência, assim como o capital seguro e respeitar o máximo permitido em caixa a cada momento; manter diariamente um rácio “Levantamento/Carregamentos” na ATM no intervalo 75%-90%; respeitar a segregação de funções nos acessos aos cofres (cofre principal e nocturno, caso exista) e ATM; não manter na agência termos de cancelamento de hipoteca por um período de 30 dias; manter actualizado o registo contabilístico dos cheques pré-datados; controlar e regularizar os saldos/movimentos das contas da agência e por fim respeitar os poderes delegados relativamente às despesas de reduzido montante.

- A Área B, está relacionada com aspectos mais operativos. Respeito integral de todos os requisitos previstos na Lei Uniforme do Cheque, no SICOI (Sistema Integrado de Compensação Interbancária) e outras práticas bancárias no que respeita às operações de caixa e cofre, bem como a compensação enviada. Esta área também abrange questões de abertura de contas, ou seja, a utilização de impressos internos correctos para esse fim, zelar pelo seu integral preenchimento, nomeadamente campos obrigatórios; recolha de assinaturas dos clientes em todos os locais destinados para esse fim; pautar pela célere digitalização das fichas de assinaturas; recolha de toda a documentação necessária dos clientes que são titulares, por fim manter um bom arquivo de toda a documentação. Questões referentes a contas de colaboradores e familiares e o cumprimento de todas as normas internas. Questões de acessibilidades no sistema informático, contas ordenado, depósitos a prazo, aplicações financeiras e seguros, meios de pagamento, transferências, prevenção de branqueamento de capitais, operações da bolsa entre outros.

- A Área C, abrange todos os aspectos relacionados com o crédito na sua generalidade e o respeito de todas as condições aprovadas superiormente na concessão das operações de crédito.

Depois de toda a abordagem feita sobre o que é um relatório de auditoria, esta formação apresenta aos colaboradores resultados reais das auditorias feitas às agências da Instituição. Estes resultados pretendem transmitir aos colaboradores noções claras sobre o dia a dia das agências em que trabalham e sobretudo sensibilizar os seus colaboradores para a importância e exigência das suas funções e tarefas. Pretende-se que esta acção tenha essencialmente um papel preventivo e que contribua para um maior sucesso nos relatórios que são feitos às agências e conseqüentemente melhores resultados para a Organização.

2. Instrumento utilizado

Neste estudo, para avaliar a eficácia da formação “Relatórios de Auditoria”, foi aplicado um questionário¹ adaptado do *Learning Transfer Inventory (LTSI)*, um instrumento validado que diagnostica os factores que afectam a transferência da formação, (Velada & Caetano, 2007). O presente questionário é constituído por duas questões de caracterização sócio-demográfica (referentes ao sexo e idade dos formandos) e por 32 questões fechadas relacionadas com as suas opiniões sobre a formação em causa; a estas questões os participantes responderam numa escala de 5 pontos, (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo, 3= Nem concordo, nem discordo; 4= Discordo; 5= Discordo Totalmente).

O questionário pretende recolher opiniões dos formandos relativamente ao impacto da formação, no que se refere: à produtividade no trabalho; ao tipo de recompensas e benefícios que tiveram ao participar na formação; às penalizações que poderiam ter ao não conseguir aplicar no trabalho o que aprenderam na formação; opinião também sobre as expectativas que tinham para a acção de formação em questão; opinião sobre o apoio por parte da chefia e dos colegas; opinião sobre o tipo de equipamento e metodologia utilizados na formação; do tipo de condições existentes no trabalho para que fosse

¹ Ver anexo na pág. 54

possível aplicarem o que aprenderam na formação; opinião sobre o formador, e por fim aplicação prática da formação à função.

3. Caracterização do Universo e Amostra

As sessões da acção de formação em análise abrangeram 133 participantes, que constituem o universo deste estudo. Na medida em que, tendo em vista garantir o anonimato, ao nível das características sócio demográficas, o questionário aplicado apenas solicitava indicação do sexo e da idade dos indivíduos, torna-se pertinente fazer uma caracterização da população um pouco mais abrangente.

Quadro nº 1: Distribuição da população por função, habilitações, sexo e anos de função

(N= 133)	Total
Função	%
Assistente Gerência	53%
Chefe Balcão	9,7%
Gerente	23%
Gestor Cliente	0,75%
Subgerente	10,5%
Habilitações	%
3º Ciclo do Ensino Básico	0,75%
Ensino Secundário	47%
Ensino Superior de Índole Profissional	1,5%
Ensino Superior Politécnico	3%
Ensino Superior Universitário	48%
Sexo	%
Masculino	17%
Feminino	83%
Tempo de permanência na função	%
16 - 14 anos	3%
13 - 11 anos	7%
10 - 8 anos	4,5%
7 - 5 anos	21%
4 - 2 anos	50%
< 1 ano	15%

As sessões da acção de formação em análise abrangeram 133 participantes, que constituem o universo deste estudo. Na medida em que, tendo em vista garantir o anonimato, ao nível das características sócio demográficas, o questionário aplicado

apenas solicitava indicação do sexo e da idade dos indivíduos, torna-se pertinente fazer uma caracterização da população um pouco mais abrangente.

No que diz respeito à função, dos 133 indivíduos, verificamos que a maioria têm funções de gerência, 53% são assistentes de gerência, 23% gerentes, 10,50% subgerentes e 9,70% chefe de balcão. Apenas 0,75% são gestores de cliente.

Ao nível das habilitações, as percentagens mais significativas distribuem-se pelo ensino superior universitário (48%) e pelo ensino secundário (47%). Verificamos assim que existe uma clara divisão das habilitações dos indivíduos, não havendo uma grande homogeneidade.

Relativamente ao sexo, é semelhante aos dados que temos da amostra, uma grande percentagem do sexo masculino (83%), traduzindo que a maioria dos indivíduos que foram à formação são homens.

No que se refere aos anos que os indivíduos exercem a função, observamos percentagens mais significativas em anos mais recentes, ou seja, 50% são indivíduos que estão na função entre os 2 e os 4 anos, 21% dos indivíduos estão na função entre os 5 e os 7 anos. Por outro lado, apenas 3% dos indivíduos estão nesta função entre os 14 e os 16 anos. Ou seja, observamos que a maioria dos indivíduos encontra-se na respectiva função à 2, 3, 4, 5, 6 e 7 anos.

