



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade UnB Planaltina – FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP

ZAIRA PIRES FERREIRA

**AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

Brasília-DF

2025

ZAIRA PIRES FERREIRA

**AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Maria Júlia Pantoja

Brasília-DF

2025

Ferreira, Zaira Pires
Fa
AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA
IGUALDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO /
Zaira Pires Ferreira; orientador Maria Júlia Pantoja.
Brasília, 2025.
169 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)
Universidade de Brasília, 2025.

1. Ações afirmativas. 2. Avaliação. 3. Engajamento. 4.
Setor público. 5. Modelagem por equações estruturais. I.
Pantoja, Maria Júlia, orient. II. Título.

ZAIRA PIRES FERREIRA

**AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maria Júlia Pantoja de Britto
Presidente - Faculdade UnB Planaltina – FUP

Prof. Dr. Paulo Resende da Silva
Membro Externo – Universidade de Évora

Prof. Dr. Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi Membro
Membro Interno - Faculdade UnB Planaltina – FUP

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior
Suplente - Faculdade UnB Planaltina - FUP

AGRADECIMENTOS

À minha Mãezinha, linda, corajosa e persistente, que me forjou com suas qualidades e valores. Ao meu pai, pelo carinho e incentivo. À minha filha, Isadora, que, mesmo tarde da noite, preocupava-se se eu havia jantado, sempre me apoiando durante essa jornada. Aos meus irmãos, Shirley, Sula, Janduí, Dalila, Florênciá e Nataly, e aos meus sobrinhos, por estarem ao meu lado em cada passo desse caminho.

Agradeço às minhas *pets*, Roxy e Aisha, que me fizeram companhia e me alegraram com suas brincadeiras.

Agradeço à professora Maria Júlia Pantoja por me orientar com tanto carinho e dedicação, por estar sempre ao meu lado e por todo o conhecimento que me transmitiu.

Agradeço aos professores do PPGP, Mauro Eduardo Del Grossi, Celso Vila Nova de Souza Júnior, Luiz Honorato da Silva Junior, Jonilto Costa Sousa, Luciana de Oliveira Miranda (*in memoriam*) e Alexandre Nascimento de Almeida, pelo aprendizado e pelas aulas maravilhosas.

Agradeço aos meus amigos de curso, Andréia Rezende, Eldina, Marco Aurélio, Luiz Nabuco, Giselma e Rodrigo Ascenso, pelo companheirismo, pela ajuda nos dias difíceis e pelo incentivo quando o cansaço vinha.

Aos meus amigos de trabalho, pelo apoio constante nessa jornada, em especial a Guilherme, Gustavo, Jaqueline e Débora.

Agradeço a todas as mulheres que, ao longo da história, lutaram por igualdade em suas mais diversas formas. A lista é extensa, mas faço questão de destacar algumas figuras inspiradoras:

Dandara (1654-1694): Guerreira negra que, durante o período colonial do Brasil, recusou-se a voltar à escravidão e preferiu enfrentar a morte à perda de sua liberdade.

Amelia Earhart (1897-1939): Primeira mulher a pilotar sozinha sobre o Oceano Atlântico, desafiando as barreiras da aviação.

Dorothy Stang (1931-2005): Missionária católica e ativista ambiental, assassinada por sua luta em defesa da floresta amazônica e das populações vulneráveis.

Frida Kahlo (1907-1954): Artista revolucionária que viveu sob suas próprias regras, tornando-se um símbolo de resistência e feminismo.

Angela Davis (1944-): Militante norte-americana que combate o racismo, o machismo e a violência institucional.

Ângela Diniz (1944-1977): Vítima de feminicídio cujo caso se tornou emblemático na luta pelos direitos das mulheres.

Anne Frank (1929-1945): Jovem judia cujo diário revelou ao mundo os horrores da Segunda Guerra Mundial e a força da esperança.

Bertha Lutz (1894-1976): Pioneira na luta pelo voto feminino e pela igualdade de gênero no Brasil e no mundo.

Bertha Von Suttner (1843-1914): Primeira mulher a ganhar o Prêmio Nobel da Paz, por sua atuação pacifista.

Chiquinha Gonzaga (1847-1935): Primeira maestrina do Brasil e figura essencial para a valorização da música nacional.

Greta Thunberg (2003-): Jovem ativista que luta incansavelmente contra as mudanças climáticas.

Harriet Tubman (1822-1913): Ex-escravizada que libertou centenas de pessoas por meio da Underground Railroad.

Joana D'Arc (1412-1431): Camponesa que liderou tropas francesas e se tornou símbolo de resistência.

Leila Diniz (1945-1972): Defensora da liberdade feminina, quebrando tabus e desafiando convenções sociais.

Lélia Gonzalez (1935-1994): Intelectual e ativista do movimento negro brasileiro, referência na luta contra o racismo.

Malala Yousafzai (1997-): Militante paquistanesa pelo direito das meninas à educação.

Maria da Penha (1945-): Símbolo da luta contra a violência doméstica, que resultou na criação da Lei Maria da Penha.

Maria Quitéria (1792-1853): Primeira mulher a servir no Exército Brasileiro, lutando pela independência do país.

Marie Curie (1867-1934): Cientista revolucionária, primeira mulher a ganhar um Prêmio Nobel e única a vencer em duas categorias distintas.

Marsha P. Johnson (1945-1992): Ativista trans negra norte-americana que lutou contra a transfobia.

Marta Vieira (1986-): Maior artilheira da história da seleção brasileira, superando até Pelé.

Nise da Silveira (1905-1999): Psiquiatra que revolucionou a saúde mental com métodos humanizados e terapias artísticas.

Rosa Luxemburgo (1871-1919): Filósofa e ativista política que lutou por justiça social e melhores condições de trabalho.

Rosa Parks (1913-2005): Mulher que se recusou a ceder seu lugar no ônibus e tornou-se um dos maiores símbolos do movimento pelos direitos civis.

Simone de Beauvoir (1908-1986): Filósofa e escritora, participou do feminismo moderno e da luta pela liberdade feminina.

Sofia Ionescu-Ogrezeanu (1920-2008): Primeira mulher neurocirurgiã, responsável por avanços na neurociência.

Tarsila do Amaral (1886-1973): Artista plástica que rompeu padrões e se tornou um ícone do modernismo brasileiro.

Tia Ciata (1854-1924): Matriarca do samba, cuja resistência foi essencial para o reconhecimento da cultura negra no Brasil.

Tereza de Benguela (1700-1770): Líder quilombola que resistiu à escravidão por mais de duas décadas.

Valentina Tereshkova (1937-): Primeira mulher a viajar ao espaço, tornando-se um marco na ciência e na exploração espacial.

A todas essas mulheres, que abriram caminhos e desafiaram estruturas para que hoje possamos sonhar e lutar por um mundo mais igualitário. Muitas dessas mulheres sofreram não somente pelo seu gênero, mas também pela cor da sua pele, pela sua nacionalidade, pela sua religião e pela sua classe social. Muitas perderam suas vidas em nome da liberdade, da equidade e do direito de serem quem quisessem ser.

Sua coragem, ecoa no tempo, inspirando novas gerações a persistirem e a nunca aceitarem menos do que merecem. Nesses tempos estranho, suas histórias de vida são um lembrete que exige reflexão, inspirando novas gerações a persistirem e a nunca aceitarem menos do que merecem, e isso, em si mesmo, representa um ato de resistência e de desafio.

Desafiar o desconhecido, resistir às adversidades e transformar realidades são atos de coragem. O progresso, seja qual for, nasce de uma preocupação com algo que precisa ser mudado, melhorado e superado. Nesse percurso, não há caminhos fáceis, mas encontramos as palavras de outros que nos antecederam as lutas por igualdade, que inspiram, rompem barreiras e nos lembram de que nada é impossível, contudo requer persistência, determinação, e sobretudo, coragem.

A seguir, nesta seção de epígrafe, algumas dessas vozes que marcaram a história e continuam a iluminar o caminho para um mundo mais justo e igualitário:

“Nada na vida deve ser temido, somente compreendido. Agora é hora de compreender mais para temer menos” Marie Curie.

“Me ensinaram que o caminho do progresso não era rápido nem fácil” Marie Curie.

“Cada pessoa deve trabalhar para o seu aperfeiçoamento e, ao mesmo tempo, participar da responsabilidade coletiva por toda a humanidade” Marie Curie.

“A vida não é fácil para nenhum de nós. Mas e daí? Nós devemos ter persistência e, acima de tudo, confiança em nós mesmos. Devemos acreditar que somos talentosos em alguma coisa, e que essa coisa, a qualquer custo, deve ser alcançada” Marie Curie.

“As coisas não são ultrapassadas tão facilmente, são transformadas” Nise da Silveira.

“É necessário se espantar, se indignar e se contagiar, só assim é possível mudar a realidade” Nise da Silveira.

“Para navegar contra a corrente são necessárias condições raras: espírito de aventura, coragem, perseverança e paixão” Nise da Silveira.

“Não tenha medo de viver, de correr atrás dos sonhos. Tenha medo de ficar parado” Anita Garibaldi.

“A promoção da diversidade garante que crianças possam sonhar, sem colocar fronteiras ou barreiras para o futuro e os sonhos delas” Malala Yousafza.

“Eu gostaria de ser conhecida como uma pessoa que se preocupa com a liberdade, a igualdade, a justiça e a prosperidade para todos” Rosa Parks.

“Por um mundo onde sejamos socialmente iguais, humanamente diferentes e totalmente livres” Rosa Parks.

“As pessoas sempre dizem que eu não desisti do meu lugar porque estava cansada, mas isso não é verdade. Não, o meu único cansaço era estar cansada de ceder” Rosa Parks.

“não me pergunte se sou capaz”, dei-me a missão que executarei” Autor desconhecido.

“mais difícil do que escolher o caminho certo é trilhar por ele com sabedoria” Autor desconhecido.

RESUMO

Este estudo analisa a efetividade das ações afirmativas para a promoção da igualdade no contexto de um órgão público, avaliando a relação entre satisfação (reação), importância atribuída (motivação), engajamento e impacto dessas ações no comportamento dos servidores. O modelo teórico hipotetizado investiga se a satisfação e a importância das ações afirmativas influenciam o engajamento dos servidores e se esse engajamento, por sua vez, impacta seu comportamento no ambiente de trabalho. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, utilizando a Modelagem por Equações Estruturais para análise dos dados. Foram aplicadas escalas validadas para medir reação, motivação, engajamento e impacto das ações afirmativas, com um questionário disponibilizado on-line a servidores públicos do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Os resultados indicam que a satisfação com cursos e eventos presenciais ou on-line e a importância atribuída às ações afirmativas são preditores significativos do engajamento dos servidores, enquanto a reação a materiais instrucionais (cartilhas, *pop-ups*, e-mails) não apresentou efeito significativo. Além disso, confirmou-se que o engajamento influencia positivamente o impacto percebido das ações afirmativas no comportamento dos servidores. A pesquisa conclui que o engajamento é um fator-chave para o sucesso das políticas afirmativas no setor público, evidenciando a necessidade de aprimorar as estratégias institucionais para aumentar a efetividade das ações.

Palavras-chave: ações afirmativas; igualdade de gênero; engajamento; setor público; modelagem por equações estruturais.

ABSTRACT

This study analyzes the effectiveness of affirmative actions for promoting equality in the context of a public institution, evaluating the relationship between satisfaction (reaction), perceived importance (motivation), engagement, and the impact of these actions on employees' behavior. The hypothesized theoretical model investigates whether satisfaction and the perceived importance of affirmative actions influence employee engagement and whether this engagement, in turn, affects their behavior in the workplace. The research adopts a quantitative approach, using Structural Equation Modeling to analyze the data. Validated scales were applied to measure reaction, motivation, engagement, and the impact of affirmative actions, with an online questionnaire made available to public servants of the Ministry of Integration and Regional Development (MIDR). The results indicate that satisfaction with in-person or online courses and events and the importance attributed to affirmative action are significant predictors of employee engagement, while the reaction to instructional materials (booklets, pop-ups, emails) had no significant effect. In addition, it was confirmed that engagement positively influences the perceived impact of affirmative actions on employee behavior. The research concludes that engagement is a key factor for the success of affirmative policies in the public sector, highlighting the need to improve institutional strategies to increase the effectiveness of actions.

Keywords: affirmative actions; gender equality; engagement; public sector; structural equation modeling.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da literatura – base teórica	30
Figura 2 – Mapa da literatura do construto	30
Figura 3 – Modelo hipotético proposto	61
Figura 4 – Organograma do MIDR	66
Figura 5 – Modelo testado via MEE.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e dissertações selecionadas	26
Quadro 2 – Metodologia da pesquisa.....	71
Quadro 3 – Seções do questionário.....	77
Quadro 4 – Resumo das sessões realizadas (Teams)	83
Quadro 5 – Aplicação da pesquisa	86
Quadro 6 – Objetivos e seus respectivos resultados	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ranking de importância das ações afirmativas..... 103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Bases/Descritores/Filtros	27
Tabela 2 – Resultados das buscas.....	29
Tabela 3 – Decisões e procedimentos metodológicos	64
Tabela 4 – Composição do quadro de pessoal dos órgãos	68
Tabela 5 – Caracterização da amostra do estudo.....	69
Tabela 6 – Etapas e objetivos para coleta de material	76
Tabela 7 – Cargas fatoriais da medida satisfação (reação) a cursos presenciais e on-line.....	91
Tabela 8 – Cargas fatoriais da medida satisfação (reação) a cursos presenciais e on-line.....	93
Tabela 9 – Cargas fatoriais da medida satisfação (reação) a cartilhas (pop-up, comunicações visuais e e-mail).....	95
Tabela 10 – Cargas fatoriais da medida de importância às ações afirmativas.....	96
Tabela 11 – Cargas fatoriais da medida de engajamento às ações afirmativas	97
Tabela 12 – Cargas fatoriais da medida de impacto às ações afirmativas	98
Tabela 13 – Índices de confiabilidade interna	99
Tabela 14 – Estatística descritiva	100
Tabela 15 – Estatística descritiva por itens	100
Tabela 16 – Cargas fatoriais do modelo hipotético-dedutivo	104
Tabela 17 – Covariância	105
Tabela 18 – Coeficientes de regressão.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
APF	Administração Pública Federal
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
<i>CFI</i>	<i>Comparative Fit Index</i>
CF/88	Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988
CGU	Controladoria-Geral da União
Cnods	Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
DE&I	Diversidade, Equidade e Inclusão
<i>DMC</i>	<i>Diversity Management Competency</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FEM	Fórum Econômico Mundial
GTI	Grupo de Trabalho Interministerial
IMPACT	Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<i>JCR</i>	<i>Journal Citation Reports</i>
<i>JD-R</i>	<i>Job Demands-Resources Theory</i>
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
MAIS	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
ME	Ministério da Economia
MIDR	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
MIR	Ministério da Igualdade Racial
<i>MLE</i>	<i>Maximum Likelihood Estimation</i>
MM	Ministério das Mulheres
MPS	Motivação no Serviço Público
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ODS 5	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 – Igualdade de Gênero
ONU	Organização das Nações Unida
PFAA	Programa Federal de Ações Afirmativas

<i>RDWLS</i>	<i>Robust Diagonally Weighted Least Squares</i>
<i>RMSEA</i>	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
<i>RSL</i>	Revisão Sistemática de Literatura
<i>Segov/PR</i>	Secretaria de Governo da Presidência da República
<i>SEM</i>	<i>Structural Equation Modeling</i>
<i>SET</i>	<i>Social Exchange Theory</i>
<i>SJR</i>	<i>Scientific Journal Rankings</i>
<i>SMP</i>	Secretaria de Políticas para as Mulheres
<i>SRMR</i>	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
<i>TD</i>	Treinamento em Diversidade
<i>TD&E</i>	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
<i>TLI</i>	<i>Tucker-Lewis Index</i>
<i>UWES</i>	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
<i>VD</i>	Variável Dependente
<i>VI</i>	Variável Independente
<i>VIE</i>	Valênci a, Instrumentalidade e Expectânci a

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização e formulação do problema de pesquisa	21
1.2 Objetivo geral.....	23
1.3 Objetivos específicos	23
1.4 Justificativa.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Perspectivas sobre a igualdade de gênero.....	31
2.2 Ações no âmbito das instituições públicas brasileiras	33
2.3 Treinamento, intervenção e ações afirmativas: meio para promover mudanças ...	35
2.4 Treinamento, intervenção e ações afirmativas, como estão sendo avaliados?	38
2.5 Críticas às intervenções em diversidade	40
2.6 Avaliação da satisfação com as ações afirmativas	42
2.6 Avaliação da motivação para o treinamento com base no valor do treinamento – Teoria da Expectância de Vroom	45
2.7 Contextualizando engajamento	50
2.8 Engajamento em intervenções.....	54
2.9 Avaliação de impacto do treinamento e a influência do engajamento no resultado	56
2.10. Modelo teórico hipotetizado.....	60
3 METODOLOGIA.....	62
3.1 Tipo de pesquisa.....	62
3.2 Caracterização da organização.....	64
3.3 Participantes da pesquisa.....	67
3.4 Técnicas e procedimentos de coleta de dados.....	71
3.4.1 Levantamento bibliográfico	73
3.4.2 Pesquisa bibliográfica	74
3.4.3 Instrumento de pesquisa (questionário).....	77
4 RESULTADOS	90
4.1 Análise fatorial confirmatória via modelagem por equações estruturais.....	90
4.2 Validade interna.....	98
4.3 Estatística descritiva	99
4.4 Testes de hipóteses	103

5 DISCUSSÕES	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA.....	143
APÊNDICE B – E-MAIL DE CONVITE PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	147
APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS APÓS VALIDAÇÃO SEMÂNTICA.....	148
APÊNDICE D – E-MAIL DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DOS AUTORES PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA	153
APÊNDICE E – E-MAIL DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA COMISSÃO DE ÉTICA DO MIDR PARA PROCEDER À APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	154
APÊNDICE F – E-MAIL DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA ASSESSORIA DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DIVERSIDADE (APSD/GM) DO MIDR PARA PROCEDER À APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	155
APÊNDICE G – SOLICITAÇÃO DA LISTA DE E-MAILS DOS SERVIDORES DO MIDR, DA SUDAM, DA SUDENE, DA SUDECO, DO DNOCS, DA ANA E DA CODEVASF	156
APÊNDICE H – SOLICITAÇÃO DE ENVIO DA PESQUISA PELA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO ÓRGÃO	157
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO COM AS JUSTIFICATIVAS PARA EXCLUSÃO DE QUESTÕES DAS ESCALAS UTILIZADAS	160
APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO COM OS CÓDIGOS UTILIZADOS NOS RESULTADOS	165
APÊNDICE K – ESTRATÉGIA GERAL DA PESQUISA	167
ANEXO A – ORGANOGRAMA DO MIDR – DECRETO Nº 11.830, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2023	168

INTRODUÇÃO

A busca pela igualdade de gênero permanece um desafio estrutural em escala global. De acordo com o Relatório Global de Desigualdade de Gênero do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2023), a projeção atual indica que a paridade de gênero só será alcançada em aproximadamente 131 anos. Embora esse dado represente um avanço em relação a estimativas anteriores, que previam um período ainda maior, o progresso da paridade de gênero levanta preocupações sobre a efetividade das iniciativas em curso (Rubin; Bartle, 2021; Rubin, Bartle, 2021; Monteiro, 2024).

A temática gênero interage e é configurada por processos de raça, classe e demais tipos de desigualdade e segregação (Acker, 2012). De acordo com a literatura, o conceito de igualdade de gênero tem se expandido ao longo do tempo, assumindo uma abordagem mais ampla e interseccional (Acker, 2006; Acker, 2012; Fraga *et al.*, 2022; Alexandre, 2024; Meya *et al.*, 2025). Segundo os autores, a igualdade de gênero não se restringe apenas à equiparação de direitos e oportunidades entre homens e mulheres, mas engloba a promoção da equidade para diversos grupos historicamente marginalizados. Dessa forma, a luta pela igualdade de gênero evoluiu para uma busca mais abrangente por justiça social e inclusão universal, alinhando-se às perspectivas contemporâneas de diversidade e direitos humanos.

Nesse contexto, a implementação de políticas e práticas afirmativas tem se consolidado como uma estratégia essencial para a promoção da equidade de gênero tanto no setor público quanto no privado, contribuindo para a mitigação das desigualdades estruturais e para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos (Ruxton *et al.*, 2013; Farrell *et al.*, 2021; Rubin; Bartle, 2021; Monteiro, 2024).

No cenário brasileiro, o governo tem desempenhado um papel fundamental na promoção da igualdade de gênero, por meio da implementação de políticas públicas e programas voltados para a redução das disparidades entre homens e mulheres (Ministério da Economia, 2022 e 2025; Ministério da Igualdade Racial, 2025). Essas iniciativas abrangem múltiplas dimensões, incluindo a participação econômica e o acesso a oportunidades, o desempenho educacional, a saúde e a sobrevivência, além do empoderamento político (Instituto de Pesquisa Aplicada, 2025).