Como se referiu o questionário foi aplicado a 133 participantes da acção de formação “Relatórios de Auditoria”, tendo-se obtido 82 respostas.

Quadro n° 2: Distribuição da amostra segundo o sexo e a idade.

(N=82)	Total
Sexo	%
Masculino	73%
Feminino	15%
Sem resposta	12%
Grupo etário	
25-35 anos	24%
36-45 anos	52%
46-55 anos	12%
56-65 anos	2%
Sem resposta	9%

Destes 82 inquiridos, que constituem a nossa amostra, apenas 88% indicaram o seu sexo, sendo 73% são do sexo masculino e 15% do sexo feminino. Verificamos assim que a maior parte dos inquiridos são homens. No que se refere às faixas etárias, observamos que mais de metade dos colaboradores (52%) têm idades compreendidas entre os 36 e 45 anos de idade; com uma percentagem também significativa, 24% dos inquiridos têm idades entre os 25 e os 35 anos. Com idades mais avançadas, verificamos que as percentagens são bem menores, apenas 12 % têm idades entre os 46 e 55 anos e por fim apenas 2% dos indivíduos têm idades compreendidas entre os 56 e 65 anos.

IV. Resultados

Apresentam-se primeiramente os resultados de inquéritos aos formandos e depois os resultados das auditorias.

1. Resultados do Inquérito aos formandos

No que se refere às questões relacionadas com a produtividade no trabalho, utilizaram-se dois indicadores: “ A formação aumentou a minha produtividade pessoal” e “ Acredito que a formação me ajudou a ter um melhor desempenho no meu trabalho” (escala de 1- discordo totalmente e 5 – concordo totalmente). A média de respostas foi respectivamente de 3,9 e 4,2, sendo que a maioria dos participantes (59% e 67%) responderam que *concordam* que a formação aumentou a sua produtividade pessoal e que os ajudou a ter um melhor desempenho no seu trabalho.

Quadro nº 3: Médias e percentagens da opinião sobre produtividade no trabalho

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Produtividade no Trabalho							
- A formação aumentou a minha produtividade pessoal;	3,94	2,40%	2,40%	15%	59%	22%	0%
- Acredito que a formação me ajudou a ter um melhor desempenho no meu trabalho;	4,2	0%	0%	6,00%	67%	26%	1,20%

No que se refere às três questões relacionadas com as recompensas e benefícios que os indivíduos possam ter ao participarem na formação, de uma forma geral a maioria dos indivíduos *concorda* que irá ter alguns benefícios por participar na acção de formação. Na primeira questão “ Se utilizar o que aprendi na formação com êxito, as minhas recompensas no trabalho serão aumentadas” , 68% têm opinião bastante positiva; “ Se utilizar o que aprendi na formação, isso irá ajudar-me a obter melhores avaliações de desempenho”, 65% respondeu *concordo* e 20% respondeu *concordo totalmente*. Na terceira questão “ Na minha opinião os colaboradores do Banco recebem vários benefícios quando utilizam no trabalho competências recém aprendidas nas acções de formação”, 52% têm expectativas positivas e 18,4% têm uma opinião negativa.

Quadro nº 4: Médias e percentagens da opinião sobre recompensas e benefícios provenientes da participação em acções de formação.

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Recompensas e Benefícios							
- Se utilizar as técnicas que aprendi na formação com êxito, as minhas recompensas no trabalho serão aumentadas;	3,74	1,20%	7,30%	23%	51%	17%	0%
- Se utilizar o que aprendi na formação, isso irá ajudar-me a obter melhores avaliação de desempenho;	3,96	1,20%	3,60%	10%	65%	20%	0%
- Na minha opinião os colaboradores do Banco recebem vários benefícios quando utilizam no trabalho competências recém aprendidas nas acções de formação;	3,41	2,40%	16%	29%	41%	11%	0%

Relativamente às questões que estão relacionadas com algum tipo de penalizações que os participantes possam sentir ao não aplicarem no trabalho o que aprenderam na formação, numa escala de 1- discordo totalmente e 5 – concordo totalmente, a média de respostas centrou-se no ponto neutro da escala, (2,87 e 2,95). Na primeira questão “ No Banco, os colaboradores são penalizados se não utilizarem o que aprenderam nas acções de formação”, 30% responderam *discordo*, 21 % responderam *concordo*. Na segunda questão, “ Se não utilizar as novas técnicas que aprendi na formação irei ser repreendido no meu trabalho”, as respostas mais significativas também tiveram uma distribuição idêntica, *discordo* (22%), e *concordo* (34%).

Quadro nº 5: Médias e percentagens da opinião sobre penalizações

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Penalizações							
- No Banco, os colaboradores são penalizados se não utilizarem o que aprenderam nas acções de formação;	2,87	4,80%	30%	38%	21%	5%	1,20%
- Se não utilizar as novas técnicas que aprendi nesta formação irei ser repreendido no meu trabalho;	2,95	8,50%	22%	34%	34%	0%	1,20%

No âmbito das expectativas dos participantes em relação à acção de formação, o questionário tinha três questões. Na primeira, “ Antes da formação, tinha uma ideia

clara de como esta iria contribuir para o desenvolvimento da função que desempenho”, mais de metade dos participantes (58 %) manifestaram essa opinião. Na questão “ A formação correspondeu totalmente às minhas expectativas “, a maioria dos indivíduos (79%) responderam *concordo* ou *concordo totalmente*. Na última questão, 69% dos inquiridos revelaram que “Os resultados esperados desta formação estavam claros aquando do seu início” . Numa análise mais global, a média de respostas às três questões encontram-se entre os 3,58 e 3,89 , ou seja, a opinião dos inquiridos foi bastante positiva.

Quadro nº 6: Médias e percentagens da opinião sobre expectativas da acção de formação

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Expectativas							
- Antes da formação, tinha uma ideia clara de como esta iria contribuir para o desenvolvimento da função que desempenho;	3,58	0%	9,70%	31%	52%	6%	0%
- A formação correspondeu totalmente às minhas expectativas;	3,89	0%	2,40%	21%	63%	13%	0%
- Os resultados esperados desta formação estavam claros aquando do seu início;	3,74	0%	2,40%	28%	63%	6%	0%

Relativamente às questões relacionadas com o reconhecimento, admiração e apoio por parte dos colegas relativamente à aplicação no trabalho das competências aprendidas na formação, na questão “ Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiri na formação” , 66% dos participantes responderam *concordo*, e apenas 8,5% discordam. Na segunda questão, 58,4 % dos inquiridos considera que os seus colegas o encorajam a utilizar as competências que aprenderam na formação. 58,4% dizem por último “ Os meus colegas são pacientes quando eu tento utilizar as novas técnicas no meu trabalho”, 64,8% das respostas são positivas. Globalmente, a maioria dos inquiridos considera que os colegas apreciam positivamente o facto deles aplicarem as novas competências que aprenderam na acção de formação.

Quadro nº 7: Médias e percentagens da opinião do reconhecimento ou admiração pelos colegas ao participarem na acção de formação

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Reconhecimento/Admiração dos colegas							
- Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiri na formação;	3,61	1,20%	7,30%	26%	60%	6%	0%
- Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendi na formação;	3,55	2,40%	1,20%	37%	56%	2,40%	1,20%
- Os meus colegas são pacientes quando eu tento utilizar as novas técnicas no meu trabalho;	3,63	0%	6,00%	29%	60%	4,80%	0%

No que se refere ao reconhecimento e admiração que os participantes possam ter sentido por parte da chefia ao tentarem aplicar no trabalho o que aprenderam na formação, o questionário incluiu 5 questões. Na primeira questão “ A minha chefia presta-me apoio nas técnicas a aplicar no trabalho que aprendi recentemente na formação”, 58,7% dos inquiridos manifestam concordância na segunda questão “ A minha chefia mostra interesse relativamente ao que aprendi na formação”, mais de metade dos participantes (73,4%) responderam concordo. A questão “ A minha chefia opõe-se à utilização de técnicas aprendidas na formação”, apresenta uma média de respostas de 1, 63 ou seja, a maioria dos participantes discorda desta afirmação, mais especificamente 94% consideram que isso não acontece. Por sua vez, 55% afirmam que a chefia lhes diz se está a fazer um bom trabalho quando utiliza as técnicas aprendidas na formação. Na última questão, “ A minha chefia utilizaria técnicas diferentes das quais eu usaria se aplicasse o que aprendi na formação, mais de metade dos indivíduos (73%) consideram que não, ou seja, consideram que a chefia faria o mesmo.

Quadro nº 8: Médias e percentagens da opinião do reconhecimento ou admiração pela chefia ao participarem na acção de formação.

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Reconhecimento/Admiração da chefia							
- A minha chefia presta-me apoio nas técnicas a aplicar no trabalho que aprendi recentemente na formação;	3,65	0%	3,60%	38%	49%	9,70%	0%
- A minha chefia mostra interesse relativamente ao que aprendi na formação;	3,75	2,40%	1,20%	22%	66%	7,40%	0%
- A minha chefia opõe-se à utilização de técnicas aprendidas na formação;	1,63	44%	50%	2,40%	2,40%	0%	1,20%
- A minha chefia diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo as técnicas que aprendi na formação;	3,48	2,40%	8,50%	34%	49%	6%	0%
- A minha chefia utilizaria técnicas diferentes das que eu usaria se aplicasse o que aprendi na formação;	2,09	18%	55%	27%	0%	0%	0%

Relativamente às questões relacionadas com equipamento e metodologia da formação, a maioria dos inquiridos manifestaram uma opinião positiva. Especificando, na primeira questão “ O material pedagógico (equipamento, ilustrações, etc.) utilizado na formação foi muito idêntico àquele que utilizo no meu local de trabalho”, 50% dos participantes responderam *concordam* , uma pequena percentagem (20,6%) respondeu que não concorda. A maior parte dos inquiridos respondeu que os métodos utilizados na formação foram muitos parecidos com aqueles que utilizam no trabalho” (74%). Na questão “ Os formadores utilizaram diversos exemplos que me demonstraram como poderia aplicar as novas técnicas nas minhas tarefas” , também a maioria dos indivíduos (74%) responderam *concordo*.

Quadro nº 9: Médias e percentagens da opinião do equipamento e metodologia da formação

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Equipamento e metodologia da Formação							
- O material pedagógico (equipamento, ilustrações, etc.) utilizado na formação foi muito idêntico aquele que utilizo no meu local de trabalho;	3,28	3,60%	17%	27%	50%	1,20%	1,20%
- Os métodos utilizados na formação foram muito parecidos com aqueles que utilizo no meu trabalho;	3,8	0%	2,40%	20%	74%	3,60%	0%
- Os formadores utilizaram diversos exemplos que me demonstraram como poderia aplicar as novas técnicas nas minhas tarefas;	3,94	0%	2,40%	11%	74%	9,70%	2,40%

No que diz respeito às condições no trabalho para aplicar o que os participantes aprenderam na formação, na questão “ O meu fluxo de trabalho não me permite dedicar tempo e atenção suficiente para experimentar as novas coisas que aprendi na formação” , 36% e 35,6% disseram *concordo*. Na segunda questão “ Há demasiadas coisas a acontecer no trabalho neste momento para que eu consiga experimentar o que aprendi na formação”, 43,4% consideram que não. Na questão “ Tenho condições e oportunidades para utilizar no meu trabalho o que aprendi nesta formação”, a maioria dos participantes (77,3%) respondeu que sim. Mais de metade dos participantes (61%) considera que a quantidade de pessoas no local de trabalho é adequado para que se consiga utilizar o que se aprendeu na formação. Na última questão “ É difícil, obter os materiais de que preciso para aplicar as técnicas e os conhecimentos que aprendi na formação”, 48,6% discorda.

Quadro nº 10: Médias e percentagens da opinião sobre as condições no trabalho para aplicar o que aprendeu na formação

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Condições no trabalho para aplicar o que aprendeu na formação							
- O meu fluxo de trabalho não me permite dedicar tempo e atenção suficiente para experimentar as novas coisas que aprendi na formação;	3,03	0%	36%	28%	32%	3,60%	0%
- Há demasiadas coisas a acontecerem no trabalho neste momento para que eu consiga experimentar o que aprendi na formação;	2,74	2,40%	41%	38%	16%	2,40%	0%
- Tenho condições e oportunidades para utilizar no meu trabalho o que aprendi nesta formação;	3,79	0%	4,80%	18%	70%	7,30%	0%
- A quantidade de pessoas no meu local de trabalho é adequada para que eu consiga utilizar o que aprendi nesta formação;	3,55	1,20%	12%	26%	55%	6%	0%
- É difícil obter os materiais de que preciso para aplicar as técnicas e os conhecimentos que aprendi na formação;	2,59	3,60%	45%	37%	12%	0%	2,40%

Nas questões referentes à opinião dos participantes sobre os formadores, a média das respostas às três questões é bastante positiva. Na primeira questão, “ Os formadores utilizaram diversos exemplos que me demonstraram como poderia aplicar as novas técnicas nas minhas tarefas”, a grande maioria (83,7%) respondeu que sim. Na questão “ O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplicá-los no meu trabalho”, 67 % responderam que sim. Na última questão “ As actividades e os exercícios que os formadores usaram ajudaram-me a perceber como poderia aplicar no meu trabalho aquilo que aprendi na formação”, a grande maioria (87,4%) manifestaram uma opinião positiva.