O governo tem consolidado, de forma estratégica e progressiva, a relevância da igualdade de gênero no cenário nacional. Nesse sentido, a promulgação do Decreto nº 11.785/2023 (Brasil, 2023) marcou um avanço significativo ao instituir o Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA) no âmbito da administração pública federal direta. Essa medida conferiu maior segurança jurídica aos servidores responsáveis pela implementação da política

pública, uma vez que normatizou, padronizou e estruturou as diretrizes das ações afirmativas. Além disso, o decreto estabeleceu objetivos claros e metas específicas para o plano de ação na gestão de pessoas, reforçando o compromisso governamental com a equidade e a inclusão no setor público no âmbito interno dos órgãos. Ao estabelecer diretrizes e instrumentos normativos, o Estado busca não apenas mitigar desigualdades históricas, mas também fomentar um ambiente organizacional mais equitativo e inclusivo, alinhado aos compromissos internacionais de direitos humanos e desenvolvimento sustentável, à exemplo o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, normatizado pela Portaria nº 288/2023 (Brasil, 2023) e o Decreto nº 11.785/2023 (Brasil, 2023).

Observa-se um movimento crescente para a criação de comitês e unidades especializadas âmbito interno dos órgãos públicos, formalmente competentes, para a promoção da equidade de gênero e outras formas de inclusão. Assim, os órgãos, de forma autônoma, vêm regulamentando essas áreas por meio de normativo próprio à exemplo o Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - Portaria nº 1.258, 2023 (Brasil, 2023), a Advocacia Geral da União - Portaria Normativa AGU nº 85, 2023 (Brasil, 2023), o Tribunal de Justiça de Santa Catarina - Resolução GP nº 61, 2024 (Brasil, 2024), e outros órgãos. Essas áreas desempenham um papel central na implementação e no fortalecimento das ações afirmativas, adotando estratégias para fomentar a igualdade em suas múltiplas dimensões (Decreto nº 11.785/2023 e Decreto nº 12.122/2024).

Identifica-se nos normativos que instituíram o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, o Programa Federal de Ações Afirmativas e o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, o indicativo dos meios de enfrentamento e combate à desigualdade, destacando-se a utilização das estratégias educativas dirigidas aos servidores e demais colaboradores para promover a inclusão, a valorização da contribuição histórica dos grupos minoritários, a conscientização, a mudança da cultura organizacional, a prevenção de práticas de racismo, discriminação de gênero e assédio sexual e moral no ambiente de trabalho, recorrendo à inclusão de conteúdos voltados para a formação e à sensibilização sobre a diversidade nos planos e ações de desenvolvimento de pessoas, bem como a promoção de campanhas periódicas abordando as ações afirmativas em diversidade.

Nesse sentido, observa-se que os órgãos utilizam formatos diversificados de ações educativas voltadas à capacitação e à sensibilização dos agentes públicos, que incluem a elaboração e divulgação de materiais informativos, como cartilhas de orientação de conduta, campanhas educativas em pop-ups digitais, comunicação visual institucional (cartazes, banners), e-mails informativos e orientativo, bem como a promoção de eventos presenciais e

virtuais, como seminários, cursos, palestras e rodas de conversa, buscando ampliar a conscientização e o engajamento dos servidores na temática da diversidade e inclusão. Segundo Alexandre (2024), dentre as categorias de ações para a promoção da diversidade, equidade e inclusão (DE&I), o letramento em DE&I, que compreende as intervenções por meio de treinamentos e conscientização dirigidas para os funcionários e os gestores/líderes do alto escalão, se destaca apresentando maior quantidade de ações desenvolvidas. A autora evidenciou, ainda, que a conscientização e o desenvolvimento de habilidades por meio de treinamento são essenciais para a gestão da diversidade.

De maneira geral, a avaliação das políticas públicas é um processo essencial para verificar sua efetividade e orientar melhorias contínuas. No âmbito das iniciativas em diversidade, Meya *et al.* (2025), ressaltam a necessidade de realizar amplas pesquisas de avaliação, considerando não apenas os resultados dessas iniciativas, mas, inclusive, seus aspectos interseccionais pertinentes às múltiplas identidades e experiências dos indivíduos. Sinalizam, ainda, investigar como as intervenções em diversidade estão sendo avaliadas pelo público-alvo, dado o potencial impacto dessas ações nas organizações e na sociedade.

Avaliar as ações em diversidade é fundamental para a obtenção de dados relevantes sobre a efetividade das ações afirmativas implementadas (Meya *et al.*, 2025). A análise dos resultados permite não apenas a identificação dos pontos fortes e das fragilidades da política pública, mas também o aprimoramento contínuo das estratégias adotadas (Denhardt; Catlaw, 2016). Além disso, a avaliação possibilita a reformulação de metas, a revisão de decisões e a correção de eventuais desvios, garantindo maior eficiência na implementação das ações (Denhardt; Catlaw, 2016).

No contexto das ações afirmativas promovidas pelos órgãos públicos, o artigo 10 do Decreto nº 11.785/2023 (Brasil, 2023) exige a mensuração dos resultados alcançados. Assim, evidencia-se que o processo avaliativo é essencial e contribui para o fortalecimento das políticas de igualdade de gênero no Brasil.

Na análise de Kobernovicz e Stefano (2020) sobre o engajamento dos servidores públicos e seus impactos tanto individuais quanto organizacionais, os autores destacam que a temática se mantém atual e de extrema relevância para a administração pública e a sociedade. Ressaltam, ainda, que o engajamento dos servidores está diretamente relacionado à efetividade das políticas institucionais, influenciando aspectos como a produtividade, a satisfação no trabalho e a adesão às diretrizes organizacionais. Nesse sentido, Miranda *et al.* (2024) e Parra *et al.* (2024) destacam a relevância da avaliação do impacto do engajamento no comportamento individual dos servidores e em outros aspectos organizacionais, permitindo, assim,

formulação de estratégias mais eficazes para a consolidação das políticas de igualdade e inclusão no setor público (Bailey *et al.*, 2017; Kobernovicz e Stefano, 2020; Abers, 2021; Camões, 2023).

Dessa forma, entender os fatores que impulsionam ou limitam esse engajamento, bem como compreender o engajamento e seu impacto no comportamento dos servidores, é fundamental para o aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas.

Os altos investimentos gastos nas intervenções em diversidade fazem parte das justificativas para as organizações procederem a avaliação das ações (Devine e Ash, 2022; Meya *et al.*, 2025). De acordo com Devine e Ash (2022), o Treinamento em Diversidade (TD) tornou-se uma indústria de grande porte e em expansão contínua, se mostrando um setor lucrativo, tendo em vista o dispêndio de grandes somas de investimentos por parte das empresas. Segundo os autores, ainda permanece essa lacuna na literatura, pois ainda não se sabe se os retornos, no que tange aos benefícios organizacionais e sociais, justificam os elevados investimentos realizados nessa área.

Assim, o presente estudo teve como objetivo preencher essa lacuna, analisando como os níveis de satisfação em relação às ações afirmativas (representando a reação) e a importância atribuída a essas ações (relacionada à motivação) se correlacionam com o engajamento dos servidores nas iniciativas afirmativas, além de investigar os efeitos do engajamento no comportamento individual dos servidores, com base nas suas percepções.

As variáveis do modelo teórico hipotetizado foram avaliadas por meio de quatro instrumentos distintos. Com base no Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), proposto por Abbad (1999), o componente de reação foi mensurado por meio da escala de Reação à Ação, bem como do Apoio à Aprendizagem e das Condições do Ambiente de Aprendizagem (Abbad; Gama; Borges-Andrade, 2000). A importância atribuída às ações afirmativas, no componente de características da clientela, foi avaliada utilizando a escala de Importância/Valência atribuída às ações (Lacerda; Abbad, 2003). Além disso, o impacto do treinamento no trabalho, no que tange à transferência da aprendizagem e à influência sobre o desempenho geral do participante, foi mensurado pela Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento em Amplitude (Pilati; Abbad, 2005). O nível de engajamento dos servidores nas ações afirmativas, nas dimensões de vigor, dedicação e concentração, conforme proposto por Schaufeli *et al.* (2002, p. 74), foi avaliado pela escala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*, validada no Brasil por Vasquez *et al.* (2015).

1.1 Contextualização e formulação do problema de pesquisa

O construto Engajamento, que constitui o principal foco desta dissertação, tem sido extensivamente investigado em diversas áreas do conhecimento, incluindo Psicologia, Sociologia, Saúde (Shuck, 2011), Economia (Barakat; Santos; Viguelles, 2022) e Administração Pública (Camões, 2021; Fletcher, 2020). As pesquisas voltadas para o engajamento no contexto laboral revelam que essa temática abrange uma gama de consequências, tanto positivas quanto negativas, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. As evidências sugerem que o engajamento no trabalho pode influenciar de forma significativa o desempenho dos indivíduos, bem como a dinâmica organizacional.

No que se refere às consequências negativas, baixos níveis de engajamento estão frequentemente associados ao adoecimento dos trabalhadores e ao aumento da rotatividade nas organizações, conforme evidenciado por Rayton, Dodge e D'Analese (2012). Em contrapartida, altos níveis de engajamento têm o potencial de exercer impactos positivos no desempenho laboral, promovendo comportamentos pró-sociais e cooperativos, fortalecendo a cidadania organizacional e contribuindo para a melhora do bem-estar no ambiente de trabalho (Christian *et al.*, 2011; Hakanen; Schaufeli, 2012; Soane, 2013; Bailey *et al.*, 2017; Andrade, 2022). Esses efeitos ressaltam a relevância de promover o engajamento como uma estratégia para a sustentabilidade organizacional e o bem-estar dos trabalhadores.

A questão da igualdade de gênero tem ganhado crescente relevância tanto para a sociedade quanto para o governo, resultando na implementação gradual de políticas públicas direcionadas a esse objetivo em âmbito nacional. No contexto da Administração Pública Federal, diversas estratégias têm sido adotadas com o intuito de promover a igualdade de gênero nas organizações públicas. Dentre essas estratégias, destacam-se as iniciativas de capacitação e desenvolvimento oferecidas pelas escolas de governo, bem como as intervenções realizadas diretamente pelos órgãos públicos, visando à criação de ambientes mais inclusivos e equitativos (Decreto nº 11.785/2023).

Assim, parte-se da suposição de que o engajamento nas ações afirmativas voltadas para a igualdade de gênero pode gerar um impacto positivo no comportamento dos servidores públicos. Considerando que esses servidores estão diretamente envolvidos no processo de elaboração e implementação de políticas públicas, a ampliação do conhecimento, o engajamento nas ações e as mudanças comportamentais decorrentes desse envolvimento podem resultar em melhorias significativas na implementação de políticas e práticas voltadas à promoção da igualdade de gênero. Dessa forma, o engajamento não apenas reforça a capacitação individual, mas também pode contribuir para a eficácia das ações afirmativas dentro da administração pública.

Diante desse contexto, emerge a seguinte pergunta norteadora do presente estudo: de que forma os níveis de satisfação com as ações afirmativas (reação) e a importância atribuída às ações afirmativas (motivação) se relacionam com o engajamento dos servidores nas ações afirmativas e qual seria o efeito do engajamento no comportamento individual dos servidores, considerando suas percepções?

Para responder a essa pergunta, este estudo se propõe a investigar a percepção individual dos servidores do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) e de seus órgãos vinculados em relação às ações afirmativas promovidas internamente.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar como os níveis de satisfação com as ações afirmativas (reação) e a importância atribuída a essas ações (motivação) se relacionam com o engajamento dos servidores nas ações afirmativas, bem como os efeitos do engajamento no comportamento individual dos servidores, a partir de suas percepções.

1.3 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos deste estudo são:

- I. Mensurar a percepção dos servidores sobre a importância das ações afirmativas voltadas para a igualdade de gênero.
- II. Mensurar a percepção dos servidores em relação à satisfação com as ações afirmativas internas voltadas para a igualdade de gênero.
- III. Mensurar a percepção dos servidores sobre o nível de engajamento nas ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.
- IV. Mensurar a percepção dos servidores sobre os impactos das ações afirmativas internas voltadas para a igualdade de gênero.
- V. Examinar a relação entre importância, satisfação, engajamento e impacto das ações afirmativas para a igualdade de gênero.

1.4 Justificativa

A inserção do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, em 2015, que aborda a igualdade de gênero, enfatiza e reforça a relevância do tema no contexto global. Com a meta de alcançar a igualdade de gênero até 2030, governos e países membros da Organização das Nações Unidas (ONU) têm implementado esforços significativos, tanto por meio de políticas

públicas quanto por meio de investimentos de recursos financeiros e humanos. Este compromisso global busca garantir a eliminação das desigualdades de gênero, promovendo a equidade e o empoderamento das mulheres e meninas em diversas esferas da sociedade.

A promoção da igualdade de gênero é um processo complexo e multifacetado que exige a participação ativa e colaborativa de diversos atores sociais, incluindo o governo e seus colaboradores, o setor privado, as organizações da sociedade civil, as comunidades e os cidadãos, que desempenham um papel crucial como agentes de transformação. É imperativo que todas essas partes estejam engajadas nas ações de intervenção, com o objetivo de alterar o status quo e alcançar os objetivos de mudança comportamental e cultural. A necessidade de ação coletiva (Brodie *et al.*, 2019) e a contribuição conjunta de todos os envolvidos são fatores determinantes para o sucesso na implementação de ações alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável (Azmat *et al.*, 2024). Nesse contexto, o governo assume uma responsabilidade central na coordenação e implementação dessas ações, sendo essencial para a eficácia do processo a gestão adequada dos recursos materiais e humanos disponíveis, conforme observado por Ruxton *et al.* (2013).

De acordo com Ding *et al.* (2023), o engajamento dos servidores é um fator essencial para o sucesso das organizações públicas, tendo um impacto direto na imagem do governo, na eficiência administrativa e na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Para Kobernovicz e Stefano (2020), o engajamento pode ser compreendido como uma condição motivacional que influencia positivamente a satisfação e o bem-estar dos servidores, sendo caracterizado por uma forte identificação com o trabalho, além de um elevado nível de energia e dedicação nas suas atividades. Esse crescente interesse pelo tema reflete a sua relevância tanto em nível organizacional quanto individual, sendo cada vez mais reconhecido como um componente central na dinâmica de performance das organizações, especialmente no setor público. Assim, a investigação sobre os fatores que influenciam o engajamento se torna uma área de pesquisa relevante, uma vez que suas implicações podem contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e para o fortalecimento das políticas públicas.

Os servidores públicos desempenham um papel fundamental na gestão das questões públicas, estando presentes em todas as etapas do ciclo das políticas públicas, desde sua formulação até a implementação e avaliação (Denhardt; Catlaw, 2016). Essa presença contínua ao longo do processo evidencia a importância dos servidores como agentes de transformação dentro da administração pública. Seu envolvimento direto nas políticas públicas confere-lhes a capacidade de influenciar mudanças significativas, tanto em termos de gestão quanto de

resultados sociais, sendo, portanto, fundamentais para o sucesso das iniciativas governamentais e para a promoção de mudanças culturais e comportamentais dentro da sociedade.

No contexto interno dos órgãos públicos, diversas intervenções são implementadas com o objetivo de promover a igualdade de gênero (Decreto nº 11.785/2023), sendo fundamental analisar a percepção dos servidores em relação a essas iniciativas. A avaliação da satisfação dos servidores com as ações afirmativas, a importância que atribuem a essas ações, o nível de engajamento nas mesmas, assim como os impactos no comportamento individual dos servidores, são aspectos essenciais para entender a eficácia dessas intervenções. Tais análises permitem identificar os pontos fortes e fracos das ações implementadas, proporcionando subsídios para ajustes e melhorias nas políticas públicas voltadas à promoção da igualdade de gênero dentro da administração pública.

É importante destacar que a avaliação das intervenções desempenha um importante papel não apenas na verificação da eficácia das ações, mas também na prestação de contas sobre os investimentos de recursos públicos direcionados a essas iniciativas. Contudo, ao analisar os resultados das buscas nas bases de dados científicas, observa-se uma lacuna significativa em estudos focados especificamente na avaliação de intervenções voltadas à promoção da igualdade de gênero. Nesse contexto, este estudo visa contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico, oferecendo dados e insights que possam estimular novas investigações sobre o impacto dessas intervenções, especialmente no contexto da administração pública. A ampliação da literatura científica sobre o tema pode proporcionar uma base sólida para o aprimoramento das políticas públicas e das práticas organizacionais em prol da igualdade.

Os dados e resultados gerados por este estudo possibilitam a identificação de variáveis preditoras que influenciam os níveis de engajamento nas intervenções, além de evidenciar os impactos no comportamento individual dos servidores. Esses resultados podem fornecer subsídios valiosos para a tomada de decisões por parte dos gestores, especialmente no que se refere à necessidade de ajustar as intervenções de maneira mais eficaz. Adicionalmente, o estudo contribui para a Administração Pública ao subsidiar o estabelecimento de políticas que visem o monitoramento contínuo do engajamento dos servidores nas intervenções, com a possibilidade de expansão dessas práticas a diversos níveis das organizações públicas. Para a sociedade, as implicações deste estudo são igualmente significativas, incluindo a potencial melhoria nas políticas públicas, bem como no aprimoramento da prestação de serviços à população, refletindo diretamente no bem-estar e na qualidade de vida dos cidadãos.

Diante da importância de avaliar as intervenções e seus reflexos no comportamento dos servidores, o problema central deste estudo concentra-se em analisar como a satisfação com as

ações afirmativas e a importância atribuída a essas ações influenciam os níveis de engajamento dos servidores, resultando em efeitos no comportamento individual desses servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, com o propósito de investigar o engajamento dos servidores públicos em ações afirmativas voltadas à promoção da igualdade de gênero e seus impactos no comportamento. Além disso, busca-se identificar os principais temas abordados na literatura que sustentam a fundamentação teórica e orientam as discussões desenvolvidas nas subseções deste estudo.

De acordo com os objetivos deste estudo, foi explorada as temáticas relacionadas ao modelo teórico hipotetizado, que envolveram as variáveis: a) satisfação com as ações afirmativas (reação), b) importância atribuída a essas ações (motivação), c) engajamento dos servidores, e d) efeitos do engajamento no comportamento individual, assim, procedeu-se à realização de uma pesquisa inicial em artigos científicos disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no Google Acadêmico. Complementarmente, foram consultadas teses e dissertações na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), em repositórios institucionais e no Google Acadêmico, a fim de mapear a produção científica relacionada aos construtos desta pesquisa. As buscas utilizaram as palavras-chave “engajamento”, “motivação e treinamento”, “avaliação e treinamento” e “intervenção e diversidade”, considerando o período de 2017 a 2024. Como resultado, foram identificadas 43 dissertações e 28 teses, das quais foram excluídos os trabalhos que não abordavam diretamente as variáveis investigadas.

Considerando os objetivos deste estudo, foram selecionadas duas teses e três dissertações que abordam a evolução da teoria, os conceitos e os modelos relacionados ao construto em análise, contribuindo para a compreensão das variáveis preditoras e de critério. O **Quadro 1** apresenta os materiais selecionados para esta investigação.

Quadro 1 – Teses e dissertações selecionadas

BDTD - Teses e Dissertações	TÍTULO	Autor	Ano
Tese de Doutorado	Preditores da aprendizagem e instrumentos de transferência de treinamento: um estudo com profissionais da saúde pública	Sousa, Alline Alves	2017
Tese de Doutorado	Antecedentes e intervenções para engajamento no trabalho na administração pública federal brasileira	Camões, Marizaura Reis de Souza	2022
Dissertação de Mestrado	Motivação e Suporte Psicossocial à Transferência como preditores de Impacto de Treinamentos no Trabalho	Moreira, Rafaela Marcolino El-Corab	2017

Dissertação de Mestrado	Efeito do treinamento baseado em mindfulness no engajamento no trabalho de lideranças em saúde em um hospital universitário em combate ao COVID-19	Andrade, Renata Frateschi de	2022
Dissertação de Mestrado	Diversidade, Equidade e Inclusão no Ambiente Organizacional: Um Estudo de Caso na Indústria Farmacêutica	Alexandre, Klislaine de Lima	2024

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para a realização da revisão de literatura, adotaram-se as técnicas de planejamento propostas por Creswell (2021), seguindo as etapas a seguir: (a) identificação das palavras-chave pertinentes ao tema; (b) busca em bases de dados, bibliotecas e plataformas de disseminação de conteúdo científico; (c) filtragem do material obtido; (d) avaliação da relevância e contribuição de cada artigo; (e) construção do mapa de literatura; (f) síntese dos artigos e publicações em planilhas do Excel; e (g) categorização dos artigos por temática. Essas etapas foram conduzidas com o objetivo de identificar os principais estudos relacionados aos construtos investigados nesta pesquisa.

É relevante destacar que o recorte temporal adotado foi o período de 2018 a 2025 para cada variável do construto e temas abordados no referencial teórico. Quanto aos resultados das buscas, a seleção dos artigos seguiu as etapas do protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008): (1) elaboração do problema de pesquisa; (2) acesso à literatura; (3) definição dos critérios de inclusão e exclusão, com a remoção de artigos duplicados e a exclusão daqueles sem correlação com o tema após a leitura do título e do resumo; (4) avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão, considerando como critérios a classificação Qualis-CAPES entre A1 e B2, o fator de impacto superior a 1 no *Journal Citation Reports (JCR)* ou a equivalência no *Scientific Journal Rankings (SJR)* para os estratos A1 a B2 da Qualis-CAPES; e (5) decisão sobre a pertinência e elegibilidade dos artigos selecionados. A **Tabela 1** apresenta os descritores de busca, os filtros aplicados, as bases de dados consultadas e o recorte temporal adotado, enquanto a **Tabela 2** detalha os resultados obtidos em cada etapa do processo.