Quadro nº 11: Médias e percentagens da opinião sobre o formador

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Opinião sobre os formadores							
- Os formadores utilizaram diversos exemplos que me demonstraram como poderia aplicar as novas técnicas nas minhas tarefas;	3,94	0%	2,40%	11%	74%	9,70%	2,40%
- O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir mais confiante de que conseguirei aplicá-los no meu trabalho;	3,7	0%	3,60%	29%	61%	6%	0%
- As actividades e os exercícios que os formadores usaram ajudaram-me a perceber como poderia aplicar no meu trabalho aquilo que aprendi na formação;	4	0%	1,20%	11%	74%	13,40%	0%

No que se refere à aplicação prática da formação à função, na primeira questão “ Penso que esta formação se adequa ao meu posto de trabalho”, a média foi de 4,22, o que é bastante positivo. Na questão “ As situações utilizadas na formação são muito parecidas com as que eu encontro no meu trabalho”, a maioria dos indivíduos (78,8%) considerou que sim. Na terceira questão “ Foi possível experimentar no meu trabalho as técnicas que aprendi na formação”, a grande parte dos indivíduos (91%) também considerou que sim. Finalmente, 88% consideraram que o que é ensinado na formação corresponde às exigências da função.

Quadro nº 12: Médias e percentagens da opinião sobre a aplicação prática da formação à função

(Escala 1- Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente)	Média	1	2	3	4	5	N/R
Aplicação prática da formação à função							
- Penso que esta formação se adequa ao meu posto de trabalho;	4,22	0%	0%	7,30%	62%	29%	1,20%
- As situações utilizadas na formação são muito parecidas com as que encontro no meu trabalho;	3,81	0%	4,80%	13%	74%	4,80%	2,40%
- Foi possível experimentar no meu trabalho as técnicas que aprendi na formação;	4,06	0%	0%	7,30%	78%	13%	1,20%
- O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função	4,01	1,20%	3,60%	7,30%	68%	20%	0%

1.1 Síntese dos resultados do inquérito

Fazendo uma análise global de todas as dimensões do questionário, há a salientar os seguintes aspectos:

No que diz respeito à dimensão da produtividade do trabalho, de uma forma geral todos os participantes concordam que a formação teve um efeito positivo na produtividade, ou seja, 67% concordam que a formação ajudou a ter um melhor desempenho no trabalho.

Relativamente à dimensão das recompensas e benefícios, a maioria dos participantes concorda que irá ter algum tipo de benefícios e recompensas se utilizar o que aprendeu na formação, 85% acreditam que ao aplicar na prática as competências que adquiriram na formação irá ajudar a obter melhores avaliações de desempenho. Numa opinião mais global relacionada com a visão da formação em geral no Banco, 52% dos participantes, concordam que todos os colaboradores do Banco recebem vários benefícios ao aplicarem no trabalho o que aprenderam na formação.

Em termos médios, no que se refere às eventuais penalizações que os participantes possam ter se não aplicarem no trabalho o que aprenderam, os participantes assumem uma posição neutra, nem discordam, nem concordam com o facto de os colaboradores em geral receberem penalizações se não utilizarem o que aprenderem.

No que diz respeito às expectativas, 76% dos participantes concordam que a formação correspondeu totalmente às suas expectativas, 58% concordam que tinham uma ideia clara de como a formação iria contribuir para o desenvolvimento da função. Por fim, 69% concordam que os resultados esperados desta formação estavam claros aquando dos seu início. De uma forma geral podemos dizer que a para mais de metade dos participantes, a formação foi ao encontro das suas expectativas.

No que diz respeito aos colegas apreciarem a utilização das novas competências no trabalho, 66% concordam com esta afirmação, 58,4% acreditam e concordam também que os seus colegas encorajam a utilizar as novas técnicas; uma percentagem relevante (64,8%) também concorda com o facto dos colegas serem pacientes quando tentam utilizar as novas técnicas.

Relativamente ao apoio sentido por parte da chefia, 48,7% concordam que a chefia lhe presta apoio nas novas técnicas a aplicar, e 73,4 % concordam que a chefia demonstra interesse nas novas aprendizagens. Por outro lado, 94% discorda totalmente

de que a chefia se opõe às técnicas utilizadas na formação. No que se refere ao feedback dado pela chefia, 55% concorda que a sua chefia lhe dá o feedback, ou seja, se o trabalho está a correr bem ou não depois de a formação ter ocorrido.

No âmbito dos equipamentos e das metodologias utilizadas, 51,2% dos participantes concordam que o material pedagógico utilizado na formação, é muito idêntico ao utilizado no local de trabalho. A maioria, ou seja 77,6% concorda que os métodos e exemplos utilizados são muito parecidos ao tipo de tarefas que desempenham. De uma forma geral, podemos referir que os participantes concordam que o equipamento e metodologia utilizada foi a mais adequada.

Em termos médios os participantes têm uma opinião positiva relativamente aos formadores, 83,7% concordam que os formadores utilizaram diversos exemplos que demonstraram como poderiam aplicar as novas técnicas nas suas tarefas diárias, 67% concordam que o modo como os formadores utilizaram os materiais fê-los sentir mais confiante de que conseguiram aplicá-los no trabalho. No que se refere às actividades e exercícios, a grande maioria (87,4%) concorda que os exercícios e as actividades que os formadores usaram, ajudaram a perceber como poderiam aplicar no seu trabalho aquilo que aprenderam na formação.

No que diz respeito à aplicação prática da formação à função, 91% concordam que a formação se adequa ao seu posto de trabalho, 78,8% concorda que as situações utilizadas são muito parecidas com as que encontram no seu local de trabalho. Uma percentagem significativa (91%) concorda que foi possível experimentar no trabalho as técnicas que aprenderam na formação. Para concluir 88% também concordou que o que foi ensinado na formação correspondeu às exigências da função.

2. Resultados de Auditoria

Como já referido anteriormente, a acção de formação “Relatórios de Auditoria” teve como principal objectivo desenvolver as competências dos participantes no sentido de melhorarem os resultados das auditorias feitas às agências.

Neste sentido, afigura-se pertinente observar os resultados das auditorias feitas às agências, tendo em consideração dois grupos de agências: por um lado, o grupo A, constituído por 14 agências em que ainda não houve aquela formação ou em que as auditorias tenham sido feitas antes da acção de formação; por outro lado, grupo B que inclui 21 agências em que as auditorias foram realizadas já depois das suas equipas

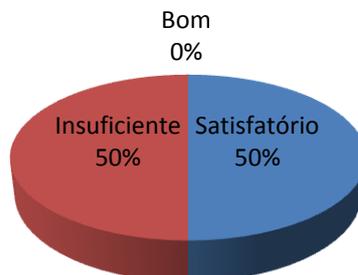
terem participado na acção de formação. Embora os dois grupos não possam ser considerados equivalentes, pois não foram constituídos aleatoriamente nem obedeceram a critérios com esse objectivo, podemos, de algum modo assumir que o grupo A funciona como grupo de comparação no que diz respeito aos efeitos da acção de formação.

Como já se tinha referido no ponto da caracterização da acção de formação, o relatório da auditoria está organizado por dimensões/áreas a serem avaliadas:

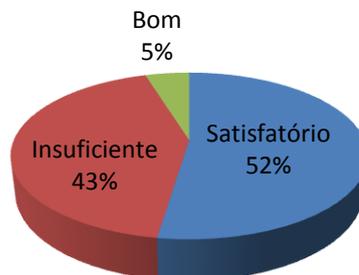
- Avaliação/apreciação global da agência que tem a ver com o número de existências de deficiências que têm algum efeito no controlo interno (avaliação do risco operacional, risco de não conformidade, risco de crédito).
- Conferência de valores, saldos contabilísticos e operações de caixa e cofre. Exemplo de pontos auditados : conferência de existências, conferência da ATM, compensação enviada, operações de caixa e cofre entre outros;
- Avaliação das transacções, produtos e serviços. Exemplo de pontos auditados: abertura de contas, contas de colaboradores, aplicações financeiras e instrumentos financeiros (inclui seguros), cartões, cheque e banca online, prevenção de branqueamento de capitais, correspondência, arquivo geral e equipamento;
- Avaliação/Apreciação de crédito, que tem a ver com contas a descoberto, letras e livranças, crédito em conta corrente, empréstimos, crédito em incumprimentos e garantias e avales prestados;

A cada ponto auditado é atribuída uma pontuação, numa determinada escala que depois resulta numa apreciação global de cada área: Deficiente, Insuficiente, Satisfatório, Bom, Excelente.

No gráfico nº 1, apresentam-se os resultados das 14 agências do grupo A, ou seja das agências auditadas sem ou antes da acção: 50% dos resultados são insuficientes e outros 50% são satisfatórios.

Gráfico n° 1: Grupo A**Resultados das auditorias a agências sem formação em 2011 (N=14)**

No gráfico n° 2, apresentam-se os resultados das 21 agências do grupo B, ou seja, daquelas que foram auditadas já após a acção de formação.

Gráfico n° 2: Grupo B**Resultados das auditorias a agências com formação em 2011 (N=21)**

Apesar das limitações assinaladas no que diz respeito à comparabilidade dos dois grupos de agências, estamos em crer que os resultados podem constituir indícios de que terá havido um pequeno efeito positivo da acção de formação nos resultados de algumas agências do grupo B.

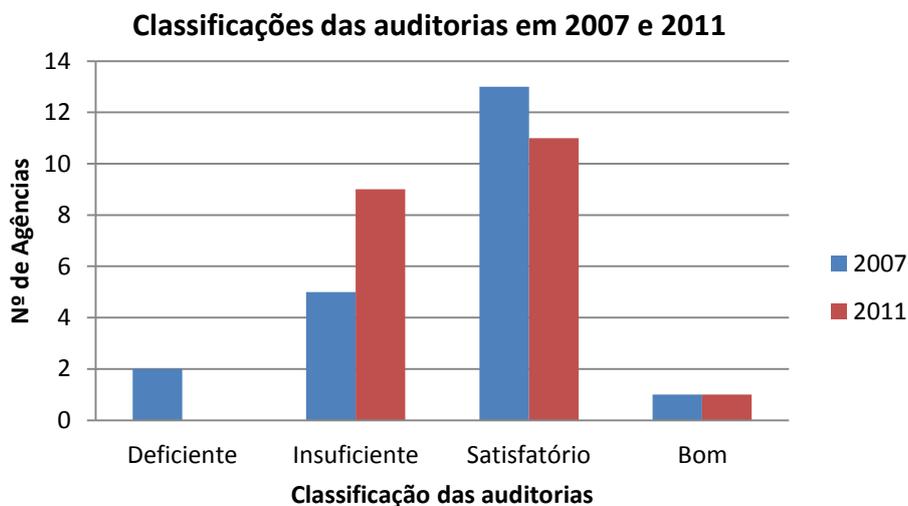
Uma análise mais rigorosa requer a comparação das mesmas agências em diferentes tempos, antes e depois da acção de formação. No entanto, dado que o ciclo das auditorias é anual ou superior, não é possível no âmbito deste trabalho efectuar essa análise. Todavia, foi-nos proporcionado o acesso às auditorias realizadas às agências do Grupo B, no ano de 2007, ou seja, quatro anos antes. Embora a dinâmica interna da instituição, no que diz respeito a mobilidade de recursos humanos, substituição de

chefias e processos de gestão não nos permita assegurar a equivalência de uma agência com ela própria quatro anos depois, consideramos interessante comparar os resultados nos dois períodos.

Assim, vamos analisar os resultados das auditorias às mesmas agências em 2007 (antes de participarem em qualquer formação) e em 2011 (depois de terem participado na acção de formação).

Observando o gráfico nº 3, verificamos que em 2007, existem 2 agências com auditorias deficientes, 5 insuficientes, 13 satisfatórias e 1 bom. Em 2011 não existe nenhuma deficiente, 9 são insuficientes, 11 são satisfatórias e 1 é bom. De uma forma geral parece não existir uma grande melhoria nos resultados das auditorias em agências que participaram na acção de formação, 12 agências tiveram o mesmo resultado, 5 pioraram e 4 melhoram.