Tabela 1 – Bases/Descritores/Filtros

TEMAS	BASE DE DADOS	PALAVRAS-CHAVE E DESCRIPTORES DE BUSCA:	FILTROS
Políticas públicas de gênero no setor público	Capes e Google Acadêmico	(feminin? OR mulher? OR gênero OR "igualdade de gênero") AND ("política? pública?" OR "política? governamenta?" OR "programas público?" OR "ação pública" OR "ações públicas")	* Google Acadêmico: classificação dos resultados por relevância pela própria ferramenta Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2018 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância

Engajamento no setor público	Capes e Google Acadêmico	(feminin? OR wom?n OR female OR "gender equality" OR (man OR men)) AND (engagement OR involvement OR arangement OR committment OR compromise OR appointment OR obligation OR promise OR participat?)	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2018 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância
Engajamento em intervenções de diversidade	Capes e Google Acadêmico	engagement AND ("intervention diversity" OR training) AND(evaluation OR influence OR impact) (engagement AND (intervention* OR program* OR training) AND diversity)	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2018 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância
	Capes e Google Acadêmico	engagement AND (antecedent OR predictor) (engagement AND (evaluation* OR influence* OR impact*) AND work)	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2018 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância
	Capes e Google Acadêmico	training AND (antecedent OR predictor) diversity interventions AND intervention evaluation diversity AND (training OR program OR intervention) AND evaluation	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2018 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância
Treinamento/intervenção em diversidade	Capes e Google Acadêmico		
Satisfação (reação)	Capes e Google Acadêmico	("influence OR impact) AND satisfaction AND engagement ("training evaluation" OR impact) AND satisfaction	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2018 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância
Importância/ Valor do treinamento (motivação)	Capes e Google Acadêmico	("influence OR impact) AND (motivation for training OR expectance OR value) AND engagement ("training evaluation" OR impact) AND "motivation for training"	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2018 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância
Efeitos do engajamento no impacto	Capes e Google Acadêmico	"training engagement" AND (influence OR impact OR efect* OR evaluation)	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2020 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância
Impacto do treinamento no trabalho	Capes e Google Acadêmico	"training engagement" AND (influence OR impact OR efect* OR evaluation) "training evaluation" AND impact AND transfer	Acesso aberto; Artigo revisado por pares; Idioma inglês e português; Período de 2021 a 2025 * Google Acadêmico: os 80 primeiros resultados classificados por relevância

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

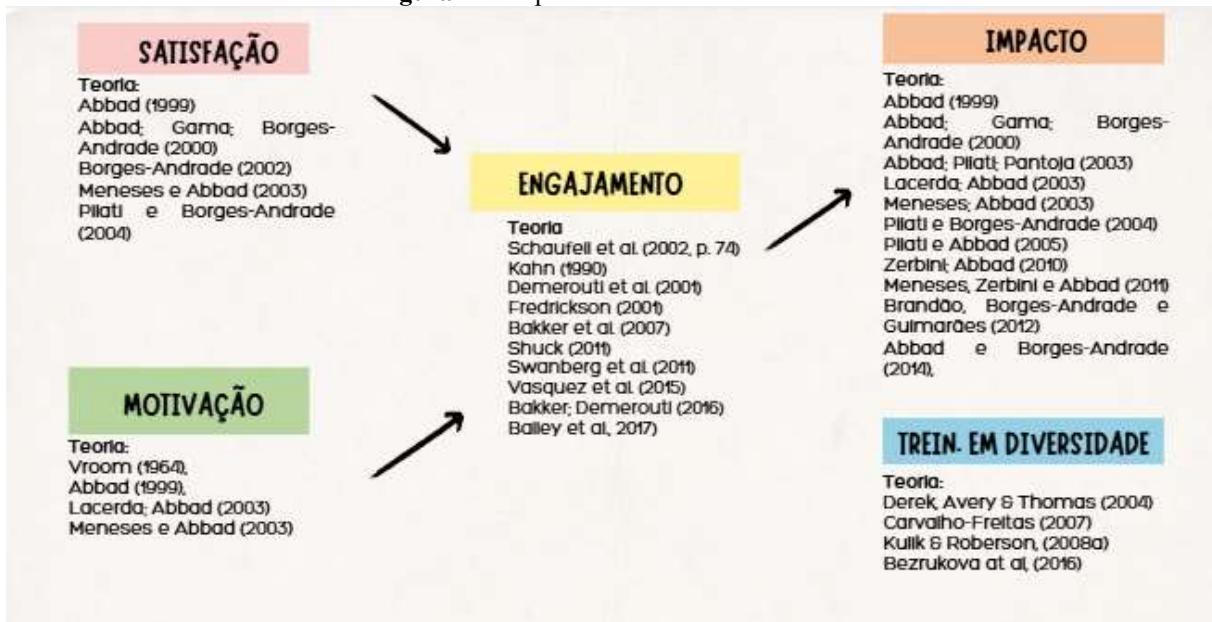
Tabela 2 – Resultados das buscas

TEMAS	ETAPA 2 - Acesso à literatura *Capes **Google Acadêmico	Etapa 3 - Exclusão após leitura dos títulos *descarte dos que não tinham relação com o tema e duplicados	Etapa 3 - Exclusão após leitura dos resumos *descarte dos que não tenham relação com o tema	Etapa 4 - Exclusão após verificação da qualidade: Qualis-CAPES entre A1 e B2, ou fator de impacto (JCR) maior do que 1 ou SJR com extrato entre A1 e B2
Políticas públicas de gênero no setor público	*112 **80	75	34	17
Engajamento no setor público	*83 **80	29	10	8
Engajamento em intervenções de diversidade	*42 **80	24	10	8
	*132 **80	32	8	7
Treinamento/intervenção em diversidade	*94 **80	26	12	10
Satisfação (reação)	*78 **80	33	11	9
Importância/ Valor do treinamento (motivação)	*116 **80	39	12	11
Efeitos do engajamento no impacto	*75 **80	31	9	7
Impacto do treinamento no trabalho	*95 **80	18	11	10

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

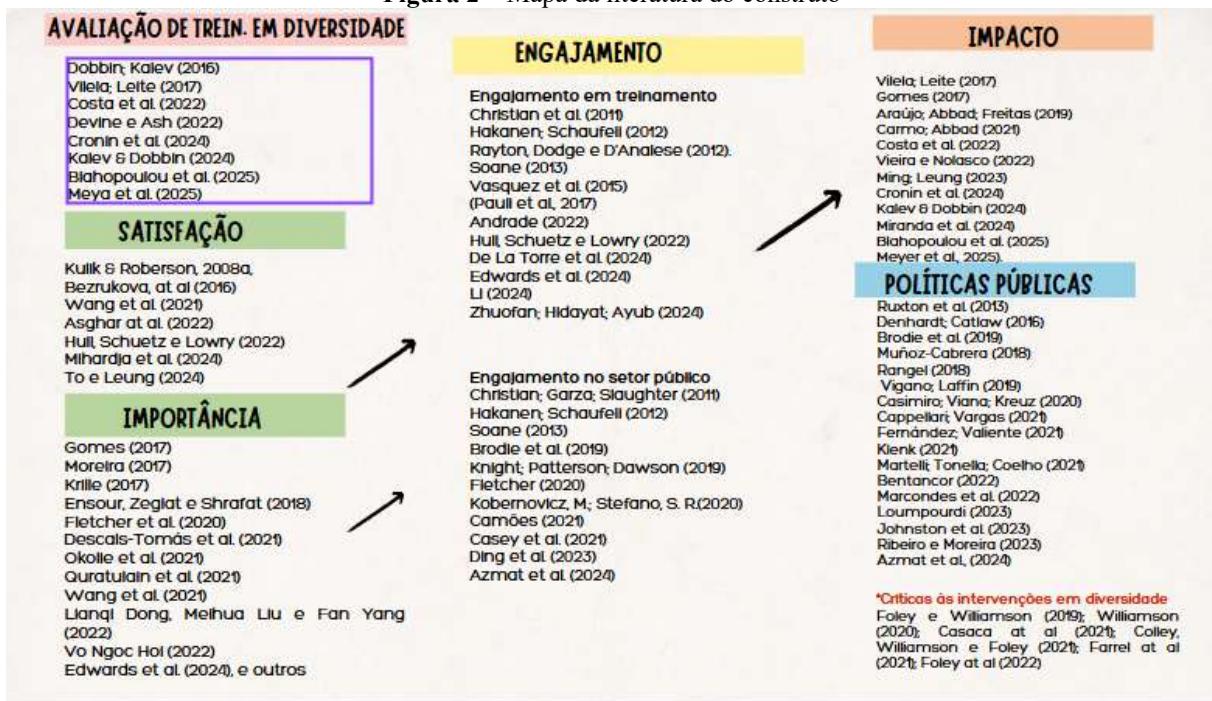
A **Figura 1** apresenta a base teórica do construto, enquanto a **Figura 2** exibe um mapeamento da literatura sobre políticas públicas de gênero no setor público, engajamento nesse setor, engajamento em intervenções voltadas para a diversidade, treinamentos ou intervenções em diversidade, satisfação (reação), importância e valor do treinamento (motivação), efeitos do engajamento no impacto e a influência do treinamento no desempenho profissional. Esse mapeamento destaca os principais autores e suas contribuições para a compreensão dessas temáticas no contexto organizacional.

Figura 1 – Mapa da literatura – base teórica



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Figura 2 – Mapa da literatura do construto



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A seleção realizada proporcionou uma compreensão ampla e aprofundada do objeto de pesquisa e de seus temas correlatos. As teses, dissertações, relatórios e artigos coletados abarcaram uma variedade de temáticas, incluindo avaliações do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5), análises de políticas públicas voltadas à igualdade de gênero, fundamentação teórica e conceitual das variáveis do construto, benefícios do treinamento,

avaliação e influência do engajamento, mensuração da satisfação, da relevância e do impacto do treinamento, além de estudos sobre treinamentos direcionados à diversidade, análise de intervenções nesse campo, agenda de pesquisa sobre os temas investigados e escalas de mensuração das variáveis do modelo teórico adotado.

2.1 Perspectivas sobre a igualdade de gênero

Desde os primórdios da civilização, a sociedade tem experimentado transformações sociais significativas, as quais exigem uma contínua adaptação cultural e social de seus membros. A trajetória histórica das sociedades humanas revela a dinâmica dessas mudanças ao longo do tempo, destacando a igualdade de gênero como uma questão central nesse processo (Casimiro; Viana; Kreuz, 2020).

A literatura científica tem se dedicado à análise empírica da igualdade de gênero, identificando as principais causas que perpetuam as disparidades de gênero, tanto no contexto cotidiano quanto histórico. Nesse sentido, as conceituações culturais desempenham um papel importante ao conferir uma aparência de normalidade às desigualdades, sendo o discurso a manifestação das ideologias culturais subjacentes (Vigano; Laffin, 2019; Costa; Cappellari; Vargas, 2021).

Na revisão de literatura sobre políticas públicas e gênero, destaca-se o crescente interesse em explorar a dimensão do empoderamento político. Há uma produção significativa de estudos empíricos que discutem questões como representatividade, ascensão e liderança de gênero, além de temas como cotas parlamentares e de lideranças, o desenvolvimento de lideranças de gênero por meio de programas específicos, bem como políticas públicas e legislações voltadas à promoção da igualdade (Costa; Cappellari; Vargas, 2021; Fernández; Valiente, 2021; Ribeiro; Moreira, 2021; Hiselius *et al.* 2023; Johnston *et al.*, 2023; Rutherford; Mee, 2023; Ehrhart; Lundåsen; Lidén, 2024; Jongen, 2024). Esses estudos, em sua maioria, delineiam o problema e a perspectiva dos públicos-alvo, apresentando indicativos que confirmam a necessidade de aprimoramento e intensificação das ações voltadas para a promoção da igualdade de gênero.

Na literatura analisada, observa-se a utilização dos indicadores do ODS 5 para fundamentar argumentos e validar aspectos relacionados à desigualdade de gênero (Muñoz-Cabrera; Rangel, 2018; Ribeiro; Moreira, 2021; Marcondes; Farah, 2021). Também se destaca a relevância do tema (Loumpourdi, 2023), a realização de comparativos entre as taxas de desigualdade entre países (Fernández; Valiente, 2021), a avaliação da representatividade feminina (Klenk, 2021), a construção de índices (Martelli; Tonella; Coelho, 2021), e a análise

de programas (Azmat *et al.*, 2024; Bentancor, 2022; Johnston *et al.*, 2023). De forma geral, tais estudos orientam as variáveis de prospecção das pesquisas, embasam os resultados, fornecem considerações finais, fazem sugestões e propõem agendas de pesquisa. Esses estudos frequentemente enfatizam indicadores numéricos da realidade analisada, destacando a necessidade de ações para impulsionar mudanças significativas no status quo.

Em resposta às persistentes demandas de diversos grupos sociais, a igualdade de gênero tornou-se uma questão de relevância global, exigindo a implementação de medidas concretas para reverter as desigualdades e garantir avanços significativos nessa área. Nesse contexto, a inclusão do ODS 5 na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabelecida durante a Assembleia Geral das Nações Unidas em setembro de 2015, constituiu um respeitável marco para impulsionar mudanças substanciais.

No mesmo contexto, o Relatório Global de Desigualdade de Gênero 2024, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2024), revela que o Brasil ocupava a 70^a posição entre os 146 países analisados. Considerando os escores (variando de 0 a 1), na dimensão de participação econômica e oportunidades, o país se posicionou em 88º lugar, com um escore de 0,667, enquanto no desempenho educacional ficou em 54º lugar, com um escore de 0,996. Em relação à saúde e sobrevivência, o Brasil ficou em primeiro lugar, empurrado com outros 26 países, todos com o escore de 0,980. Na dimensão de empoderamento político, o Brasil ocupou a 74^a posição, com um escore de 0,220. Vale destacar que, nesta última dimensão, os escores dos países são simétricos e os mais baixos quando comparados às demais dimensões.

Observam-se avanços significativos na promoção da igualdade de gênero no Brasil, como evidenciado pelo recente progresso para a 57^a posição no *ranking* do Índice Global de Disparidade de Gênero 2024. No entanto, de acordo com a análise do Fórum Econômico Mundial (FEM), estima-se que a meta será alcançada apenas em 2161, o que sublinha a necessidade de medidas adicionais e um compromisso permanente com a causa.

No Brasil, a Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CNODS) é responsável pela implementação e pelo monitoramento do ODS 5. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) contribui para esse processo por meio da publicação do caderno ODS 5, no qual apresenta um diagnóstico do país, baseado na análise dos indicadores de monitoramento das metas e na avaliação dos desafios a serem enfrentados. Essas informações proporcionam um panorama da situação brasileira, identificando áreas e níveis que demandam intervenções específicas.

O Observatório Brasil da Igualdade de Gênero é um órgão do Ministério das Mulheres normatizado pela Portaria nº 329/2023 (Brasil, 2023) com a função de gerir os dados e

informações sobre políticas públicas de igualdade considerando as várias formas de desigualdade, nesse sentido, é responsável por mensura as ações de igualdade por meio de indicadores que abrangem a estrutura demográfica, a autonomia econômica, a igualdade no mundo do trabalho, o enfrentamento de todas as formas de violência contra as mulheres, a educação para a igualdade, bem como a cidadania e a presença feminina em espaços de poder e decisão. Esses indicadores servem como ponto de partida para o monitoramento sistemático das políticas públicas implementadas, possibilitando a mensuração dos resultados alcançados em comparação com os objetivos estabelecidos.

Nessa conjuntura, diversos estudos empíricos têm sido realizados em diferentes segmentos das políticas públicas e das ações governamentais adotadas. A partir dessas pesquisas e debates, emergem considerações relevantes sobre novas possibilidades de articulação e diálogo na construção das políticas, a necessidade de intensificação das ações, a alocação de orçamento e a adequação das estruturas, o exame do avanço e aprimoramento das leis e políticas de gênero, os resultados alcançados pelo Brasil, a definição de conceitos, a indicação de ações complementares, entre outros (Muñoz-Cabrera; Rangel, 2018; Vigano; Laffin, 2019; Marcondes *et al.*, 2022; Ribeiro e Moreira, 2023). Embora seja evidente a necessidade de intensificar os esforços para alcançar a igualdade, os autores indicam que a conquista de melhorias ocorrerá de forma gradual.

2.2 Ações no âmbito das instituições públicas brasileiras

O governo brasileiro tem implementado diversas iniciativas voltadas à promoção da igualdade, reconhecendo a necessidade de ações estruturadas para a redução das desigualdades históricas. Nesse contexto, o Decreto nº 11.785/2023 (Brasil, 2023) instituiu o Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA) no âmbito da administração pública federal direta, sob a coordenação do Ministério da Igualdade Racial (MIR). Esse programa tem como finalidade garantir a equidade de oportunidades e o fortalecimento dos direitos de grupos historicamente marginalizados, por meio da implementação de ações afirmativas direcionadas às populações negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência e às mulheres. A amplitude da legislação evidencia um compromisso governamental com a promoção da diversidade e da inclusão em múltiplos contextos sociais e institucionais.

Embora o Decreto nº 11.785/2023 (Brasil, 2023) tenha formalizado e estruturado as ações afirmativas no âmbito da administração pública, iniciativas voltadas à promoção da igualdade já eram desenvolvidas anteriormente por diversos órgãos governamentais. Essas ações incluíam a realização de palestras, fóruns, campanhas educativas em formatos visuais e

eletrônicos, além da elaboração de cartilhas de conduta e diretrizes institucionais. A implementação dessas iniciativas ocorria por meio da colaboração entre diferentes unidades internas, como a Gestão de Pessoas, a Corregedoria, a Ouvidoria e a Assessoria de Comunicação. Órgãos externos como a Controladoria-Geral da União (CGU), o Ministério da Igualdade Racial (MIR) e a antiga Secretaria de Políticas para as Mulheres (SMP) desempenhavam um papel relevante na formulação e disseminação dessas políticas. Mais recentemente, essa rede institucional foi ampliada, passando a incluir o Ministério da Mulher e a Secretaria de Governo da Presidência da República (SEGOV/PR), reforçando o compromisso governamental com a promoção da equidade de gênero e da inclusão social.

As ações voltadas à promoção da igualdade de gênero foram formalmente normatizadas e aprimoradas pelo Decreto nº 11.785/2023, que estabeleceu diretrizes para a implementação das ações afirmativas no âmbito da administração pública federal. Esse marco regulatório definiu os grupos beneficiários, os princípios norteadores, os objetivos estratégicos, os mecanismos de implementação, o plano de ação, a estrutura de gestão, os processos de monitoramento e avaliação, além das atribuições do Comitê responsável pela supervisão das iniciativas. Ao conferir respaldo legal e diretrizes operacionais, o decreto não apenas reforça a importância dessas políticas, mas também estabelece a obrigatoriedade de sua execução, garantindo maior coerência e efetividade na promoção da equidade de gênero na esfera pública (Brasil, 2023).

O decreto estabeleceu um conjunto de ações, objetivos e metas que abrangem diferentes dimensões da administração pública, incluindo a gestão de pessoas, os procedimentos de compras e contratações, as instâncias de participação social e a composição de colegiados sob a responsabilidade dos órgãos governamentais. Além disso, foram previstas diretrizes para a atualização e manutenção dos registros administrativos e dos cadastros estruturados dos sistemas relacionados tanto aos agentes públicos quanto aos beneficiários das políticas públicas. Essa última medida assume especial relevância, pois possibilita a obtenção de dados sistematizados, fundamentais para a construção de indicadores de monitoramento e avaliação, permitindo a mensuração dos impactos das ações afirmativas e subsidiando a formulação de políticas mais eficazes.

Conforme estabelecido no artigo 4º do Decreto nº 11.785/2023 (Brasil, 2023), as ações afirmativas possuem, predominantemente, um caráter educativo. Essas iniciativas visam à formação e à sensibilização sobre diversidade e inclusão, promovendo mudanças culturais e institucionais necessárias para a equidade no ambiente organizacional. A normatização dessas ações reforça a importância da educação como ferramenta central na promoção da igualdade,

assegurando que as políticas públicas não apenas garantam direitos, mas também fomentem a conscientização e o engajamento dos agentes públicos e da sociedade em geral:

Art. 4º São objetivos do PFAA:

III - incluir em planos e **ações de desenvolvimento de pessoas conteúdos relativos à formação e à sensibilização sobre a diversidade;**

IV - **promover campanhas** periódicas sobre as ações afirmativas, o respeito à diversidade e a inclusão;

VIII - promover a diversidade racial, étnica, de gênero e de pessoas com deficiência nas **publicações governamentais e em materiais promocionais do Governo** [...] (Brasil, 2023, grifo nosso).

Contudo, é necessário avaliar as ações afirmativas promovidas nos órgãos para verificar se estão alcançando os objetivos desejados. Assim, Arthur *et al.* (2003) destacam a importância de adotar abordagens metodológicas e avaliações criteriosas, que possibilitem mensurar a efetividade do treinamento e aprimorar continuamente as estratégias de capacitação.

Nesse mesmo sentido, Danive e Ash (2022) enfatizam a necessidade de maior rigor metodológico na avaliação dos treinamentos voltados à diversidade, a fim de mensurar sua real eficácia no alcance dos objetivos institucionais. Segundo as autoras, a adoção de mecanismos avaliativos precisos é essencial para verificar se os investimentos em capacitação resultam, de fato, em transformações concretas e sustentáveis, evitando que o treinamento seja percebido apenas como uma formalidade institucional e assegurando que ele se consolide como uma ferramenta estratégica na promoção da diversidade nas organizações.

Desse modo, evidencia-se a importância e a necessidade de avaliar a percepção dos servidores públicos em relação às ações afirmativas implementadas nos órgãos governamentais, identificando os fatores que influenciam seu engajamento e os impactos dessas iniciativas no comportamento individual, pois estudos indicam que o engajamento ativo dos servidores é determinante para a efetividade das políticas de diversidade e inclusão (Christian; Garza; Slaughter, 2011; Hakanen; Schaufeli, 2012; Soane, 2013; Knight; Patterson; Dawson, 2019; Casey *et al.*, 2021).

2.3 Treinamento, intervenção e ações afirmativas: meio para promover mudanças

Diversos estudos evidenciam que as intervenções por meio de treinamento representam uma estratégia eficaz para promover mudanças tanto no âmbito pessoal quanto profissional dentro das organizações (Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, 2012; Araújo; Abbad; Freitas, 2019; Carmo; Silva; Abbad, 2021). Nessa perspectiva, Lacerda e Abbad (2003) destacam a importância do treinamento como um instrumento para fomentar a mudança de atitudes, o

aprimoramento do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades essenciais ao desempenho satisfatório dos indivíduos no ambiente organizacional.

Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) definem o treinamento como um esforço intencional e planejado das organizações, com o objetivo de proporcionar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o desempenho no trabalho. Essa definição foi posteriormente validada pela pesquisa de Araújo, Abbad e Freitas (2019), que confirmou sua aplicabilidade em contextos organizacionais públicos.

Em suas pesquisas, Bailey *et al.* (2017), e Andrade (2022) confirmam que os treinamentos desempenham um papel fundamental na elevação dos níveis de engajamento, ao proporcionar um ambiente de aprendizagem que estimula a participação ativa, a valorização das competências e o fortalecimento do vínculo com a organização.

Carmo, Silva e Abbad (2021) concluíram que o treinamento desempenha um papel essencial e eficaz na ampliação dos efeitos positivos em diferentes níveis, incluindo reações, aprendizagem, comportamento e resultados organizacionais. Os achados do estudo indicaram que os impactos mais significativos foram observados nos níveis de aprendizagem e comportamento no cargo, especialmente no que se refere à transferência do conhecimento para a prática profissional. Esses resultados reforçam a importância do treinamento como um instrumento estratégico para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a melhoria do desempenho organizacional.

A literatura demonstra uma evolução conceitual do treinamento, refletindo as transformações sociais, tecnológicas e científicas ao longo do tempo (Abbad; Pilati; Pantoja, 2003). Do mesmo modo as transformações sociais exigem que as instituições se adaptem constantemente a essa nova realidade (Smith, 2008; Carmo; Silva Abbad, 2021). Nesse sentido, uma dessas transformações refere-se à incorporação da igualdade de gênero como um tema importante nas organizações, principalmente por meio de treinamentos em diversidade ou intervenções em diversidade (Devine e Ash, 2022).

Derek, Avery e Thomas (2004) contribuíram para a elaboração e o desenvolvimento da teoria do treinamento em diversidade, argumentando que a diversidade e seu impacto no ambiente de trabalho tornaram-se competências essenciais para as organizações. Os autores defendem que a eficácia do treinamento em diversidade depende de múltiplos fatores intrínsecos ao indivíduo e à organização. Entre os aspectos individuais identificados, destaca-se a capacidade dos colaboradores de reagir adequadamente às questões de igualdade. Nesse contexto, os pesquisadores introduziram um conceito fundamental para a área da diversidade: a *Diversity Management Competency (DMC)*, ou competência de gestão da diversidade.

- a) Consciência e conhecimento de como idade, sexo, raça, etnia, nacionalidade, religião, orientação sexual, deficiência, idioma e status socioeconômico são cruciais para uma compreensão profissional informada do comportamento humano e
- (b) habilidades clínicas necessárias para trabalhar de forma eficaz e ética com indivíduos, grupos e comunidades culturalmente diversos (Derek; Avery; Thomas, 2004).

Bezrukova *et al.* (2016) definem o treinamento em diversidade como um programa instrucional voltado para promover interações intergrupais positivas, reduzir preconceitos e discriminações, além de aprimorar as habilidades, os conhecimentos e a motivação dos participantes no que se refere à interação interpessoal.

Kulik e Roberson (2008a) definem o treinamento em diversidade como um processo educacional voltado a capacitar funcionários e alunos, auxiliando-os na aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas à diversidade, de modo a favorecer a interação com clientes e demais estudantes.

Na Administração Pública Federal, o Decreto nº 11.785/2023, determina a adoção de ações afirmativas voltadas para a diversidade, especialmente na área de gestão de pessoas, que incluem a incorporação de conteúdos sobre formação e sensibilização para a diversidade nos planos e ações de desenvolvimento de pessoal, bem como a promoção de campanhas periódicas que abordam o respeito à diversidade e a inclusão (Brasil, 2023).

Nos órgãos, observa-se que essas ações incluem a disseminação de informações por meio da elaboração e divulgação de conteúdos em diferentes formatos, tanto presenciais quanto online. Entre as principais iniciativas, destacam-se a produção de materiais informativos, como cartilhas, pop-ups com campanhas educativas, comunicações visuais institucionais, e-mails informativos e orientativos. Observa-se, ainda, iniciativas de promoção de eventos como seminários, cursos, palestras e rodas de conversa.

De acordo com Costa *et al.* (2022), a disseminação de informações dentro das instituições pode ocorrer por meio de palestras, treinamentos e ações de sensibilização. Segundo os autores, o treinamento, quando utilizado como ferramenta para a transmissão de informações positivas, possui um potencial significativo para influenciar mudanças nas crenças e atitudes dos indivíduos.

Nesse diapasão, considerando o artigo 4º do Decreto nº 11.785/2023 (Brasil, 2023), as ações afirmativas nos órgãos públicos são compatíveis com intervenções de treinamento, pois ambas se baseiam em esforços planejados para difundir informações e/ou conteúdos (Brandão, Borges-Andrade e Guimarães, 2012; Araújo, Abbad e Freitas, 2019). Observa-se que as ações

afirmativas se relacionam diretamente ao conceito de treinamento organizacional ao visar disseminar conhecimento e influenciar comportamentos (Carmo, Silva e Abbad, 2021; Decreto nº 11.785/2023). Essas iniciativas de treinamento têm papel estratégico no desenvolvimento individual e organizacional, gerando impactos sociais positivos, sobretudo no ambiente de trabalho (Bezrukova *et al.*, 2016; Vilela; Leite, 2017; Cronin *et al.*, 2024; Blahopoulou *et al.*, 2025). Pelo exposto, é importante avaliar as ações afirmativas promovidas nos órgãos públicos.

No contexto deste estudo, os termos treinamento, intervenções e ações afirmativas são compreendidos como conceitos interligados, pois compartilham o objetivo de promover mudanças comportamentais e estruturais no ambiente organizacional, fomentando uma cultura mais inclusiva e equitativa.

2.4 Treinamento, intervenção e ações afirmativas, como estão sendo avaliados?

A investigação dos efeitos de intervenções destinadas à promoção da diversidade e igualdade no contexto organizacional tem ganhado destaque na literatura acadêmica. Diversos estudos têm se concentrado na mensuração dos impactos dessas intervenções em diferentes dimensões, como bo comportamento dos indivíduos (Vilela; Leite, 2017; Cronin *et al.*, 2024; Blahopoulou *et al.*, 2025), bem como nas crenças e atitudes (Costa *et al.*, 2022). Além disso, há uma ênfase no aumento do conhecimento, autoeficácia e intenção comportamental (Cronin *et al.*, 2024).

Os pesquisadores também têm se dedicado a delinear e categorizar os tipos de intervenções comumente utilizadas em diferentes países, identificar os níveis de intervenção em relação às dimensões de diversidade, conhecer o público-alvo dessas intervenções e entender os métodos de avaliação empregados (Devine; Ash, 2022; Cronin *et al.*, 2024; Meya *et al.*, 2025). Essa multiplicidade de abordagens demonstra a complexidade e relevância das intervenções, evidenciando a necessidade de pesquisas mais profundas que analisem as relações e influências entre as variáveis envolvidas e o impacto nos resultados organizacionais.

Vilela e Leite (2017) avaliaram os efeitos de uma intervenção para inclusão de pessoas com deficiência usando o Inventário de Concepções de Incapacidade (Carvalho-Freitas, 2007). A análise comparativa dos resultados das avaliações realizadas antes e depois da intervenção mostraram mudanças significativas na receptividade dos participantes quanto à inclusão no trabalho. Os participantes identificaram o treinamento como instrumento eficaz para transformar percepções organizacionais.

De maneira semelhante, Costa et al. (2022) demonstraram que o treinamento online "Liderança Inclusiva" modificou positivamente crenças, atitudes e práticas diárias dos

participantes. O estudo evidencia como intervenções educacionais e formativas são fundamentais para promover inclusão e diversidade nas organizações, sugerindo que ações direcionadas podem efetivamente alterar percepções e comportamentos em relação a grupos historicamente marginalizados.

Meyer *et al.* (2025) investigaram as intervenções de diversidade no meio acadêmico, revelando variações nos resultados e nas estruturas de avaliação. O estudo mostrou que as avaliações, seja de eventos específicos ou programas de longo prazo, concentram-se, predominantemente, nas percepções individuais sobre utilidade, recomendação para eventos futuros e mudanças de atitude. Os resultados evidenciaram que eventos específicos demonstraram avaliações mais eficazes, sugerindo que abordagens direcionadas podem oferecer melhor compreensão dos impactos das intervenções de diversidade e da sua eficácia. Os autores ressaltam a importância de uma avaliação sistemática que considere as diferentes dimensões e contextos das intervenções para maximizar seu potencial transformador.

Cronin *et al.* (2024) avaliaram uma intervenção interativa para prevenção de assédio sexual, medindo melhorias em conhecimento, autoeficácia, intenção comportamental e atitudes. O treinamento incluiu conhecimento sobre assédio, modelagem social e experiências práticas. Os resultados confirmaram que as intervenções interativas promoveram mudanças significativas no comportamento dos funcionários e na cultura organizacional. Porém, apesar dos efeitos positivos iniciais persistirem por meses, observou-se que esses impactos não se sustentaram no longo prazo. Esse achado ressalta a importância de considerar não apenas o conteúdo do treinamento, mas também a forma como as intervenções são conduzidas, pois abordagens inadequadas podem não apenas falhar em alcançar os resultados desejados, mas também resultar em um retrocesso comportamental, levando os participantes a adotar posturas defensivas. Essa reflexão aponta para a necessidade de estratégias de acompanhamento e reforço das aprendizagens adquiridas, a fim de assegurar a efetividade das intervenções ao longo do tempo. Nesse mesmo sentido, Mihardja *et al.* (2024), enfatizam que a abordagem pedagógica utilizada no treinamento influencia os resultados da intervenção.

Blahopoulou *et al.* (2025) avaliaram uma intervenção presencial contra assédio sexual em uma instituição de ensino superior. Os testes pré e pós intervenção permitiram uma análise abrangente da eficácia do treinamento, e mostraram redução na aceitação de mitos sobre assédio sexual e aumento na rejeição a comentários sexistas. Notavelmente, estudantes do sexo masculino apresentaram maior rejeição a esses comportamentos do que as estudantes. Essa diferença sugere que a intervenção pode ter incentivado uma maior conscientização e responsabilidade entre os homens em relação às questões de gênero e respeito no ambiente

acadêmico. Esses resultados destacam a importância de programas que promovam conscientização bem como desafiem e transformem normas sociais prejudiciais, contribuindo para um ambiente educacional mais seguro e inclusivo.

Meyer *et al.* (2025) investigaram as intervenções de diversidade nas organizações dos dez países mais ricos, evidenciaram que workshops de conscientização sobre preconceitos são a segunda intervenção mais implementada. As avaliações mostram que essas iniciativas são eficazes para transformar atitudes e comportamentos, confirmando estudos anteriores de Pilati e Borges-Andrade (2004). Os pesquisadores sugerem expandir os estudos sobre o impacto e a avaliação desses treinamentos de diversidade.

Embora os efeitos benéficos do treinamento sejam amplamente reconhecidos, as suas avaliações devem ser realizadas utilizando metodologias confiáveis para mensurar com maior exatidão os resultados da intervenção, visto existir uma diversidade de metodologias, assim como as avaliações devem considerar o contexto em que essas capacitações ocorrem (Devine; Ash, 2022; Cronin *et al.*, 2024; Meya *et al.*, 2025).

Esses estudos representam uma amostra significativa das pesquisas voltadas para a avaliação de intervenções de igualdade nas organizações. No entanto, os autores ressaltam a importância de conduzir investigações mais amplas que examinem uma variedade de variáveis, buscando compreender as inter-relações e as influências entre esses fatores, bem como seu impacto nos resultados das intervenções.

2.5 Críticas às intervenções em diversidade

A revisão da literatura identificou estudos que apresentaram críticas ou discordâncias em relação às intervenções em diversidade implementadas, assim, é relevante conhecer os contra-argumentos pertinente ao tema.

Casaca *et al.* (2021) investigaram a posição de homens e mulheres ocupantes de cargos de liderança em relação a uma legislação que instituiu uma quota de cargos de liderança a serem ocupados por mulheres nos órgãos e organizações em Portugal. Os resultados indicaram que 30,3% da amostra, composta por indivíduos não pertencentes ao grupo de mulheres, se opõem a qualquer medida de ação afirmativa destinada a promover a paridade de gênero na ocupação de cargos de liderança. O discurso desses indivíduos é caracterizado por argumentos contrários às medidas, que incluem: i) a alegação de injustiça, em que a escolha do gestor deve ser baseada na qualificação, independentemente do sexo, e a quota é vista como uma discriminação reversa; ii) a violação da meritocracia; e iii) o temor de prejudicar o processo de nomeação/seleção com base no mérito. De acordo com os autores, os contra-argumentos para desconstruir essas

posições são fundamentados no fato de que a aplicação vinculativa das quotas não compromete a meritocracia, uma vez que as mulheres indicadas para cargos de gestão são competentes, altamente qualificadas e trazem contribuições significativas para os processos de tomada de decisão.

É importante destacar que a posição do discurso evidenciada no estudo de Casaca *et al.* (2021) foi obtida de um grupo de gestores-chave, os quais têm a capacidade de implementar as quotas e promover a igualdade nos órgãos e organizações. Nesse contexto, os autores observaram que essa posição de discurso representa uma barreira à igualdade, uma vez que interfere na implementação de quotas destinadas a aumentar a representatividade das mulheres em cargos de gestão.

Outros estudos evidenciam a influência do entendimento de mérito na tomada de decisões no contexto da igualdade de gênero, resultando em níveis desiguais de emprego (Foley *et al.*, 2022). Nesse sentido, é essencial promover o conhecimento das normas e regulamentações pertinentes à forma de analisar e adotar o mérito no contexto da diversidade. Em outra pesquisa, Foley e Williamson (2019) destacaram a necessidade de reavaliar a questão do mérito, reconhecendo a existência de preconceitos e seus possíveis impactos. No entanto, destacam que essa percepção não se traduz em apoio às ações afirmativas.

Williamson (2020), ao investigar o entendimento de gerentes de nível médio sobre igualdade de gênero e a implementação de políticas de gênero nas organizações, identificou resistências ao progresso das ações em diversidade. A fadiga de gênero, tanto organizacional quanto individual, é uma forma passiva e generalizada de oposição às ações de diversidade no ambiente de trabalho, caracterizada por uma reação sutil, dificultando seu enfrentamento. Por outro lado, a resistência ativa se manifesta pela negação de que a desigualdade de gênero constitui um problema, podendo se materializar em agressões ou sugestões para descontinuar as ações voltadas para a promoção da igualdade. Segundo o autor, a fadiga de gênero refere-se ao cansaço demonstrado pelas pessoas ao se depararem com discussões sobre igualdade ou diversidade, bem como ao participarem de treinamentos relacionados ao tema, muitas vezes por se sentirem pressionadas a adotar uma postura “politicamente correta”. O autor destaca que, no ambiente de trabalho, essa fadiga também se traduz na negação ou no não reconhecimento da existência de discriminação de gênero, adotando-se uma postura de neutralidade em relação à questão; e ainda ressalta que a fadiga limita a obtenção de informações e conhecimentos seguros, impedindo o avanço do tema e permitindo a disseminação de informações distorcidas por aqueles que resistem ao progresso da igualdade.

Segundo Colley, Williamson e Foley (2021), a reação de apoio ao *status quo* e a oposição às mudanças explicam a lentidão do progresso em direção à igualdade de gênero. Nesse contexto, o estudo identificou que as resistências presentes em diversos níveis dificultam a implementação das políticas de igualdade nas organizações. Da mesma forma, Farrell *et al.* (2021) também observaram atitudes negativas em relação às iniciativas de igualdade.

Os autores destacam a necessidade de investigar a eficácia de outras formas de intervenções em diversidade, a fim de expandir o conhecimento sobre intervenções bem-sucedidas que possam ser aplicadas em diversos contextos. Enfatizam a importância de compreender como modificar positivamente as atitudes dos indivíduos em relação às ações de igualdade, visando a redução dos níveis de resistência. Além disso, sugerem promover o conhecimento sobre as ações de igualdade em todos os níveis organizacionais, com o intuito de desmistificar o discurso do mérito. As pesquisas no âmbito dessas agendas são essenciais para avançar na promoção da igualdade de gênero no contexto das organizações públicas e privada visto que trazem informações sobre as perspectivas dos indivíduos apontando as necessidades de intervenções para desmistificar o discurso, a resistência, as oposições veladas e outras formas de manutenção da desigualdade.

Em atenção à essa agenda voltada para investigar as intervenções em diversidade, este estudo se propôs analisar como os níveis de satisfação com as ações afirmativas (reação) e a importância atribuída a essas ações (motivação) se relacionam com o engajamento dos servidores nas ações afirmativas, bem como os efeitos do engajamento no comportamento individual dos servidores, a partir de suas percepções.

2.6 Avaliação da satisfação com as ações afirmativas

O treinamento é amplamente reconhecido como uma ferramenta estratégica para promover mudanças nas atitudes dos colaboradores. Assim, em função de sua importância, tem sido amplamente investigado, com foco na avaliação dos resultados nos níveis de reação, transferência de aprendizagem, mudança comportamental e impacto no ambiente de trabalho (Abbad; Gama; Borges-Andrade, 2000; Vilela; Leite, 2017; Araújo; Abbad; Freitas, 2019; Carmo; Abbad, 2021; Cronin *et al.*, 2024; Blahopoulou *et al.*, 2025). Essas pesquisas buscaram entender de que maneira os treinamentos não apenas influenciam o desempenho individual, mas também contribuem para a melhoria dos processos organizacionais e o fortalecimento da cultura corporativa.

Segundo Borges-Andrade (2002), a avaliação de treinamento constitui-se como um processo de coleta de informações fundamentais para o aprimoramento contínuo das ações de

formação. Essas informações, ao fornecerem *feedback* (retroalimentação), são essenciais para o refinamento do sistema de treinamentos e desenvolvimento organizacional. Para Meneses e Abbad (2003), a avaliação de treinamento envolve a coleta metódica de dados descritivos e julgamentos, os quais servem de base para decisões estratégicas relacionadas ao treinamento, incluindo sua seleção, adoção, valoração e ajustes nas intervenções instrucionais. Ambos os autores convergem no entendimento de que a avaliação é essencial para se mensurar a eficácia das ações de treinamento, identificando áreas que demandam aprimoramento, a fim de garantir que as intervenções produzam as mudanças comportamentais e organizacionais desejadas.

Para realizar a avaliação de treinamento destaca-se o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), proposto por Borges-Andrade (1982), e o Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), desenvolvido por Abbad (1999). A versão simplificada do modelo IMPACT inclui os seguintes componentes: a) percepção de suporte organizacional; b) características do treinamento; c) características da clientela/participantes; d) reação; e) aprendizagem; f) suporte à transferência; e g) impacto do treinamento no ambiente de trabalho. Considerando esse modelo, uma das variáveis investigadas no presente estudo refere-se ao nível de reação dos participantes.

A literatura aponta que as avaliações de treinamento nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no ambiente de trabalho continuam sendo as mais frequentemente adotadas (Abbad; Gama; Borges-Andrade, 2000; Pilati; Borges-Andrade, 2004; Costa *et al.*, 2022; Meyer *et al.*, 2025).

A reação ao treinamento envolve a mensuração dos níveis de satisfação dos participantes em relação à programação, ao apoio no desenvolvimento do treinamento, à aplicabilidade, à utilidade e aos efeitos do treinamento (Abbad; Gama; Borges-Andrade, 2000). Segundo os autores, a satisfação com a programação refere-se à qualidade do treinamento em diversos aspectos, como a definição de objetivos, a compatibilidade entre os objetivos e o conteúdo do treinamento, a carga horária diária e total, a distribuição das atividades práticas e teóricas, e a organização e adequação do conteúdo em relação aos objetivos do curso. Já a satisfação com o apoio diz respeito à qualidade do ambiente de aprendizagem, considerando tanto as instalações físicas quanto as virtuais.