Gráfico nº 3: Resultados das auditorias em 2007 e em 2011.



No entanto, como se referiu acima, haverá factores que podem influenciar estes resultados. Durante os quatro anos que medeiam as duas auditorias houve muita mobilidade interna, e por isso muita alteração entre as equipas e chefias, o que faz com que não estejamos a avaliar a agência com a mesma equipa e a mesma chefia. Por outro lado, estes resultados podem sugerir que para além da composição humana das agências podemos estar perante uma questão de cultura de qualidade na instituição que requer outras iniciativas complementares à formação. Também devemos ter em conta que

muitas agências abriram em 2006 ou seja, é possível não terem classificações positivas em 2007 pela reduzida actividade que tinham.

2.1 Conteúdo de formação

Com base numa das categorias de inputs da formação apresentadas por Baldwin & Ford: “design das características da formação”, e tendo em conta que questões relacionadas com conteúdos da aprendizagem podem ajudar a promover o conhecimento e as competências (Campbell, 1998), torna-se importante perceber se os conteúdos desta formação estão adequados ao tipo de objectivo que se pretende com esta acção.

Como já referido, esta acção de formação numa primeira fase dá a conhecer aos colaboradores todos os passos e etapas para a realização de um relatório, seguidamente são descritos todas as áreas e os respectivos pontos que são alvos de auditoria numa agência, por fim apresenta aos colaboradores resultados reais resultantes das auditorias feitas às agências do Banco.

Tendo em conta que o principal objectivo da acção se baseia numa óptica de prevenção e correcção das deficiências referidas nos relatórios de auditoria, penso que o conteúdo da formação ao fazer uma abordagem realista do que se pretende com uma auditoria, consegue dizer aos colaboradores de que forma podem prevenir determinadas situações e por outro lado a que tipo de situações devem dar mais atenção.

V. Conclusões e Discussão

O presente trabalho tinha como principal objectivo fazer uma avaliação da eficácia de um tipo de acção de formação numa instituição financeira, a qual incidiu sobre a acção de formação designada “Relatórios de Auditoria”

Neste estudo, adoptaram-se duas abordagens. Primeiramente, foi aplicado um questionário a todos os formandos que participaram na formação, com este questionário pretendeu-se retirar algumas conclusões sobre as opiniões dos formandos relativamente ao impacto da acção de formação nas suas funções. Nomeadamente ao nível da produtividade do seu trabalho, do tipo de recompensas e benefícios que tiveram ao participar na formação, ao nível das suas expectativas, do tipo de apoio sentido por parte da chefia e colegas, ao nível dos equipamentos e metodologias utilizadas, formador, e ao nível da aplicação prática da formação à função.

Os resultados permitem concluir que de uma forma geral, todos os participantes concordam que a formação teve um efeito positivo na produtividade do seu trabalho. Por outro lado, a maioria dos formandos concorda que irá ter algum tipo de benefícios e recompensas se utilizar o que aprendeu na formação; 85% acreditam que ao aplicar na prática as competências que adquiriram na formação irá ajudar a obter melhores avaliações de desempenho.

Segundo Balwin & Ford, um dos inputs para a transferência da formação é as características dos formandos, neste sentido Facticeau et. al (1995) refere que para a transferência da formação acontecer, o formando tem que acreditar: 1) que conseguem aprender, 2) que o esforço despendido da aprendizagem vai mudar o seu desempenho, 3) que esta mudança no seu desempenho vai levar a um resultado mais valioso.

Tendo em conta que a maioria dos formandos concorda que irá ter algum tipo de benefícios e recompensas se utilizar o que aprendeu na formação e 85% acreditam que o facto de aplicar na prática as competências que adquiriram na formação irá ajudar a obter melhores avaliações de desempenho, podemos afirmar, de acordo com Facticeau et. al (1995), que os formandos acreditam que a mudança no seu desempenho vai levar a um resultado mais valioso.

Alguns estudos, como já foi referido demonstraram que indivíduos que estão motivados, quando se aproximam de uma situação de aprendizagem têm maior probabilidade de atingir melhores resultados do que aqueles que se encontram menos motivados (Mathieu & Martineau, 1997; Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992). Neste

caso os benefícios que os participantes acreditam que vão receber, podem influenciar a sua motivação que por sua vez pode contribuir para o aumento do sucesso das suas tarefas.

Relativamente às expectativas, 76% dos participantes concordam que a formação correspondeu totalmente às suas expectativas. Ainda no âmbito da motivação, de acordo com o estudo de Martocchio (1992), controlar as expectativas antes da formação contribui para uma maior eficácia e aprendizagem, ou seja a motivação assume um papel bastante positivo na aprendizagem.

No que se refere à apreciação dos colegas na utilização das novas competências no trabalho, 66% concordam com esta afirmação. Relativamente ao apoio sentido por parte da chefia, 73,4% concorda que a sua chefia demonstra interesse pelas novas aprendizagens e 55% concorda que a sua chefia lhe dá feedback sobre a forma como aplica as novas competências.

Grande parte dos participantes, 77,6% concorda que os métodos e exemplos utilizados são muito parecidos com o tipo de tarefas que desempenham. De uma forma geral, os participantes também têm uma opinião positiva relativamente ao formador, 83,7% concordam que o formador utilizou diversos exemplos que demonstraram como poderiam aplicar as novas técnicas nas suas tarefas diárias.

Por fim, 91% concordam que a formação se adequa ao seu posto de trabalho. Como também já foi referido, alguns estudos examinaram o papel da auto-eficácia ou alta na transferência da formação. Alguns deles concluíram que indivíduos com auto-eficácia são mais activos em experimentar tarefas mais difíceis e mais complexas no trabalho. Nesse sentido Ford et al. (1992) concluiu que a auto-eficácia de um formando pode estar relacionada com as oportunidades que estes tiveram em desempenhar as tarefas que aprenderam na formação.

Neste sentido podemos concluir que de uma forma geral, todos os participantes nos deram feedback positivo relativamente à acção de formação que participaram.