Gradualmente, as intervenções de treinamento com foco em gênero e igualdade têm sido objeto de avaliação (Meyer *et al.*, 2025). Nesse sentido, Devine e Ash (2022) constataram que os treinamentos em diversidade são, predominantemente, estruturados por meio de ações educacionais baseadas em conteúdos como palestras, panfletos, entre outros. As autoras

destacam que esses treinamentos frequentemente incorporam estratégias de aprendizagem interativa, como discussões, exercícios, dramatizações, entre outras.

Kulik e Roberson (2008a) ressaltam a importância de uma avaliação sistemática do impacto dos treinamentos em diversidade, uma vez que as organizações necessitam de informações sobre os efeitos gerados nos resultados. Essa análise é essencial para verificar se os impactos foram significativos ou contrários aos objetivos estabelecidos, evitando, assim, investimentos em programas de baixa efetividade.

Wang *et al.* (2021) avaliaram um programa de treinamento e confirmaram o impacto positivo tanto do conteúdo quanto do design da transferência no processo de transferência de treinamento. Os autores corroboraram a hipótese de que esses fatores têm um grande potencial para influenciar a transferência de habilidades técnicas (*hard skills*) e sociais (*soft skills*).

Mihardja *et al.* (2024) concluíram que diversos fatores influenciam o êxito de um programa de treinamento, incluindo a relevância do conteúdo, a clareza e simplicidade do material didático, o engajamento dos participantes, a experiência do instrutor, a estratégia de entrega (abordagem pedagógica), a adaptabilidade do treinamento às mudanças e necessidades constantes, e a utilização de simulações e dramatizações.

Com base nesses autores, evidencia-se a importância do conteúdo do treinamento, o que reforça a necessidade de sua avaliação para garantir que os resultados obtidos sejam positivos.

Analizando, ainda, a influência da satisfação com treinamento em diversidade no engajamento dos participantes, tem-se estudos que apontam resultados benéficos em nível individual e organizacional.

Assim, o estudo de To e Leung (2024) trouxe outra perspectiva positiva da satisfação com o treinamento, em que essa influencia positivamente o engajamento, eleva os níveis de comprometimento e satisfação no trabalho, facilita a transferência de habilidades, viabiliza a implementação de procedimentos e processos atualizados, promove mudanças comportamentais e impacta favoravelmente a orientação para metas.

Meyer *et al.* (2025) destacam a importância do apoio organizacional nas intervenções, o qual reflete o grau de comprometimento da organização com a promoção da diversidade.

Com base na literatura, a satisfação com conteúdo do treinamento e o apoio organizacional pode ser uma variável preditora do engajamento dos servidores nas ações afirmativas.

Este estudo adota a definição de avaliação da satisfação com o treinamento proposta por Abbad; Gama; Borges-Andrade (2000) e avalia o impacto dos níveis de satisfação com a programação e o apoio ao desenvolvimento das ações afirmativas de promoção da igualdade

como preditores do engajamento dos servidores com base na escala de avaliação de treinamento no nível de Reação à Programação e ao Apoio (Abbad, 1999). O objetivo é mensurar a satisfação do público-alvo com os tipos de intervenções implementadas no órgão, para permitir identificar as intervenções que representam maior potencial de sucesso para influenciar o engajamento dos servidores nas ações; identificar as intervenções que necessitam de melhorias; e verificar se a satisfação exerce influência na variável engajamento do modelo hipotetizado.

2.6 Avaliação da motivação para o treinamento com base no valor do treinamento – Teoria da Expectância de Vroom

Estudos têm evidenciado que a motivação para o treinamento está intrinsecamente relacionada às características individuais dos participantes, as quais exercem uma influência significativa no engajamento nas ações de treinamento e nos resultados esperados. Nesse sentido, um dos principais preditores do engajamento e do impacto do treinamento no ambiente de trabalho é a motivação para participar do treinamento, uma vez que ela precede a motivação para aprender e para transferir o conhecimento adquirido para o contexto laboral (Abbad, 1999; Moreira, 2017; Edwards *et al.*, 2024; Miranda *et al.*, 2024).

Moreira (2017) aponta que a motivação para o treinamento está diretamente relacionada às características cognitivas, atitudinais e de personalidade dos participantes, bem como às características do treinamento e do contexto organizacional. Edwards *et al.* (2024) complementam essa perspectiva, destacando que a motivação também pode ser influenciada pela identidade do indivíduo, como no caso da lacuna de gênero, e pelo ambiente no qual o treinamento ocorre.

Lacerda e Abbad (2003) conceituaram a motivação para o treinamento como o direcionamento, o esforço, a intensidade e a persistência que o participante dedica às atividades de aprendizagem. Segundo os autores, cada indivíduo atribui um valor pessoal ao treinamento, o qual está condicionado à forma como percebe que o treinamento influenciará o alcance de resultados e a satisfação de suas expectativas. Nessa mesma linha, Meneses e Abbad (2003) definem motivação para o treinamento como o esforço dedicado tanto à assimilação de conteúdos quanto à transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho.

De acordo com Moreira (2017), a motivação para o treinamento é conceituada pelos efeitos comportamentais observados no participante, pela expectativa de alcançar resultados e metas, e como um processo de tomada de decisão que envolve a análise do nível de esforço que o indivíduo está disposto a investir na realização de uma ação. Segundo a autora, esse processo,

denominado força motivacional, considera a importância e o valor atribuídos aos resultados esperados, bem como a expectativa de êxito na obtenção dos resultados desejados.

Edwards *et al.* (2024) destacam que o engajamento cognitivo se refere à compreensão por parte do aluno da relevância de participar de um programa de desenvolvimento pessoal, reconhecendo sua eficácia no aprimoramento das habilidades acadêmicas e profissionais. É importante observar que os autores evidenciaram que o engajamento cognitivo está intimamente relacionado à percepção do valor do programa pelo participante, o que o configura como uma das principais forças motivacionais para o treinamento.

A motivação para o treinamento é abordada pela teoria da expectância de Vroom (1964), que buscou identificar a importância das recompensas, como a utilidade do treinamento para alcançar resultados e a relevância para a profissão, no processo motivacional. Assim, com base nas variáveis Valência, Instrumentalidade e Expectância (VIE) pode-se mensurar a força motivacional do participante em relação à intervenção por treinamento.

No modelo proposto por Vroom (1964), a variável valência refere-se ao valor atribuído pelo indivíduo aos resultados que deseja alcançar por meio do treinamento, o que implica na definição de sua orientação (positiva, negativa ou nula) em relação ao resultado específico. Em outras palavras, a valência está relacionada à importância que o participante confere ao treinamento. A instrumentalidade, por sua vez, diz respeito à percepção do indivíduo acerca da capacidade do treinamento em contribuir para a realização dos resultados desejados. Já a expectância é definida como a crença de que o esforço investido no treinamento resultará em um desempenho bem-sucedido, ou, em termos mais gerais, na probabilidade de que o desempenho alcançado seja efetivamente recompensado com os resultados esperados.

A teoria da expectância de Vroom (1964) tem se mostrado uma ferramenta relevante e amplamente aplicada em diversas modelagens de pesquisa, sendo frequentemente utilizada para compreender o impacto da motivação do indivíduo em aspectos como o desempenho no trabalho, o treinamento, a aprendizagem, a transferência de conhecimentos, o engajamento, a satisfação, a saúde, as metas, as habilidades técnicas e sociais, os resultados individuais e organizacionais, além do comportamento e das atitudes dos colaboradores (Smith, 2008; Tharenou, 2010; Zariboni, 2010; Shweiki *et al.*, 2015; Krille, 2017; Ensour; Zeglat; Shrafat, 2018; Descals-Tomás *et al.*, 2021; Quratulain *et al.*, 2021; Ming; Leung, 2024;; Parra *et al.*, 2024). Quanto ao contexto organizacional, a aplicação da teoria da expectância em pesquisas abrange empresas inclusivas sem fins lucrativos (Smith, 2008), o setor da saúde (Shweiki *et al.*, 2015), o setor de serviços (Ming; Leung, 2024), o setor público (Quratulain *et al.*, 2021), a

educação (Krille, 2017; Descals-Tomás *et al.*, 2021), além de estudos voltados à validação de escalas (Zariboni, 2010; Parra *et al.*, 2024).

O estudo aprofundado da motivação para o treinamento tem uma agenda de pesquisa sinalizada por diversos autores. Nesse sentido, Edwards *et al.* (2024) enfatizam a necessidade de identificar fatores que afetam positivamente a motivação individual, já que esses influenciam a forma como ele aprende, alcança resultados, executa tarefas (desempenho) e desenvolve habilidades voltadas para o trabalho. Li (2024) destaca a importância de avaliar tanto a motivação quanto o engajamento dos participantes de treinamento, a fim de compreender melhor os aspectos relacionados ao engajamento, à persistência e à adesão.

Analisando o tema, Smith *et al.* (2008) propuseram um modelo para examinar a motivação para o treinamento, utilizando a teoria da expectância de Vroom (1964) em conjunto com a teoria das metas. O estudo analisou as variáveis orientação para metas (fator distal), autoeficácia, expectativa e valência (fatores proximais) como antecedentes que influenciam as variáveis intenções de metas e os resultados do treinamento, os quais envolvem as respostas afetivas dos indivíduos em relação ao treinamento, a percepção da utilidade do treinamento e a intenção de aplicar o que foi aprendido no ambiente de trabalho ou de transferir esse aprendizado. Os resultados confirmaram as hipóteses propostas e corroboraram os estudos anteriores. Ainda foi evidenciado que, isoladamente, a valência se revelou uma variável importante na mediação entre a orientação para metas e a intenção de metas.

Tharenou (2010) demonstrou que, dentro do componente expectância, a motivação para aprender e para o treinamento explicam significativamente a participação em treinamentos, sendo a instrumentalidade a variável com maior poder explicativo.

Zariboni *et al.* (2011) afirmam que a motivação para o treinamento é um fator decisivo para a eficácia do treinamento, além de ser um preditor de diversos resultados. Ao validarem a escala multidimensional T-VIES-it, confirmaram a relação significativa entre orientação para objetivo de aprendizagem e as variáveis valência, instrumentalidade e expectativa.

Ensour, Zeglat e Shrafat (2018) ressaltam que a participação e a eficácia do treinamento estão intimamente relacionadas ao contexto de trabalho, dado que este último tem o poder de influenciar os níveis de motivação para a aprendizagem e a transferência dos conhecimentos adquiridos durante o treinamento. Os autores investigaram como a satisfação no trabalho – compreendendo fatores como remuneração, benefícios adicionais, recompensas contingentes, promoções, supervisão, relações com colegas de trabalho, condições operacionais, natureza do trabalho e comunicação – impacta nos níveis de motivação para o treinamento, levando em consideração os componentes de valência, instrumentalidade e expectativa. Os resultados

indicaram que as dimensões relacionadas aos colegas de trabalho e às recompensas contingentes são fatores determinantes para a motivação dos indivíduos a participarem do treinamento, com maior impacto nas variáveis de expectância e valência. Esse estudo contribui significativamente para o entendimento dos fatores organizacionais e contextuais que moldam a motivação para o treinamento.

Quratulain et al. (2021) investigaram a influência de fatores individuais e de trabalho na transferência de treinamento, com foco no contexto do setor público. O modelo proposto considera as dimensões: o design do treinamento, as características do participante e as variáveis situacionais de trabalho. Os resultados da pesquisa confirmaram que o componente de instrumentalidade, entendido como a cognição social do funcionário, é um preditor significativo para o comportamento de implementação do treinamento. Em outras palavras, a percepção dos funcionários sobre a utilidade do treinamento e como este pode contribuir para seu desempenho no trabalho influencia diretamente a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

Parra et al. (2024) validaram a escala intitulada “Percepção da Adoção e Treinamento no Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial na Profissão”, a qual visa proporcionar às instituições de ensino uma ferramenta para compreender as atitudes dos alunos e identificar as necessidades de treinamento em inteligência artificial (IA). O modelo utilizado pelos autores incluiu como uma das variáveis a “percepção do valor (ou a falta de valor) de ter treinamento para o uso adequado das ferramentas de IA”. Essa variável foi fundamental para a validação da escala, pois demonstrou uma forte correlação com a variável “compreensão da ferramenta”, além de exercer uma influência direta sobre a variável “atitude”. A percepção de valor também se mostrou capaz de impactar positivamente outros indicadores, como a confiança e a capacidade dos alunos de avaliar as ferramentas de IA de maneira eficaz. Esses achados destacam a importância da percepção de valor no processo de adoção de novas tecnologias e ressaltam como o treinamento adequado pode moldar a atitude dos indivíduos em relação à implementação de IA nas práticas profissionais.

Descals-Tomás et al. (2021) utilizaram medidas de expectativa, crenças de valor e realização de metas para mensurar o efeito moderador da variável “intenção de aprender” (motivação) na relação entre o suporte externo (proveniente da família e dos professores) e o engajamento comportamental dos alunos em um curso universitário. Os resultados evidenciaram o efeito positivo e significativo das variáveis motivacionais no engajamento comportamental dos alunos. A pesquisa avaliou a percepção dos alunos sobre o valor de determinados assuntos, considerando aspectos como utilidade, importância, interesse e custos

associados ao aprendizado. Os achados confirmaram que as crenças de expectativa/valor são preditores expressivos do engajamento, indicando que a motivação dos alunos, mediada por suas crenças sobre o valor do conteúdo e o suporte recebido, exerce uma influência substancial no seu comprometimento com o processo de aprendizagem.

Okolie *et al.* (2021) afirmaram que o nível de valor atribuído à aprendizagem durante estágios de trabalho (treinamento) pode impactar significativamente o nível de engajamento na aquisição de habilidades práticas. Os resultados indicam que quanto maior o valor percebido pelo indivíduo em relação ao treinamento, maior tende a ser o seu engajamento nas atividades de aprendizagem e na aplicação das habilidades adquiridas. Esse achado sugere que a motivação intrínseca e a percepção de relevância do treinamento são fatores determinantes para o comprometimento dos participantes e, consequentemente, para a eficácia do processo de aprendizagem. Os autores ressaltam, ainda, que atribuir um valor substancial ao treinamento pode favorecer a internalização das competências práticas, o que resulta em um maior aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento profissional.

Segundo Vo Ngoc Hoi (2022), o engajamento na aprendizagem de uma segunda língua estrangeira é um importante fator para o sucesso do processo educacional. No entanto, diversas variáveis contextuais, como as características da sala de aula (incluindo a estrutura física do ambiente, a relevância do conteúdo ensinado e o apoio entre colegas), bem como variáveis pessoais relacionadas à motivação, têm um impacto significativo nesse engajamento. Para o autor, a relação entre a expectativa dos alunos em relação ao aprendizado e a crença no valor da tarefa desempenha um papel fundamental na definição do nível de engajamento dos estudantes. Nesse sentido, a percepção dos alunos sobre as influências contextuais e motivacionais determina não apenas o seu grau de engajamento, mas também a profundidade com que se dedicam ao processo de aprendizagem. O autor ressalta que esse entendimento enfatiza a importância de criar um ambiente de aprendizagem que favoreça tanto os aspectos motivacionais quanto as condições contextuais adequadas para maximizar o engajamento dos estudantes.

No contexto da motivação para o treinamento, da motivação para aprender e da motivação para transferir o conhecimento, os estudos indicam que as variáveis de valência e expectância desempenham o importante papel de preditores do engajamento tanto no treinamento quanto no processo de aprendizagem e na transferência de conhecimentos para diversos ambientes. Esses fatores, quando adequadamente trabalhados, podem potencializar o engajamento dos participantes, influenciando positivamente sua dedicação no processo de aprendizagem e na aplicação do que foi aprendido no ambiente de trabalho ou em outros

contextos. Assim, evidencia-se a importância do componente “valor do treinamento” na validação de escalas e pesquisas sobre motivação e treinamento, que frequentemente se baseiam na teoria da expectância de Vroom (1964).

Os benefícios de realizar a avaliação da motivação para o treinamento são observados nas pesquisas científicas. Moreira (2017), ressalta que as informações geradas pelas pesquisas sobre motivação são fundamentais para fornecer evidências acerca da eficácia e efetividade do treinamento, além de identificar aspectos passíveis de aprimoramento.

Li (2024) destaca a importância de avaliar tanto a motivação quanto o engajamento dos participantes de treinamento, a fim de compreender melhor os aspectos relacionados ao engajamento, à persistência e à adesão. O autor sugere que futuras pesquisas adotem métodos como o autorrelato e entrevistas como ferramentas eficazes para essa avaliação.

O conhecimento sobre fatores organizacionais e contextuais derivados das avaliações contribui para o aperfeiçoamento das tarefas, para o delineamento e alcance de metas, além de favorecer a progressão na carreira profissional, entre outros aspectos (Smith, 2008; Ensour; Zeglat; Shrafat, 2018; Parra *et al.*, 2024; Miranda *et al.*, 2024).

Este estudo, fundamentado na teoria da expectância de Vroom (1964), teve por objetivo investigar o grau de importância atribuída às ações afirmativas pelo público-alvo; e verificar se a variável valência como um fator motivacional para o treinamento exerce influência nos níveis da variável engajamento do modelo hipotetizado. Nesse sentido, a percepção do participante quanto à importância do treinamento foi mensurada por meio da aplicação da Escala de Importância – valência, que integra o Questionário de Valor Instrumental do Treinamento, desenvolvido por Abbad (1999) e validado por Lacerda e Abbad (2003).

2.7 Contextualizando engajamento

A compreensão dos fatores que influenciam o engajamento dos indivíduos e sua relação com a mudança de atitudes tem sido um tema amplamente estudado no contexto organizacional, tanto no setor público quanto no privado (Kobernovicz; Stefano, 2020). Como os indivíduos estão presentes em todos os níveis institucionais e desempenham um papel central na execução das atividades essenciais ao funcionamento e desenvolvimento das organizações, os investimentos em gestão de pessoas têm sido cada vez mais direcionados para estratégias que promovam a motivação, a satisfação e o engajamento dos colaboradores (Kobernovicz; Stefano, 2020). Nesse sentido, entender como estimular adequadamente o envolvimento dos profissionais torna-se fundamental para potencializar seu desempenho e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Pauli *et al.*, 2017).

Os estudos sobre o engajamento têm suas bases fundantes na década de 1990, com a contribuição seminal de Kahn (1990), e, desde então, o campo tem experimentado um desenvolvimento contínuo, com uma agenda de pesquisa robusta e em expansão. A fundamentação teórica sobre o engajamento foi objeto de teorias.

A Teoria das Demandas e Recursos no Trabalho (*Job Demands-Resources Theory – JD-R*), propõe uma explicação para o engajamento e a produtividade com base no equilíbrio entre os recursos pessoais e organizacionais e o nível de demanda enfrentado pelos indivíduos, sendo os seus principais autores Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2017. De acordo com essa teoria, existe um “ponto ótimo” no qual os recursos são adequados para atender às exigências do trabalho, favorecendo o engajamento e, por conseguinte, a produtividade. Nessa dinâmica, o engajamento desempenha a função mediadora, facilitando a adaptação e a superação das demandas, ao mesmo tempo em que potencializa o desempenho dos trabalhadores (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker; Demerouti, 2016).

A Teoria da Troca Social (*Social Exchange Theory – SET*) concebe o engajamento como um reflexo das reações recompensadoras, tanto em termos econômicos quanto sociais, que influenciam e impulsionam os comportamentos dos indivíduos. De acordo com essa teoria, os indivíduos percebem o engajamento como uma troca, na qual os benefícios recebidos, sejam materiais ou imateriais, geram uma reciprocidade de atitudes e comportamentos favoráveis à organização, sendo que essa troca social estabelece um vínculo entre o comprometimento individual e o retorno que o indivíduo recebe, tornando-se um fator crucial para o desenvolvimento do engajamento no ambiente de trabalho (Homans, 1958; Gouldner, 1960; Montlibert, Thibaut e Kelley, 1960; Thoenig e Peter, 1964; Emerson, 1976)

A Teoria da Conservação de Recursos (*Conservation of Resources Theory – COR*) postula que a disponibilização de recursos, sejam eles pessoais, energéticos, sociais ou materiais, para atender às demandas enfrentadas pelos indivíduos, pode influenciar diretamente os níveis de engajamento. Segundo os autores que abordaram essa teoria, a percepção de escassez ou a abundância de recursos impacta a capacidade dos indivíduos de se engajarem de forma eficaz no trabalho, pois os recursos são fundamentais para lidar com as exigências do ambiente organizacional, desta forma, a gestão e a preservação desses recursos tornam-se elementos cruciais para a manutenção do engajamento e para a promoção do bem-estar no contexto laboral (Hobfoll, 1989 e 2002; Hobfoll *et al.*, 2003; Bakker et al., 2007; Xanthopoulou *et al.*, 2007 e 2009; Bakker e Schaufeli, 2008; Bailey et al., 2017).

A Teoria de Ampliação e Construção (*Broaden-and-Build Theory – BBT*) define o engajamento como uma associação com experiências de resultados positivos, que ampliam a capacidade dos indivíduos de ter reações comportamentais adaptativas. Para os autores dessa teoria, experiências positivas geram uma expansão nas formas de pensar e agir dos indivíduos, o que, por sua vez, contribui para o fortalecimento de suas respostas comportamentais em contextos diversos, incluindo o ambiente de trabalho. Esse processo de ampliação das respostas positivas ajuda na construção de recursos psicológicos e sociais duradouros, que são fundamentais para sustentar o engajamento e o bem-estar ao longo do tempo ((Fredrickson, 2001; Tugade, Fredrickson, Feldman, 2004; Fredrickson, 2013; Vacharkulksemsuk e Fredrickson, 2013; Bailey *et al.*, 2017).

Kahn (1990) trouxe a primeira abordagem sobre engajamento e o definiu como “a expressão cognitiva, emocional e física do eu autêntico do indivíduo no trabalho”. Em sua proposta, ele argumenta que o engajamento está intimamente ligado a fatores pessoais, os quais se refletem no ambiente de trabalho. Essa concepção implica que o engajamento é, essencialmente, uma característica individual, sendo influenciado por aspectos internos do indivíduo, como suas motivações, crenças e emoções. Dessa forma, o engajamento transcende o simples envolvimento com as tarefas, envolvendo uma manifestação integral do ser humano no contexto laboral, o que o torna um fenômeno profundamente pessoal (Bailey *et al.*, 2017).

A segunda abordagem, proposta por Schaufeli *et al.* (2002, p. 74), define o engajamento como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho”. Esse estado é caracterizado por três dimensões fundamentais: vigor, dedicação e absorção. Os autores afirmam ainda que o engajamento é “um estado afetivo-cognitivo mais persistente e difundido que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico”. Nesse sentido, o engajamento é concebido como um estado duradouro que envolve tanto aspectos afetivos quanto cognitivos, relacionados ao processo mental de percepção, memória, julgamento e raciocínio. De acordo com Schaufeli *et al.* (2002), essa conexão afetivo-cognitiva com o trabalho tem um impacto positivo na percepção de bem-estar e realização do indivíduo, favorecendo o desempenho e a satisfação no ambiente laboral.

Ainda na segunda abordagem, Shuck (2011) conceitua o engajamento como uma condição mental positiva, cuja intensidade é influenciada por fatores contextuais e interpessoais. Esse estado mental favorece a ativação de ações e comportamentos em relação às tarefas de trabalho, sendo visto como antítese do esgotamento (burnout). Shuck (2011) sugere que o engajamento, ao contrário do burnout, é caracterizado por uma disposição ativa e energética do indivíduo. Para Bailey *et al.* (2017), dentro dessa perspectiva de Schaufeli *et al.*

(2002) e Shuck (2011), o engajamento está intimamente relacionado à interação do indivíduo com as tarefas de trabalho, sendo determinado, principalmente, pelo grau de envolvimento nas atividades laborais.

A terceira abordagem decorre do estudo sobre o envolvimento dos colaboradores, no qual Saks (2006) investigou o modelo dos antecedentes e consequências dos compromissos profissionais e organizacionais, fundamentado na teoria das trocas sociais. Para o autor, o engajamento deve ser entendido como uma variável mediadora. Saks (2006) definiu o engajamento como “um construto distinto e único que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais associados ao desempenho do papel individual”. Nesse modelo, o engajamento é visto como um fenômeno multidimensional, que abrange diferentes aspectos do comportamento humano no trabalho, influenciando diretamente a atuação e o comprometimento do colaborador.

Os resultados desse estudo indicam que o engajamento no trabalho e o engajamento organizacional são construtos distintos. Nesse sentido, o engajamento no trabalho e o engajamento com a organização, bem como os resultados associados, variam entre os indivíduos devido ao seu estado psicológico, que influencia aspectos como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a intenção de permanência na organização e o comportamento organizacional cidadão. Em última análise, considera-se que “o engajamento precisa ser visto como uma estratégia organizacional e cultural ampla, que envolve todos os níveis da organização, uma série de ações e etapas, que requerem a contribuição e o envolvimento dos membros da organização, e comunicações consistentes, contínuas e claras”. Nessa terceira abordagem, o engajamento é caracterizado como um fenômeno multidimensional, englobando os aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais do indivíduo.

Swanberg *et al.* (2011) introduziram a quarta abordagem sobre o engajamento, com o objetivo de aprimorar o desempenho dos funcionários e suas atitudes em relação à organização. Os autores investigaram a relação entre a prática de controle de horários, o apoio/suporte do supervisor e o engajamento no trabalho. Os resultados evidenciaram que o engajamento abrange um conjunto de atitudes positivas em relação à organização e corroboraram a ideia de que a satisfação no trabalho funciona como um motivador fundamental, aumentando o envolvimento dos funcionários. Além disso, destacaram a importância dos atributos do ambiente de trabalho, que possuem o potencial de influenciar positivamente as atitudes dos trabalhadores e estimular seu engajamento. Também foi demonstrado que o apoio percebido do supervisor desempenha um papel mediador crucial entre a satisfação no trabalho e o engajamento. Sob essa perspectiva,

o engajamento é concebido como uma construção atitudinal e comportamental composta, integrando múltiplos fatores que afetam a dinâmica de trabalho (Bailey *et al.*, 2017).

Shuck (2011) fez críticas às teorias e estudos desenvolvidos sobre o engajamento dos trabalhadores, os quais se disseminaram por diversas áreas da literatura. Nesse contexto, a falta de continuidade nas pesquisas sobre o tema é considerada um obstáculo significativo para o desenvolvimento de ações e soluções eficazes voltadas à promoção do engajamento dos indivíduos nas organizações. Segundo o autor, a ausência de uma linha de pesquisa mais consolidada dificulta a implementação de estratégias consistentes e sustentáveis para o engajamento no ambiente de trabalho.

Dentro das teorias sobre engajamento, os autores contribuíram com diferentes conceitos que evoluíram e refletiram a realidade organizacional, cultural e social de cada período em que foram estudados e definidos. O processo de construção dessa literatura é dinâmico e contínuo, com a cada novo estudo acrescentando aspectos que podem se relacionar de forma positiva com o engajamento. Dessa forma, as pesquisas sobre engajamento permanecem como um campo de intensa investigação, tanto no contexto do setor público quanto privado. O presente estudo, entretanto, restringiu a análise do engajamento ao contexto de treinamento, buscando mensurar os níveis de engajamento nas ações afirmativas; compreender a influência das variáveis satisfação e importância na variável engajamento; e entender como o engajamento se manifesta e influencia os resultados específicos desse processo.

2.8 Engajamento em intervenções

Embora Camões (2021) e Fletcher (2020) argumentem que o engajamento no serviço público apresenta particularidades distintas em relação à iniciativa privada, o presente estudo abordou o engajamento em intervenções de igualdade e a avaliação dessas ações de forma ampla visto que a literatura sobre o assunto se encontra pouco aquecida e com extensas agendas de pesquisas sinalizadas a fim de consolidar uma base teórica robusta e estabelecer diretrizes mais eficazes para a implementação e avaliação dessas iniciativas nas organizações (Colley; Williamson; Foley, 2021; Farrell *et al.*, 2021; Loumpourdi, 2023; Meya *et al.*, 2025).

No presente estudo, adota-se a definição de engajamento proposta por Schaufeli *et al.* (2002, p. 74), que o caracteriza como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho”. Essa concepção abrange três dimensões: vigor, definido por altos níveis de energia, resiliência mental e disposição para o esforço; dedicação, que remete ao sentimento de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho nas tarefas e desafio; e absorção, descrita como

a capacidade de estar totalmente concentrado e imerso nas atividades de forma prazerosa (Zhuofan; Hidayat; Ayub, 2024).

De acordo com a literatura, o engajamento exerce um impacto positivo nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, influenciando aspectos como motivação, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho (Saks, 2006; Swanberg *et al.*, 2011; Shuck, 2011; De La Torre *et al.*, 2024; Edwards *et al.*, 2024; Li, 2024). Desse modo, a compreensão dos efeitos do engajamento em treinamentos nos colaboradores, nas organizações e nos resultados tem sido um foco de interesse para pesquisadores, considerando seu impacto no desempenho individual e organizacional (Bailey *et al.*, 2017; Andrade, 2022; Hull; Schuetz; Lowry, 2022; De La Torre *et al.*, 2024; Li, 2024; Wavre; Kuknor, 2024). Neste sentido, De La Torre *et al.* (2024), destacam que a análise dos níveis de engajamento em treinamentos fornece informações essenciais para o aprimoramento do design e da implementação de intervenções mais atrativas e eficazes, contribuindo para a redução das taxas de abandono.

Nesse contexto, Li (2024) utilizou indicadores para analisar a influência do engajamento, da persistência e da adesão na eficácia do treinamento cognitivo em idosos. Os resultados da meta-análise de ensaios clínicos demonstraram uma relação positiva entre esses três fatores e o aumento no desempenho dos participantes, bem como na eficiência do treinamento. Segundo o autor, outros estudos também evidenciaram a importância do engajamento, da persistência e da adesão para ampliar as possibilidades de obtenção de melhorias em tratamentos e na promoção da saúde. Além disso, constatou-se que participantes com níveis reduzidos desses fatores tendem a apresentar menor progresso e benefícios ao longo das intervenções.

Segundo De La Torre *et al.* (2024), o engajamento dos participantes em intervenções de mudança de comportamento digital desempenha um papel fundamental na modificação de comportamentos relacionados à saúde. Os autores trazem um importante alerta quanto à exposição a estímulos repetitivos, que pode levar à fadiga dos participantes, impactando diretamente a diminuição dos níveis de engajamento e, em alguns casos, resultando na desistência. Esse fenômeno compromete a efetividade da intervenção, reduzindo a resposta comportamental esperada e limitando os benefícios do treinamento.

Edwards *et al.* (2024) consideram o engajamento um fator essencial para o alcance dos objetivos de um programa. Nesse sentido, avaliaram a efetividade de um plano de desenvolvimento individual implementado para estudantes de graduação. Os resultados indicaram que o engajamento comportamental, expresso pela participação ativa em pesquisas e seminários, bem como os engajamentos cognitivo e emocional, influenciam diretamente a

eficácia do programa. Além disso, cada um desses tipos de engajamento foi analisado como uma variável distinta, e demonstraram impacto positivo na efetividade da intervenção, reforçando a importância de estratégias que estimulem a participação ativa dos estudantes em múltiplas dimensões do processo formativo (Edwards *et al.*, 2024).

Assim, a literatura indica que o engajamento em treinamentos, programas de desenvolvimento ou ações afirmativas exerce uma influência positiva nos resultados relacionados a mudanças de atitude e comportamento (De La Torre *et al.*, 2024; Edwards *et al.*, 2024; Li, 2024). No entanto, a efetividade dessas capacitações presenciais ou on-line depende diretamente da transferência da aprendizagem para o ambiente de trabalho.

No ambiente virtual, o engajamento é um fator essencial para determinar a efetividade das intervenções educacionais e programas de aprendizagem digital, em que o nível de engajamento é um indicador dos níveis de aprendizagem (Hu; Li, 2017; Redmond *et al.*, 2018; Bond; Bedenlier, 2019; Zhuofan; Hidayat; Ayub, 2024).

É importante destacar que o treinamento on-line é utilizado como um meio para promover mudanças, sejam elas individuais ou organizacionais, pessoais ou profissionais, comportamentais ou relacionadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (Abbad, 2007; Santos, 2010; Kononets; Ilchenko; Mokliak, 2020; Liu; Chen; Crabbe, 2021).

Apesar de os treinamentos on-line e presenciais ocorrerem em ambientes de aprendizagem distintos, ambos têm visões semelhantes quanto aos benefícios do engajamento no treinamento e quanto à utilização do treinamento para proporcionar mudanças.

O presente estudo aborda o engajamento em intervenções de igualdade e a avaliação dessas ações de forma ampla visto que a literatura sobre o assunto se encontra pouco aquecida e com extensas agendas de pesquisas sinalizadas para que se possa consolidar uma base teórica robusta e estabelecer diretrizes mais eficazes para a implementação e avaliação dessas iniciativas nas organizações (Colley; Williamson; Foley, 2021; Farrell *et al.*, 2021; Loumpourdi, 2023; Meya *et al.*, 2025).

Neste estudo, o nível de engajamento dos servidores nas ações afirmativas voltadas à promoção da igualdade foi mensurado por meio da *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*, validada no Brasil por Vasquez *et al.* (2015).

2.9 Avaliação de impacto do treinamento e a influência do engajamento no resultado

Pesquisas investigam o impacto do treinamento nos resultados e desempenho organizacionais e individuais, as alterações no comportamento profissional, o aprimoramento

de conhecimentos, habilidades e atitudes, tanto em nível pessoal quanto organizacional (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011; Carmo; Abbad, 2021; Wang *et al.*, 2021; Meyer *et al.*, 2025).

Os efeitos gerados pelos treinamentos são mensurados e analisados até os dias atuais, refletindo a necessidade contínua de informações sobre a eficácia e o alcance dos resultados almejados com tais intervenções (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011; Carmo; Abbad, 2021; Wang *et al.*, 2021; Meyer *et al.*, 2025).

Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2011), uma das principais finalidades da avaliação de treinamento consiste em identificar os efeitos positivos para os colaboradores, especialmente no que se refere à aplicabilidade e utilidade das habilidades adquiridas durante o processo formativo. Para os autores, essa avaliação proporciona *insights* relevantes acerca do nível de transferência das novas competências para o ambiente de trabalho e para a vida profissional dos participantes.

O impacto do treinamento no ambiente de trabalho é definido como as mudanças promovidas no comportamento dos participantes em suas respectivas funções ou esferas profissionais (Pilati; Borges-Andrade, 2004; Lacerda; Abbad, 2003). Nesse contexto, Miranda *et al.* (2024) afirmam que o impacto do treinamento pode ser compreendido como a capacidade de mensurar até que ponto a intervenção formativa contribuiu para a alteração do comportamento do indivíduo em sua função. Para os autores, essas mudanças comportamentais são fundamentais, pois refletem não apenas a assimilação de novos conhecimentos e habilidades, mas também a aplicação prática dessas competências no cotidiano laboral.

A avaliação do impacto do treinamento no ambiente de trabalho envolve a mensuração dos resultados alcançados pelos participantes em termos de desempenho, motivação, autoconfiança e disposição para mudanças nos processos laborais após a participação na formação (Abbad; Gama; Borges-Andrade, 2000; Meneses; Abbad, 2003). De acordo com os autores, esses efeitos são quantificados levando-se em consideração o nível de transferência de aprendizagem e a magnitude da influência que o treinamento exerce sobre o desempenho global do indivíduo.

Nesse sentido, Pilati e Abbad (2005) definem a transferência de aprendizagem como a aplicação eficaz dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos durante o treinamento no ambiente de trabalho. Essa definição enfatiza a importância de que a aprendizagem não permaneça restrita ao âmbito teórico, mas que se concretize na prática diária das atividades profissionais.

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2014), a transferência de aprendizagem é uma ferramenta estratégica essencial para garantir a sustentabilidade das instituições e a

empregabilidade dos colaboradores. Para os autores, ao promover a transferência de competências, as organizações não apenas maximizam os benefícios dos investimentos em treinamento, mas também fortalecem a capacidade dos colaboradores de se adaptarem a novas demandas e desafios, contribuindo para um ambiente de trabalho dinâmico e inovador. Assim, a efetividade da transferência de aprendizagem se torna um indicador crucial do sucesso das iniciativas de capacitação, refletindo diretamente na performance organizacional.

De acordo com Wang *et al.* (2021), a transferência de treinamento é considerada uma vantagem competitiva significativa para as organizações, e por isso, a obtenção de informações para aprimorar a transferência de aprendizagem durante as fases iniciais do treinamento se torna cada vez mais relevante. Segundo os autores, essa necessidade se justifica, pois, a efetividade da transferência representa um desafio preocupante para muitas instituições, que buscam soluções eficazes por meio da avaliação sistemática de seus programas de treinamento.

Nesse sentido, Wang *et al.* (2021), acentua que a identificação de fatores que facilitam ou dificultam a transferência de conhecimentos e habilidades é de grande relevância, pois permite que as organizações implementem estratégias que maximizem os benefícios do treinamento e, assim, promovam um ambiente de aprendizagem contínua. Os autores adicionam que, ao fortalecer a transferência de aprendizado, as organizações não apenas melhoram o desempenho individual e coletivo, mas também garantem sua posição competitiva em um mercado em constante evolução.

Segundo Zerbine e Abbad (2010), a avaliação dos efeitos do treinamento pode ser realizada por meio de diferentes fontes de informação, incluindo autoavaliações dos participantes, *feedback* de supervisores, opiniões de colegas de trabalho e percepções de clientes, ou pela combinação dessas três perspectivas. Os autores destacam que essa abordagem multifacetada enriquece a análise dos impactos do treinamento, permitindo uma compreensão mais abrangente da eficácia das intervenções formativas e suas repercussões tanto no indivíduo quanto na organização como um todo.

Meyer *et al.* (2025) concluíram que um dos tipos mais comuns de avaliação de intervenções em diversidade é o feedback fornecido pelos participantes sobre o evento ou programa, sendo que essa abordagem visa mensurar não apenas a percepção da utilidade da intervenção, mas também a intenção futura dos participantes em se engajar em outras iniciativas formativas. Segundo os autores, o feedback, ao ser coletado sistematicamente, torna-se uma ferramenta valiosa para entender como as intervenções são recebidas e percebidas pelos indivíduos, permitindo que as organizações identifiquem pontos fortes e áreas de melhoria em seus programas. Os autores adicionam que essa prática contribui para o aprimoramento

contínuo das intervenções, assegurando que elas atendam às necessidades e expectativas dos participantes, promovendo assim uma cultura de aprendizagem e inclusão dentro das instituições.

Carmo, Silva e Abbad (2021) destacam que a eficácia do treinamento é caracterizada pela aquisição bem-sucedida de conhecimento e pela habilidade dos participantes em transferir esses conhecimentos para o ambiente de trabalho. As autoras ressaltam que essa transferência é fundamental, pois não se limita apenas à retenção de informações, mas envolve a aplicação prática das competências adquiridas em situações reais de trabalho.

A eficácia do treinamento, portanto, deve ser avaliada não apenas em termos de resultados imediatos, como testes de conhecimento, mas também por meio da observação de mudanças comportamentais e de desempenho no dia a dia das atividades laborais, sendo imprescindível que as organizações desenvolvam mecanismos de avaliação que considerem tanto a aprendizagem teórica quanto a aplicação prática, garantindo que os investimentos em capacitação resultem em melhorias concretas e duradouras no desempenho dos colaboradores (Carmo; Silva; Abbad, 2021).

Como um dos resultados da pesquisa, Wang *et al.* (2021) apontam que os treinamentos voltados para ações afirmativas, com foco na promoção da igualdade, têm o potencial de desenvolver as habilidades sociais dos indivíduos, as quais se manifestam por meio de comportamentos e relações sociais fundamentadas na igualdade.

De acordo com os autores acima, a transferência de aprendizagem para o ambiente de trabalho e o desenvolvimento de competências de liderança são frequentemente investigados como variáveis críticas (Abbad; Pilati; Pantoja, 2003; Carmo; Abbad, 2021; Meyer *et al.*, 2025).

Quanto à agenda de pesquisa, Wang *et al.* (2021), apontam a necessidade de ampliar os estudos sobre a transferência de treinamento, tanto no que diz respeito às habilidades técnicas (*hard skills*) quanto às habilidades sociais (*soft skills*).

Para Meya *et al.* (2025), as pesquisas sobre a eficácia das intervenções em diversidade são ainda escassas, e sinalizam que essa agenda deve compreender não apenas a eficácia das intervenções em termos de resultados mensuráveis, mas também considerar a abordagem interseccional dessas iniciativas, que leva em conta as múltiplas identidades e experiências dos indivíduos. Segundo os autores, a avaliação holística das intervenções é fundamental para entender seu impacto de maneira mais completa, considerando fatores contextuais e a interação entre diferentes dimensões da diversidade. E acrescentam, ainda, que a falta de pesquisas aprofundadas nesta área ressalta a importância de desenvolver estudos que explorem as nuances

das intervenções de diversidade, contribuindo para um entendimento mais robusto de como essas iniciativas podem ser implementadas de maneira eficaz e sustentável nas organizações.