No que respeita à segunda abordagem, sendo o principal objectivo da formação “Relatórios de Auditoria”, a melhoria dos resultados das auditorias às agências, afigurou-se pertinente observar e comparar os resultados de agências, tendo em consideração dois grupos de agências, por um lado o grupo A constituído por 14 agências em que os seus colaboradores não participaram na formação e por outro lado o grupo B, formado por 21 agências, das quais os seus colaboradores já tinham participado na formação. Apesar destes grupos não possam ser considerados

equivalentes, uma vez que não são da mesma dimensão e não foram constituídos aleatoriamente, verificou-se que a classificação “Satisfatório”, em agências com e sem formação foram de 52%, no entanto no grupo B (agências em que os colaboradores participaram na formação) tiveram 5% dos resultados Bons, categoria que não existe no grupo A (agências sem formação). Apesar das limitações assinaladas parece existir um pequeno efeito positivo na acção de formação nos resultados das agências que já tiveram formação.

Para complementar esta segunda abordagem também conseguimos ter acesso aos resultados das auditorias em 2007 do grupo B, permitindo-nos comparar os resultados das mesmas agências em 2007 (antes de terem formação) e em 2011 (depois de participarem na formação). Em 2007, existiram 2 resultados deficientes, categoria que não existe em 2011, contudo nas outras classificações não houve uma melhoria acentuada. É importante referir que tendo em conta que nos quatro anos que medeiam as auditorias houve muita mobilidade interna e por isso muitas alterações entre equipas e chefias, faz com que não estejamos a avaliar a agência com a mesma equipa e chefia.

Numa última fase, com o propósito de perceber se os conteúdos da formação estavam adequados ao objectivo da acção de formação também analisámos o conteúdo da formação em si. Tendo em conta a abordagem realista e pormenorizada da apresentação de todos os pontos que são avaliados numa auditoria. Concluimos que de acordo com Baldwin & Ford, o design das características de formação parece estar adequado ao tipo de objectivo que se pretende.

As opiniões dos formandos sobre a acção de formação e os resultados das auditorias em agências com e sem formação ajudaram-nos a observar a relação entre a formação e o desempenho organizacional desta Instituição. No entanto este estudo também teve as suas limitações. Deveremos ter em conta que ao nível dos resultados das auditorias às agências, como já foi mencionado os quatro anos entre as auditorias faz com que não estejamos a avaliar a mesma equipa ou as mesmas pessoas que participaram na acção de formação. Por outro lado não foi possível incluir no estudo, características das agências ao nível da sua localização e seu ambiente cultural, a dimensão das suas equipas, (se por exemplo eram constituídas por 3 ou 5 colaboradores). Este tipo de condicionantes podem ter influenciado os resultados. Tendo em conta que a acção de formação também é muito recente não passou o tempo suficiente para se avaliar a transferência da formação a longo prazo.

No entanto penso que esta acção de formação conseguiu atingir alguns dos seus objectivos. Os seus formandos de uma forma geral acreditam que esta acção de formação teve um impacto bastante positivo no desempenho das suas tarefas. Ou seja, a transferência da formação demonstra ser positiva.

Como proposta futura, sugeria que se fizesse este tipo de avaliações aos resultados das auditorias, anualmente. Esta formação ao ter um objectivo específico que se prende com a redução dos resultados negativos das auditorias, é essencial que se verifique se de facto os resultados estão a melhorar ou não.

VI. Referências

- Aguinis H, Mazurkiewicz MD, Heggestad, ED(2009). Using Web-based frame-of-reference training to decrease biases in personality-based job analysis: an experimental field study. *Pers. Psychol*;
- Aragón-Sánchez A, Barba-Aragón I, Sanz-Valle R. (2003). Effects of training on business results. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 14:956–80;
- Anderson, C.J. (2003). The psychology of doing nothing: forms of decision avoidance result from reason na emotion. *Psychological Bulletin*, 129, 139-67;
- Baldwin, T. T., e Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105;
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., e Loher, B. T. (1991). The perils of participation: Effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*, 44, 51-65;
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall;
- Barber J. (2004). Skill upgrading within informal training: lessons from the Indian auto mechanic. *Int. J. Train. Dev.* 8:128–39;
- Bartlett KR, Rodgers J. 2004. HRD as national policy in the Pacific Islands. *Adv. Dev. Hum. Resour.* 6:307–14;
- Becker G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *J. Pol. Econ.* 70(Suppl. 5, Pt. 2):S9–49;
- Becker G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*. New York: Columbia Univ. Press;

- Brown, T. C. (2005). Effectiveness of distal and proximal goals as transfer-of-training interventions: A field experiment. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3), 369-387;
- Caetano, A. (Coord.) (2007). *Avaliação da formação profissional – Estudos em organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte;
- Campbell, J. P. (1989). The agenda for training theory and research. In I. L. Goldstein (Ed.), *Training and Development in Organizations* (pp. 469-86). San Francisco: Jossey-Bass;
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. III, e Weick, K. R. Jr (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw Hill;
- Carlson, D. S., Bozeman, D. P., Kacmar, K. M. et al. (2000). Training motivation in organizations: na analysis of individual level antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 12 (3), 271-87
- Cho E, McLean GN. 2004. What we discovered about NHRD and what it means for HRD. *Adv. Dev. Hum. Resour.* 6:382–93;
- Cheng, E. W. L., e Ho, D. C. K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30 (1), 102-118;
- Collins DB, Holton EF III. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: a metaanalysis of studies from 1982 to 2001. *Hum. Resour. Dev.* 15:217–48;
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., e Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 678-707;

- Davis FD, Yi MY. (2004). Improving computer skill training: behavior modeling, symbolic mental rehearsal, and the role of knowledge structures. *J. Appl. Psychol.* 89:509–23;
- Dvir T, Eden D, Avolio BJ, Shamir B.(2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Acad. Manag. J.* 45:735–44;
- Edkins GD. (2002). A review of the benefits of aviation human factors training. *Hum. Factors Aerosp. Saf.* 2:201–16
- Facticeau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R.T., e Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21 (1), 1-25;
- Ford JK, Schmidt AM. (2000). Emergency response training: strategies for enhancing real-world performance. *J. Hazard. Mater.* 75:195–215;
- Gaudine, A. P., e Saks, A. M. (2004). A longitudinal quasi-experiment on the effects of posttraining transfer interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 57-76;
- Guerrero S, Barraud-Didier V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 15:1408–23;
- Goldstein, I. L (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-72 ;
- Goldstein, I. & Ford, J.K (2002). *Training in Organizations*, 4th edn, Belmont, CA: Wadsworth;
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S& Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personel Psychology*, 56 (2), 333-61;

- Herman Aguinis and Kurt Kraiger, *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society*, *The Annual Review of Psychology*, 2009, 60: 45-74;