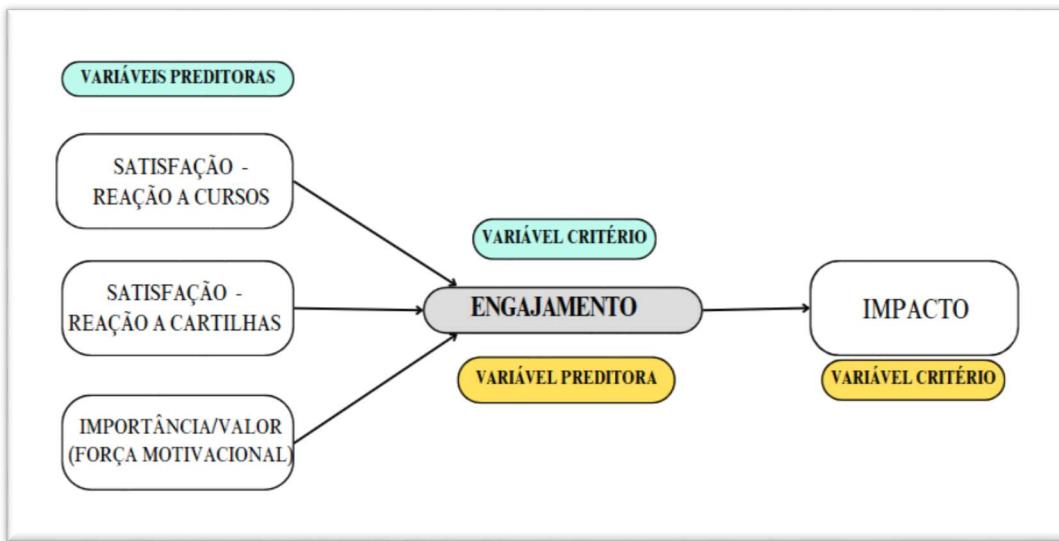
A literatura indica que a transferência de aprendizagem no ambiente de trabalho suscita um grande interesse de pesquisa, uma vez que investiga as mudanças de comportamento dos participantes em seus cargos e nas organizações após a realização do treinamento. Compreender como os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos durante o treinamento são aplicados na prática cotidiana permite às organizações avaliar o sucesso imediato do programa, sua contribuição para o desenvolvimento profissional contínuo e a melhoria do desempenho organizacional (Carmo; Silva; Abbad, 2021; Wang *et al.*, 2021).

Nesse sentido, o presente estudo adota a definição de impacto do treinamento no trabalho proposta por Pilati e Borges-Andrade (2004), a qual se refere às mudanças que ocorrem no cargo ou na esfera profissional do participante. Além disso, este estudo utiliza a Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento, desenvolvida por Abbad (1999) e validada por Pilati e Borges-Andrade (2004), com o objetivo de mensurar a transferência de aprendizagem e a influência das ações afirmativas de igualdade sobre o desempenho geral dos participantes. Essa avaliação do desempenho é analisada à luz da temática da igualdade, observando-se comportamentos pautados em princípios éticos e equitativos. A aplicação dessa abordagem permitirá não apenas avaliar a eficácia do treinamento, mas também explorar como as intervenções de igualdade contribuem para a formação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo, refletindo na melhoria do desempenho dos colaboradores, no caso, atitudes que prezem a igualdade.

2.10. Modelo teórico hipotetizado

Na presente pesquisa, foi adotado um modelo teórico hipotetizado de investigação, cujo objetivo foi testar as relações de predição direta entre a satisfação com o treinamento (reação) e a importância/valor atribuídos às ações afirmativas de diversidade no engajamento dos participantes nas referidas ações. Adicionalmente, o estudo investigou a influência do engajamento na variável critério, que é o impacto do treinamento no ambiente de trabalho, também conhecido como transferência. Este modelo foi elaborado com base em uma revisão da literatura existente, que indicou a viabilidade de analisar as inter-relações entre os construtos de satisfação, importância/valor, engajamento e o impacto do treinamento no trabalho, conforme ilustrado na **Figura 3**. Essa abordagem teórica permite uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o engajamento dos servidores nas ações afirmativas, bem como os efeitos resultantes desses engajamentos na aplicação prática do treinamento.

Figura 3 – Modelo hipotético proposto



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As hipóteses formuladas nesta pesquisa são delineadas da seguinte forma:

H₁: A satisfação (reação) com as ações afirmativas está positivamente relacionada ao engajamento dos servidores nas ações afirmativas. Esta hipótese sugere que, quanto maior for a satisfação dos servidores em relação às ações afirmativas, maior será sua disposição para se engajar nessas iniciativas.

H_{1a}: A satisfação (reação) com cursos de ações afirmativas está positivamente relacionada ao engajamento dos servidores nas ações afirmativas. Essa sub-hipótese enfatiza a relevância específica dos cursos de capacitação como um fator que pode aumentar o engajamento dos servidores nas ações afirmativas.

H_{1b}: A satisfação (reação) com cartilhas de ações afirmativas está positivamente relacionada ao engajamento dos servidores nas ações afirmativas. De forma similar à **H_{1a}**, esta subhipótese aponta para o impacto positivo que as cartilhas podem ter sobre a disposição dos servidores para se envolver nas ações afirmativas.

H₂: A importância atribuída às ações afirmativas está positivamente relacionada ao engajamento dos servidores nessas ações. Essa hipótese sugere que, à medida que os servidores percebem as ações afirmativas como importantes, seu nível de engajamento nessas iniciativas tende a aumentar.

H₃: O engajamento nas ações afirmativas está positivamente relacionado ao impacto dessas ações. Esta hipótese propõe que o envolvimento ativo dos servidores nas ações afirmativas resulta em um impacto significativo, refletindo na efetividade dessas intervenções.

A análise das hipóteses será realizada com base nas decisões e operações metodológicas detalhadas no próximo capítulo, permitindo um exame rigoroso das relações propostas entre as variáveis. Esse procedimento metodológico é fundamental para validar as relações teóricas apresentadas e para contribuir com o corpo de conhecimento sobre o impacto das ações afirmativas no contexto organizacional.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever detalhadamente o delineamento e as estratégias metodológicas adotadas para alcançar os objetivos propostos por este estudo. O objetivo principal da pesquisa é analisar a relação entre os níveis de satisfação com as ações afirmativas (categoria reação) e a importância atribuída a essas ações (categoria motivação), investigando como esses fatores se inter-relacionam com o engajamento dos servidores nas ações afirmativas. Além disso, busca-se avaliar os efeitos do engajamento no comportamento individual dos servidores, com base nas percepções desses profissionais sobre as ações realizadas.

A seguir, serão apresentadas as informações sobre o tipo de pesquisa empregada, a caracterização da organização na qual a pesquisa foi realizada, o perfil da amostra, os instrumentos de pesquisa utilizados, a validação semântica das escalas adaptadas, os procedimentos de coleta de dados e, finalmente, os métodos de análise empregados para a interpretação dos dados obtidos.

3.1 Tipo de pesquisa

Para este estudo, foi adotada a estratégia metodológica do estudo de caso, uma abordagem recomendada por Creswell (2021) para a investigação aprofundada de um fato, programa, atividade ou evento em seu contexto específico. A escolha do estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender de maneira detalhada os processos e os fatores que influenciam os fenômenos observados no contexto das ações afirmativas dentro do órgão público investigado. O estudo tem uma abordagem transversal, uma vez que a coleta de dados foi realizada em um único momento, permitindo uma análise instantânea das variáveis em questão.

Além disso, os dados são analisados de maneira quantitativa, pois o objetivo principal do estudo é examinar as relações entre as variáveis do construto teórico proposto, testando as

hipóteses levantadas para a pesquisa. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado com questões fechadas, adaptado de escalas de mensuração já validadas, abordando cada variável do modelo investigado. Esta técnica de coleta possibilita um tratamento estatístico robusto dos dados, o que, por sua vez, contribui para a natureza quantitativa da pesquisa.

Dessa forma, o caráter quantitativo da pesquisa se reforça pela interpretação estatística dos dados, com o emprego de técnicas adequadas para medir a intensidade e a direção das relações entre as variáveis. Tal abordagem quantitativa permite a análise de padrões e a generalização dos resultados dentro do contexto estudado, conforme as recomendações de Hair *et al.* (2009) e Creswell (2021).

Ressalta-se que este estudo apresenta três características essenciais em sua natureza metodológica: (a) descritiva, pois visa fornecer uma visão detalhada e precisa sobre as ações afirmativas de igualdade promovidas no contexto do Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR) e nos órgãos vinculados. Essa abordagem descritiva permite o mapeamento e a análise das práticas implementadas, a fim de compreender o panorama atual das ações afirmativas no contexto específico da pesquisa; (b) inferencial, uma vez que os dados coletados da amostra foram analisados estatisticamente para estimar as características da população-alvo, além de fornecer informações sobre a confiabilidade e a significância dos resultados. A análise inferencial é fundamental para que se possam fazer generalizações e validar as conclusões do estudo com base nos dados amostrais; e (c) explicativa, dado que o estudo adota métodos analíticos com o intuito de refutar ou confirmar as hipóteses levantadas, além de argumentar sobre as questões pertinentes ao objeto de investigação. A natureza explicativa da pesquisa permite a identificação de relações causais entre as variáveis em estudo, contribuindo para um entendimento mais profundo dos fatores que influenciam o engajamento dos servidores nas ações afirmativas. Conforme indicado por Creswell (2021) e Marconi e Lakatos (2021), a combinação dessas abordagens confere maior robustez e validade aos resultados e conclusões do estudo.

De acordo com os objetivos específicos do estudo, foram definidas as abordagens metodológicas, os instrumentos de coleta de dados, os critérios de amostragem, a composição da amostra e as técnicas de análise de dados a serem utilizadas. Essas decisões metodológicas foram cuidadosamente alinhadas com as questões de pesquisa e as hipóteses formuladas, a fim de garantir a adequação e a consistência dos procedimentos adotados. A **Tabela 3**, a seguir, apresenta uma síntese detalhada dessas escolhas metodológicas, elucidando como cada elemento foi ajustado para atender às necessidades do estudo.

Tabela 3 – Decisões e procedimentos metodológicos

Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Mensurar a percepção dos servidores sobre a importância das ações afirmativas para a igualdade de gênero.		-escala <i>adaptada</i> de importância do questionário de valor			
Mensurar a percepção dos servidores quanto à satisfação sobre as ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.		instrumental do treinamento (Abbad, 1999; e Lacerda e Abbad, 2003); -escala <i>adaptada</i> de satisfação com cursos e cartilhas de ações afirmativas (Abbad et al., 2000)		118 servidores públicos de 6 órgãos (MIDR, ANA, CODEVASF, DENOCS, SUDAM, SEDECO, SUDENE)	Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão)
Mensurar a percepção dos servidores sobre o nível de engajamento nas ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.	Quantitativa	Não Probabilística por acessibilidade			Modelagem por Equações Estruturais
Mensurar a percepção dos servidores sobre o impacto das ações afirmativas internas para a igualdade de gênero		-escala <i>adaptada</i> de engajamento às ações afirmativas (Vazquez et al., 2015)			
Examinar a relação entre importância, satisfação, engajamento e impacto das ações afirmativas para a igualdade de gênero.		-escala <i>adaptada</i> de impacto das ações afirmativas (Abbad, 1999)			

Fonte: Elaborada pela autora (2025)

A pesquisa foi conduzida por meio da aplicação de diversas técnicas de coleta de dados, a saber: levantamento bibliográfico, pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário. Para a análise dos dados, foram empregadas técnicas de estatística descritiva, como a média e o desvio padrão, além de modelagem por equações estruturais, que possibilitaram a compreensão das relações entre as variáveis do estudo. A análise de conteúdo foi realizada com base nos protocolos de Bardin (2010), permitindo uma interpretação aprofundada dos artigos. Adicionalmente, a seleção dos materiais utilizados no levantamento e na pesquisa bibliográfica seguiu os critérios estabelecidos por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), assegurando a consistência e a relevância das fontes consultadas.

3.2 Caracterização da organização

O Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR) teve sua origem na Medida Provisória nº 1.911-8, de 29 de julho de 1999, posteriormente convertida na Lei nº

10.683, de 28 de maio de 2003 (Brasil, 2003). A estrutura regimental do ministério foi formalmente estabelecida pelo Decreto nº 5.847, de 14 de julho de 2006 (Brasil, 2006), período em que ainda era denominado Ministério da Integração Nacional (MI). A criação e evolução desse órgão refletem a necessidade de um aparato governamental voltado ao desenvolvimento regional e à formulação de políticas públicas destinadas à redução das desigualdades socioeconômicas entre diferentes regiões do país.

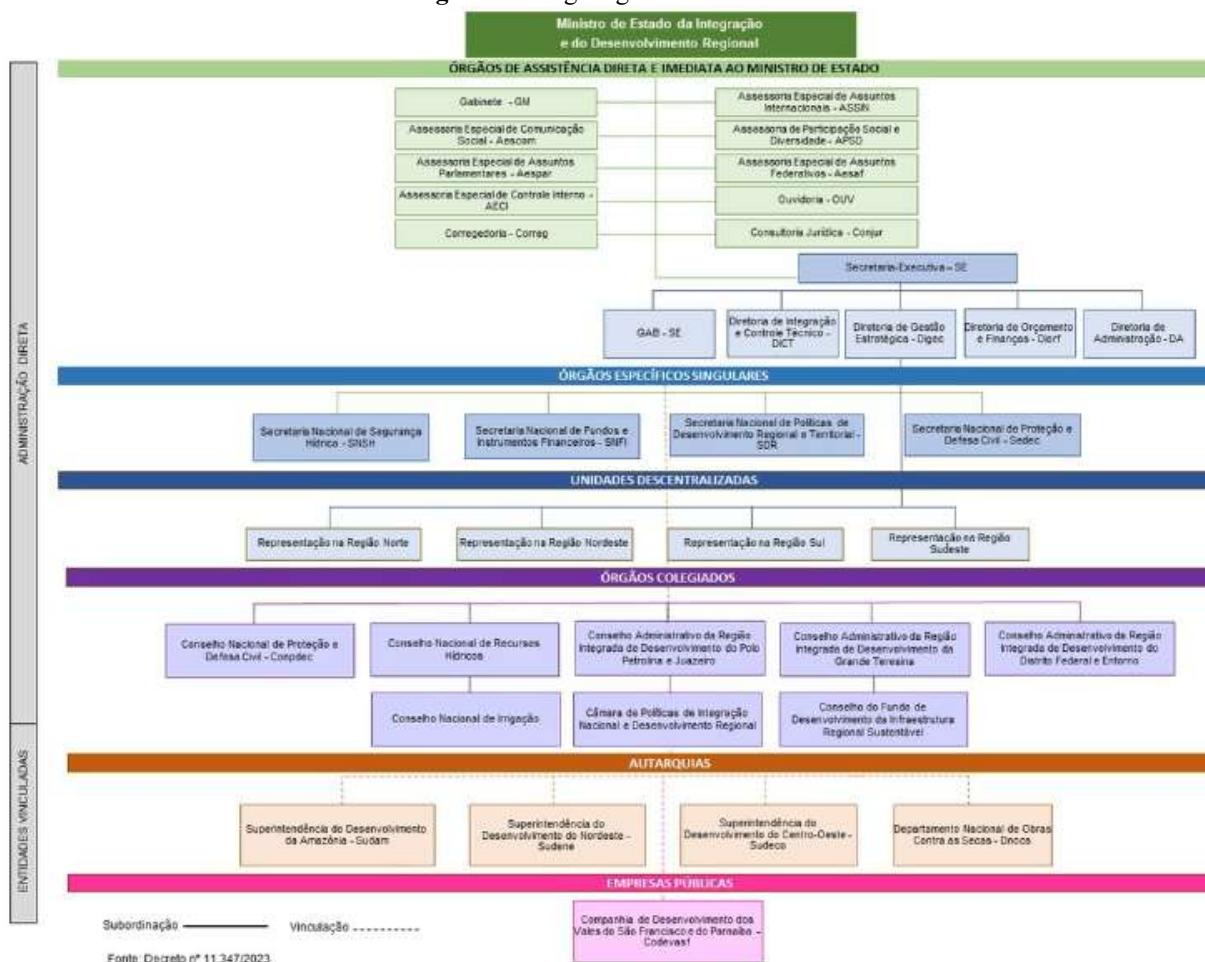
Em 2019, a reestruturação administrativa do governo federal resultou na fusão do Ministério da Integração Nacional e do Ministério das Cidades, originando o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR). Essa mudança foi formalizada pela Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019 (Brasil, 2019a), e posteriormente oficializada pelo Decreto nº 9.666, de 2 de janeiro de 2019 (Brasil, 2019b). A reorganização ministerial teve como objetivo centralizar e otimizar a formulação e execução de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento urbano, regional e à gestão de recursos hídricos, buscando maior eficiência na articulação dessas áreas estratégicas.

O órgão foi recriado por meio da Medida Provisória nº 1.154, de 1º de janeiro de 2023 (Brasil, 2023a), posteriormente convertida na Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023 (Brasil, 2023b). A reestruturação de sua organização administrativa foi formalizada pelo Decreto nº 11.347, de 1º de janeiro de 2023 (Brasil, 2023c), o qual estabeleceu sua nova configuração institucional. Posteriormente, sua estrutura regimental sofreu alterações por meio do Decreto nº 11.830, de 14 de dezembro de 2023 (Brasil, 2023c), consolidando sua denominação como Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). A recriação do MIDR reflete uma reorientação estratégica do governo federal, visando aprimorar a governança e a execução de políticas voltadas à integração regional, desenvolvimento sustentável e gestão dos recursos hídricos, reforçando o papel do ministério na promoção do equilíbrio socioeconômico entre as diferentes regiões do país.

O Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) é um órgão da Administração Direta, vinculado ao Poder Executivo Federal, responsável pela formulação e implementação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento regional e à gestão dos recursos hídricos. Atualmente, o ministério conta com um quadro funcional de 3.841 servidores, distribuídos em diferentes instâncias organizacionais. Sua estrutura é composta por: (I) órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado, responsáveis pelo assessoramento estratégico e administrativo; (II) órgãos específicos singulares, encarregados da execução de políticas setoriais; (III) órgãos colegiados, que promovem a deliberação e o acompanhamento das diretrizes institucionais; e (IV) entidades vinculadas, entre as quais se incluem autarquias e

empresas públicas, desempenhando funções complementares à atuação ministerial. A configuração estrutural do MIDR está representada no organograma apresentado na **Figura 4**, evidenciando a articulação entre os diferentes níveis hierárquicos e suas respectivas competências.

Figura 4 – Organograma do MIDR



Fonte: Decreto nº 11.347/2023 (2023).

As atribuições do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) estão delineadas no artigo 1º do Decreto nº 11.347, de 1º de janeiro de 2023 (Brasil, 2023), abrangendo um conjunto de políticas e diretrizes voltadas para o desenvolvimento territorial, a gestão hídrica e a proteção civil. Entre suas principais competências, destaca-se a formulação e implementação da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), bem como a coordenação da Política Nacional de Proteção e Defesa Civil (PNPDEC), da Política Nacional de Recursos Hídricos e da Política Nacional de Segurança Hídrica. Além disso, o ministério é responsável pela Política Nacional de Irrigação, observando as competências do Ministério da Agricultura e Pecuária, e pela formulação e gestão da Política Nacional de Ordenamento Territorial, em articulação com o Ministério da Defesa.

O MIDR também desempenha um papel estratégico na definição de diretrizes para a alocação de recursos financeiros destinados ao desenvolvimento regional, conforme previsto no artigo 159 da Constituição Federal. Nesse sentido, cabe ao ministério estabelecer normas para a execução dos programas de financiamento vinculados aos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte (FNO), do Nordeste (FNE) e do Centro-Oeste (FCO), bem como para a operacionalização das programações orçamentárias do Fundo de Investimentos da Amazônia (Finam) e do Fundo de Investimentos do Nordeste (Finor). Adicionalmente, compete ao MIDR definir critérios para a destinação dos recursos do Fundo de Desenvolvimento da Amazônia (FDA), do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste (FDNE) e do Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste (FDCO).

No que se refere à execução de políticas públicas, o MIDR é responsável pelo planejamento e implementação de planos, programas e projetos voltados ao desenvolvimento regional, à gestão eficiente dos recursos hídricos, à ampliação da infraestrutura e segurança hídrica, à irrigação e à proteção e defesa civil, incluindo a gestão de riscos e desastres naturais. Essas ações visam mitigar desigualdades regionais, fortalecer a resiliência territorial e promover a sustentabilidade ambiental.

Além de sua estrutura administrativa interna, o MIDR conta com órgãos vinculados que possuem autonomia administrativa, orçamentária e financeira, desempenhando funções específicas no âmbito da gestão hídrica e do desenvolvimento regional. Entre esses órgãos, destacam-se a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), a Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO) e a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE).

3.3 Participantes da pesquisa

O MIDR conta com um quadro de pessoal composto por 962 servidores, enquanto os órgãos vinculados à pasta somam um total de 4.487 servidores em exercício. Esses profissionais ocupam diferentes tipos de vínculos funcionais, incluindo cargos efetivos, cargos e funções comissionadas ocupadas por servidores públicos, bem como cargos e funções comissionadas ocupadas por indivíduos sem vínculo com a Administração Pública. Entre os órgãos vinculados, a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF) concentra o maior percentual de servidores, representando 48,91% do total de profissionais alocados, enquanto a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) apresenta

o menor percentual, com 4,09% do quadro de pessoal. Esses dados evidenciam a distribuição assimétrica dos servidores entre os órgãos vinculados, o que pode impactar a implementação e a gestão das políticas públicas sob responsabilidade do MIDR. A distribuição detalhada do quantitativo de servidores pode ser observada na **Tabela 4**, que apresenta a composição dos quadros funcionais e suas respectivas proporções em cada órgão subordinado ao MIDR.