- Kozlowski SWJ, Gully SM, Brown KG, Salas E, Smith EM, Nason ER. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 85:1–31;

- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Brown, K.G et. Al (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 85 (1), 1-31

- Kraiger K, Ford JK, Salas E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *J. Appl. Psychol.* 78:311–28;

- Kraiger, K. & Ford, J. K (2007). The expanding role of workplace training: themes and trends influencing training research and practice. In L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. Mahwah, NJ: LEA;

- Mabey C, Ramirez M. (2005). Does management development improve organizational productivity? A sixcountry analysis of European firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16:1067–82

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

- Mathieu, J. E & Martineau, J. W (1997). Individual and situational influences on training motivation. In J. K. Ford, S. W. J. Kozlowski, K. Kraiger et al. (Eds.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations* (pp.193-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., e Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35, 828-847;
- Pfeffer, J. (1994). *Vantagem competitiva através das pessoas*. Rio de Janeiro: Makron Books;
- Ree, M. J., e Earles, J. A. (1991). Predicting training success: Not much more than g. *Personnel Psychology*, 44 (2), 321-332;
- Swanson RA.(2001). Assessing the Financial Benefits of Human Resource Development. *Cambridge, MA: Perseus*
- Smith, E., Ford, J.K. & Kozlowski, S (1997). Bulding adaptative expertise: implications for training design strategies. In M. Quinones & A. Ehrenstein (Eds), *Training for a rapidly Changing Workplace*, Washington, D.C: APA;
- Swezey, R. W., Perez, R.S & Allen J. A. (1991). Effects of instructional strategy and motion presentations conditions on acquisition and transfer of electromechanical skill. *Human Factors*, 33, 309-23
- Taylor PJ, Russ-Eft DF, Chan DWL. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *J. Appl. Psychol.* 90:692–709;
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., e Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 759-769;
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F &Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 692-709.
- Timothy T. Baldwin, J. Kevin Ford, Brian Blume, *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 2009 , volume 24, 43-68;

- Ubeda Garcia M. (2005). Training and business performance: the Spanish case. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 16:1691–710;

- Velada, Ana Raquel, (2007). *Avaliação da Eficácia de Formação Profissional: Factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*; Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, ISCTE;

- Wexley, K. N. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-51.

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

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

- Yelon, S. L & Ford, J. K. (1999). Pursuing a multidimensional view of transfer. *Performance Improvement Quarterly*, 12, 58-7;

VI Anexos

Anexo 1

LTSI

Questionário sobre formação profissional

I

O PRESENTE QUESTIONÁRIO INCIDE SOBRE A ACÇÃO DE FORMAÇÃO “RELATÓRIOS DE AUDITORIA” QUE FREQUENTOU NO PASSADO MÊS DE MAIO.

Não há respostas certas nem erradas. O que nos interessa é somente a sua opinião.

O questionário é confidencial. Por motivos estritamente estatísticos, é necessário, contudo, recolher alguns elementos acerca de si próprio(a).

1. Designação da acção de formação: Relatórios de Auditoria

2. Ano de nascimento:

12. Sexo:

II

Pense por favor nesta acção específica de formação e responda às seguintes questões.

Por favor faça uma **crux** no quadrado à direita de cada questão que melhor traduz a sua opinião sobre esta acção de formação.

1. A formação aumentou a minha produtividade pessoal
2. Foi possível experimentar no meu trabalho as técnicas que aprendi na formação
3. Se utilizar as técnicas que aprendi na formação com êxito, as minhas recompensas no trabalho serão aumentadas
4. A minha chefia diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo as técnicas que aprendi na formação..
5. A quantidade de pessoas no meu local de trabalho é adequada para que eu consiga utilizar o que aprendi nesta formação
6. No Banco, os colaboradores são penalizados se não utilizarem o que aprenderam nas acções de formação
7. É difícil obter os materiais de que preciso para aplicar as técnicas e os conhecimentos que aprendi na formação

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente

Avaliação da Eficácia da Formação

8.	Antes da formação, tinha uma ideia clara de como esta iria contribuir para o desenvolvimento da função que desempenho				
9.	A formação correspondeu totalmente às minhas expectativas				
10.	O meu fluxo de trabalho não me permite dedicar tempo e atenção suficiente para experimentar as novas coisas que aprendi na formação				
11.	Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiri na formação				
12.	Se utilizar o que aprendi na formação, isso irá ajudar-me a obter melhores avaliações de desempenho				
13.	Os meus colegas são pacientes quando eu tento utilizar as novas técnicas no meu trabalho				
14.	A minha chefia presta-me apoio nas técnicas a aplicar no trabalho que aprendi recentemente na formação				
15.	O modo como os formadores utilizaram os materiais fez-me sentir confiante de que conseguirei aplicá-los no meu trabalho				
16.	A minha chefia opõe-se à utilização de técnicas aprendidas na formação				
17.	A minha chefia utilizaria técnicas diferentes das que eu usaria se aplicasse o que aprendi na formação				
18.	O material pedagógico (equipamento, ilustrações, etc.) utilizado na formação foi muito idêntico aquele que utilizo no meu local de trabalho.				
19.	Os resultados esperados desta formação estavam claros aquando do seu início				
20.	As actividades e os exercícios que os formadores usaram ajudaram-me a perceber como poderia aplicar no trabalho aquilo que aprendi na formação				
21.	O que é ensinado na formação corresponde às exigências da minha função				
22.	Há demasiadas coisas a acontecerem no trabalho neste momento para que eu consiga experimentar o que aprendi na formação				
23.	Tenho condições e oportunidades para utilizar no meu trabalho o que aprendi nesta formação				
24.	Os métodos utilizados na formação foram muito parecidos com aqueles que utilizo no meu trabalho				
25.	Na minha opinião os colaboradores do Banco recebem vários benefícios quando utilizam no trabalho competências recém aprendidas nas acções de formações				

Avaliação da Eficácia da Formação

26. Os formadores utilizaram diversos exemplos que me demonstraram como poderia aplicar as novas técnicas nas minhas tarefas
27. A minha chefia mostra interesse relativamente ao que aprendi na formação
28. Penso que esta formação se adequa ao meu posto de trabalho
29. Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendi na formação
30. Se não utilizar as novas técnicas que aprendi nesta formação irei ser repreendido(a) no trabalho
31. As situações utilizadas na formação são muito parecidas com as que encontro no meu trabalho
32. Acredito que a formação me ajudou a ter um melhor desempenho no meu trabalho