Tabela 4 – Composição do quadro de pessoal dos órgãos

Órgão Vinculado	Cargos efetivos do órgão	%
Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba	2.665	48,91
Departamento Nacional de Obras Contra as Secas	736	13,51
Agência Nacional de Águas	615	11,29
Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste	248	4,55
Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia	223	4,09
Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - Unidades com vínculo direto	962	17,65
Total	5.449	100%

Fonte: Própria autora (2025)

Considerando o número de respostas obtidas, a amostra da pesquisa foi composta por 118 servidores públicos da Administração Pública Federal, distribuídos entre seis órgãos distintos. A amostragem adotada é classificada como não probabilística por acessibilidade, uma vez que a quantidade de respondentes não foi suficiente para representar estatisticamente a população total de servidores vinculados ao MIDR e seus órgãos vinculados. Essa estratégia amostral é comumente utilizada em pesquisas aplicadas na Administração Pública, especialmente quando há limitações de tempo, recursos ou acesso aos participantes (Flick, 2012; Creswell, 2021). Embora a amostra não permita a generalização dos achados para toda a população, os dados coletados fornecem insights relevantes sobre a percepção dos servidores em relação às temáticas investigadas, contribuindo para a compreensão dos fenômenos analisados.

De acordo com Cohen (1988), para que uma amostra seja considerada adequada na geração, análise e validação de modelos estatísticos, é necessário que seu tamanho seja determinado com base em critérios metodológicos rigorosos. Entre os principais fatores a serem considerados estão o número de variáveis sob análise, o tamanho do efeito esperado (f^2), o nível de significância estatística (α) e o poder do teste ($1-\beta$). Para esta pesquisa, foram adotados os seguintes parâmetros recomendados por Cohen (1988): tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,15$),

nível de significância $\alpha = 0,05$ e poder estatístico $1-\beta = 0,80$. A escolha do poder estatístico em nível médio foi fundamentada na argumentação do autor de que, enquanto na sociologia certos efeitos são classificados como pequenos, na psicologia esses mesmos efeitos são frequentemente considerados médios. Dessa forma, para os propósitos desta pesquisa, o tamanho de efeito definido foi adequado para a construção de modelos estatisticamente robustos e confiáveis. Com base nesses critérios, o tamanho mínimo da amostra estipulado para garantir validade estatística foi $N > 77$, um valor superado pela amostra obtida de 118 respondentes. Para a determinação do tamanho amostral, foi utilizado o software G*Power versão 3.1.9.4, ferramenta amplamente empregada na definição de amostras em estudos quantitativos.

Dessa forma, a amostra composta por 118 participantes demonstrou-se adequada para os propósitos deste estudo, atendendo aos critérios estatísticos estabelecidos. Durante a etapa de análise exploratória dos dados, foi identificado um outlier (0,84%) por meio do método da distância de Mahalanobis, técnica recomendada para a detecção de valores extremos multivariados. No entanto, conforme diretrizes metodológicas (Hair *et al.*, 2010; Tabachnick; Fidell, 2012), a exclusão de outliers só se faz necessária quando a proporção de casos extremos ultrapassa 5% do total da amostra, o que não ocorreu neste estudo. Assim, os dados permaneceram íntegros, permitindo a realização das análises estatísticas conforme planejado. A **Tabela 5** apresenta a caracterização detalhada da amostra, considerando o número total de respostas obtidas e os respectivos percentuais de distribuição entre os participantes.

Tabela 5 – Caracterização da amostra do estudo

Variáveis	n	%
Vínculo com a Administração pública		
Servidor público efetivo	96	81,36
Nomeado para cargo comissionado sem Vínculo efetivo	11	9,32
Empregado publico	7	5,93
Contrato temporário	4	3,39
Órgão em que trabalha		
MIDR	75	63,56
Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – Sudene	14	11,86
Superintendência do Desenvolvimento da Amazonia – Sudam	12	10,17
Departamento Nacional de Obras contra as Secas – Dnocs	7	5,93
Grau de instrução		
Ensino médio	6	5,08
Graduação	32	27,12
Pós-graduação	50	42,37
Mestrado	21	17,80
Doutorado	9	7,63
Modalidade de trabalho		
Programa de Gestão - Teletrabalho (parcial ou integral)	75	63,56
Presencial	43	36,44

Ocupa cargo de liderança?		
Não sou responsável legal por uma equipe de trabalho.	69	58,47
Sim, sou responsável legal por uma equipe de trabalho.	49	41,53
Gênero		
Feminino	66	55,93
Masculino	50	42,37
Autodeclaração racial		
Branca	60	50,85
Parda	47	39,83
Preta	7	5,93
Outros	2	1,69
Amarela	1	0,85
Indígena	1	0,85

Fonte: Própria autora (2025).

A maior parte da amostra foi composta por mulheres (55,93%), enquanto os homens representaram 44,07% dos respondentes. Entre as mulheres participantes, 37,88% ocupam cargos de liderança, enquanto entre os homens essa proporção foi de 44%. Esses dados sugerem uma distribuição relativamente equilibrada na ocupação de cargos de liderança, embora uma maior proporção de homens, dentro da amostra, esteja inserida em posições de chefia. A idade média dos participantes foi de 46,19 anos ($DP = 10,85$), com um intervalo de idade variando entre 19 e 71 anos, o que indica uma amostra composta majoritariamente por servidores em estágios avançados de suas carreiras. Além disso, verificou-se que os respondentes possuem uma média de 17,31 anos de experiência no serviço público ($DP = 10,76$), evidenciando um quadro funcional com elevado tempo de atuação na Administração Pública. Esse perfil sugere que os participantes possuem conhecimento acumulado sobre a dinâmica institucional e as políticas públicas, fator que pode contribuir para análises mais embasadas e fundamentadas sobre os temas abordados na pesquisa.

No que se refere à participação em ações afirmativas, os dados indicam que, em média, os servidores relataram ter comparecido a mais de um evento presencial no último ano, incluindo seminários, cursos, palestras e rodas de conversa ($M = 1,23$; $DP = 2,76$). No entanto, a participação em eventos on-line foi significativamente maior, com média de 2,99 eventos no período ($DP = 18,45$), o que sugere uma maior adesão a atividades remotas, possivelmente devido à maior flexibilidade de horários e à acessibilidade desse formato. Além da presença em eventos, verificou-se que os participantes demonstram um consumo expressivo de conteúdos relacionados a ações afirmativas, com uma média de 5,17 materiais acessados anualmente ($DP = 10,89$). Esse consumo abrange leituras, vídeos, cartilhas e outros formatos informativos voltados para a temática da inclusão e equidade. Esses dados apontam para um interesse

considerável dos servidores pelo tema, o que pode indicar um ambiente institucional propício à disseminação e fortalecimento das ações afirmativas no setor público.

3.4 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

A presente pesquisa, com o intuito de responder aos objetivos gerais e específicos delineados, empregou uma combinação de técnicas de levantamento bibliográfico, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários, conforme sugerido por Creswell (2021). A escolha dessas metodologias visou assegurar a obtenção de dados diversificados, necessários para a fundamentação teórica e a análise empírica da dissertação. O levantamento bibliográfico, de natureza essencialmente qualitativa, foi utilizado para compilar e revisar as principais obras acadêmicas que embasam o referencial teórico do estudo. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, permitiu a realização de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), fundamental para aprofundar a compreensão sobre as variáveis em estudo. Já a aplicação de questionários, como técnica de coleta de dados quantitativos, foi empregada para capturar as percepções e opiniões dos servidores públicos sobre as ações afirmativas, fornecendo dados primários essenciais à análise da relação entre as variáveis de interesse.

O **Quadro 2** apresenta um panorama detalhado das estratégias adotadas, associadas aos procedimentos de coleta de dados, que incluem a definição dos instrumentos utilizados, as fontes de dados, o tipo de material a ser analisado, os locais de busca, bem como os protocolos e critérios adotados para a pesquisa bibliográfica. Ademais, o **Quadro 3** detalha o processo de elaboração e aplicação do questionário, incluindo as técnicas de registro e os métodos de análise dos dados coletados. Esse conjunto metodológico foi estruturado com o objetivo de garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, permitindo uma análise abrangente e rigorosa das informações obtidas.

Quadro 2 – Metodologia da pesquisa

Detalhamento dos objetivos	Estratégia	Instrumentos de coleta de dados/ Fonte dos dados	Procedimento de coleta de dados	Análise das informações

<p>Objetivo geral: O objetivo geral deste estudo é examinar de que forma os níveis de satisfação com as ações afirmativas (reação) e a importância atribuída às ações afirmativas (motivação) se relacionam com o engajamento dos servidores nas ações afirmativas e os efeitos do engajamento no comportamento individual do servidor com base em suas percepções.</p>	<p>1) Responder ao problema de pesquisa mediante o atingimento dos 5 objetivos específicos 2) Pesquisa bibliográfica Revisão Sistemática de Literatura (RSL) de cada variável do construto 3) Aplicação de questionário Técnicas de estatística descritiva e inferencial</p>	<p>Levantamento bibliográfico / dados secundários: -Base para o referencial teórico, análise dos resultados e discussão</p> <p>Pesquisa bibliográfica / dados secundários: -Base para o referencial teórico e análise de resultados e discussão</p>	<p>Levantamento bibliográfico - busca e coleta de materiais físicos e digitais para coleta de dados qualitativos ou quantitativos sobre ao tema -Tipo de material: dissertações, teses e livros - Local: repositórios de universidades, BDTD, Capes</p> <p>Pesquisa bibliográfica - Busca da literatura por meio de Revisão Sistemática de Literatura (RSL) - coleta de artigos publicados em base nacional e internacional, revisado por pares, nos acervos digitais.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica - Análise temática dos artigos finais da RSL de cada constructo: método de análise de conteúdo - Bardin (2016): 1) pré-análise; 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação *software Excel e Iramuteq.</p>
<p>Objetivo específico 1: Mensurar a percepção dos servidores sobre a importância das ações afirmativas para a igualdade de gênero.</p>	<p>Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística</p>	<p>Questionário / dados primários: -Base para a análise dos resultados e discussão</p>	<p>Questionário / dados primários: -Base para a análise dos resultados e discussão</p>	<p>- critério de inclusão e exclusão: avaliação da qualidade da literatura mediante classificação Qualis-CAPEs entre A e B2 ou fator de impacto (JCR/SJR) equivalente ou maior do que 1. - Tipo de material: artigo - Local: Capes, Google Acadêmico.</p>
<p>Objetivo específico 2: Mensurar a percepção dos servidores quanto à satisfação sobre as ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.</p>	<p>Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística</p>		<p>Questionário - publicados em base nacional e internacional, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escalas compatíveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto</p>	<p>- modelagem de equações estruturais *software Jasp na versão 0.19.2</p>
<p>Objetivo específico 3: Mensurar a percepção dos servidores sobre o nível de engajamento nas ações afirmativas internas para a igualdade de gênero</p>	<p>Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística</p>		<p>Questionário - Validação semântica - Aplicação do questionário aos</p>	<p>- Arquivamento dos dados (planilhas, saídas de software) em meio digital</p>
<p>Objetivo específico 4: Mensurar a percepção dos servidores sobre o impacto das ações afirmativas internas para a igualdade de gênero</p>	<p>Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística</p>			

Objetivo específico 5: Examinar a relação entre importância, satisfação, engajamento e impacto das ações afirmativas para a igualdade de gênero.	Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística		servidores por meio do google forms -Tipo de material: artigo - Local: Capes, Google Acadêmico.	
--	---	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

3.4.1 Levantamento bibliográfico

O levantamento bibliográfico teve como objetivo inicial a coleta e análise de referências teóricas e materiais relevantes, tanto físicos quanto digitais, fundamentais para a compreensão e fundamentação dos temas abrangidos por este estudo. A partir dessa coleta, foi possível identificar como os temas em questão estavam sendo tratados na literatura, destacando-se os autores de base teórica, as abordagens metodológicas predominantes nas pesquisas (qualitativa, quantitativa ou mista), os modelos teóricos e empíricos examinados, as principais agendas de pesquisa e outras questões pertinentes. Essas informações foram essenciais para orientar o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, permitindo não apenas uma compreensão detalhada dos temas, mas também o início de uma pesquisa positiva, conforme descrito por Marconi e Lakatos (2021).

Durante o processo de levantamento, as palavras-chave utilizadas nas buscas foram “engajamento”, “motivação e treinamento”, “avaliação e treinamento” e “intervenção e diversidade”. Essas palavras-chave foram selecionadas com base na relevância para os objetivos do estudo e na abrangência das temáticas que se interligam com os aspectos centrais da pesquisa, permitindo a obtenção de materiais que fornecessem uma visão abrangente e atualizada sobre o estado da arte nessas áreas.

Cabe destacar que a totalidade dos materiais levantados, incluindo livros, legislações, artigos acadêmicos, teses, dissertações, manuais e relatórios, foi obtida por meio de plataformas digitais. Nesse processo, foram consultados acervos digitais de repositórios de universidades, da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), da CAPES e do Google Acadêmico. A utilização dessas fontes digitais permitiu o acesso a uma vasta gama de documentos acadêmicos e científicos, garantindo a atualização e a qualidade das informações coletadas, essenciais para o embasamento teórico da pesquisa.

A seleção dos materiais foi realizada por meio da leitura criteriosa dos materiais físicos e digitais, priorizando aqueles publicados a partir de 2018, que fossem relevantes e pertinentes ao tema da pesquisa. Os materiais selecionados foram arquivados em formato digital para garantir a organização e a acessibilidade durante as etapas subsequentes da análise. Durante

esse processo, foram coletadas 3 teses e 4 dissertações, que contribuíram significativamente para a fundamentação teórica do estudo. Vale ressaltar que o levantamento bibliográfico foi conduzido no período compreendido entre julho de 2023 e janeiro de 2024, o que assegura a atualidade e a pertinência dos materiais analisados.

3.4.2 Pesquisa bibliográfica

O planejamento da pesquisa bibliográfica foi estruturado com base nos passos metodológicos propostos por Creswell (2021), com o objetivo de orientar a coleta, organização e análise dos dados empíricos. Essa etapa visou à identificação e à parametrização de metodologias e técnicas de pesquisa aplicadas por outros autores, com o intuito de estabelecer o quadro teórico e a compreensão dos temas em estudo. Ao reunir e analisar os materiais coletados, foi possível construir a base teórica necessária para a investigação dos temas de maneira ampla e detalhada, contemplando as múltiplas abordagens e perspectivas existentes na literatura.

As informações extraídas dessas análises foram essenciais para fundamentar a argumentação teórica deste estudo, proporcionando embasamento tanto para a definição do problema de pesquisa quanto para a construção dos referenciais teóricos dos construtos abordados. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não se limitou a um levantamento superficial, mas envolveu um processo criterioso de seleção e análise de fontes que contribuíram diretamente para a articulação teórica do objeto de estudo e para o desenvolvimento da argumentação proposta na dissertação.

Um fator crítico na realização da pesquisa bibliográfica foi a consideração do período de publicação das fontes, pois a delimitação temporal adotada reflete a importância de acessar pesquisas recentes, capazes de incorporar as mudanças sociais, culturais e tecnológicas que impactam os temas investigados. Esse critério temporal foi estabelecido com o intuito de garantir que as análises utilizadas estivessem alinhadas com os avanços mais contemporâneos da área de estudo, refletindo, assim, o estado atual do conhecimento. Consequentemente, a pesquisa bibliográfica abrangeu publicações realizadas entre 2018 e 2025, um recorte que permitiu a obtenção de dados atualizados, fundamentais para uma análise rigorosa e relevante dos fenômenos estudados.

A base teórica que sustenta os temas abordados neste estudo não seguiu o recorte temporal de 2018 a 2025, uma vez que muitos dos conceitos fundamentais foram formulados em períodos anteriores. Por exemplo, temas como engajamento, treinamento, avaliação de treinamento, motivação para o treinamento, força motivacional e avaliação de impacto do

treinamento possuem uma produção teórica que remonta à década de 1990. Nesse contexto, a literatura brasileira se destaca com contribuições significativas, especialmente no que diz respeito ao contexto organizacional do Brasil. Diversos autores brasileiros publicaram produções teóricas relevantes, abordando as particularidades e os desafios das organizações brasileiras. Além disso, esses autores também desempenharam um papel fundamental na elaboração e validação de escalas, tanto nacionais quanto internacionais, o que possibilitou a criação de instrumentos adequados para mensurar as situações relacionadas aos temas deste estudo. Tais contribuições teóricas, ao refletirem a evolução histórica do campo de estudo, são essenciais para a compreensão das questões abordadas, fornecendo uma base sólida e contextualizada para a análise dos dados.

Os artigos revisados por pares foram selecionados a partir das bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e do Google Acadêmico, que oferecem acesso a uma ampla gama de publicações científicas. Para garantir a relevância e a qualidade das fontes, foi aplicado o protocolo de seleção proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), que orienta o processo de busca e escolha de artigos com base em critérios rigorosos. Após a seleção, os artigos foram lidos na íntegra e analisados por meio do método de análise de conteúdo de Bardin (2016), que envolve um processo sistemático de categorização e interpretação das informações presentes nos textos. O Capítulo 2 deste estudo apresenta a **Tabela 1**, que detalha os acervos pesquisados, os descritores e os filtros utilizados para refinar as buscas, e a **Tabela 2**, que descreve os resultados obtidos durante as buscas realizadas, oferecendo uma visão abrangente do processo metodológico empregado na revisão da literatura.

A **Tabela 6** apresenta uma descrição detalhada das etapas do protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), incluindo os objetivos específicos de cada etapa, que orientaram as buscas e seleções dos artigos científicos. Essas etapas foram estruturadas de forma a garantir a sistematicidade e a consistência no processo de coleta e análise da literatura, assegurando que a seleção dos artigos fosse alinhada aos critérios estabelecidos para a pesquisa.

Tabela 6 – Etapas e objetivos para coleta de material

Etapas	Detalhamento das etapas e ações	Objetivo
1 ^a Etapa	<p>Elaboração do problema de pesquisa: Como tem sido abordado os construtos: 1) satisfação com as ações afirmativas (reação); 2) importância atribuída às ações afirmativas (motivação); 3) engajamento dos servidores nas ações afirmativas; 4) efeitos do engajamento no comportamento individual; e impacto do treinamento no trabalho.</p>	Delimitação do tema considerando cada construto do modelo teórico hipotetizado
2 ^a Etapa	<p>Acesso à literatura: Pesquisa de artigos científicos no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e no <i>Google Acadêmico</i></p>	Obtenção de material científico em formato digital
3 ^a Etapa	<p>Definição de filtros para inclusão e exclusão: Descritores para cada constructo e temas, em inglês e português Exclusão: Artigos duplicados Após leitura do título e leitura do resumo, exclusão dos que não guardar correlação com o tema</p>	Descritores e filtros aplicados para delimitar os resultados da coleta às necessidades de material, compreendendo a produção nacional e internacional
4 ^a Etapa	<p>Seleção dos critérios para prover qualidade à revisão: Adoção de critérios de qualidade a classificação Qualis-Capes entre A1 e B2, ou fator de impacto obtido no Journal Citation Reports (JCR) maior do que 1 ou o fator de impacto obtido no Scientific Journal Rankings (SJR) correspondente aos extratos entre A1 e B2 da Qualis-Capes.</p>	Obter artigos com qualidade para utilizar na dissertação
5 ^a Etapa	<p>Decisão sobre a pertinência e elegibilidade dos artigos selecionados: Seleção dos artigos pertinentes à base teórica, os que testaram a teoria, sua escala e variáveis dentro do problema de pesquisa. Análise dos artigos finais por completo, realizar fichados em planilha excel</p>	Preparo do material para escrever o referencial teórico, e resultados da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise de conteúdo dos artigos foi conduzida com base nas diretrizes estabelecidas por Bardin (2010), que envolvem um processo rigoroso e sistemático. Este processo incluiu as etapas de pré-análise, que consistiu na familiarização inicial com o material; a exploração do material, na qual os dados foram organizados e classificados; o tratamento dos dados, que envolveu a codificação e categorização das informações, e, por fim, a interpretação, onde os resultados foram analisados à luz dos objetivos da pesquisa. Este método permitiu uma compreensão profunda dos textos analisados, assegurando uma análise detalhada e consistente dos dados.

Por último, os artigos selecionados foram organizados e compilados em planilhas do software Excel, permitindo uma estruturação eficiente dos dados. As informações extraídas dessas planilhas, assim como as saídas dos softwares utilizados, foram devidamente arquivadas em meio digital, garantindo a integridade e a acessibilidade dos dados para futuras consultas e análises.

3.4.3 Instrumento de pesquisa (questionário)

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de coletar dados primários junto aos servidores do MIDR e órgãos vinculados, com foco nas percepções desses profissionais em relação às ações afirmativas e ao impacto do treinamento. A construção do questionário baseou-se em uma extensa revisão da literatura, por meio da coleta de artigos nas bases de dados da Capes e Google Acadêmico, com ênfase em publicações nacionais que buscavam a elaboração ou validação de escalas. Foram selecionados artigos que abordavam escalas relevantes para os temas da pesquisa, como engajamento no trabalho, avaliação de treinamento em reação (medindo a satisfação com o treinamento), avaliação de treinamento/motivação para o treinamento (avaliando o valor ou a importância atribuída ao treinamento realizado) e impacto do treinamento no indivíduo (analisando a transferência do aprendizado para o trabalho e a aplicação prática no cargo). Com base nessas escalas, o questionário foi estruturado com 53 questões, distribuídas conforme as seções apresentadas no **Quadro 3**, cada uma delas com o propósito de captar aspectos específicos das variáveis estudadas.

Quadro 3 – Seções do questionário

Descrição da sessão	Escalas adaptadas	Quant. de questões
Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento	Sem escala	1
Importância atribuída às ações afirmativas	Escala de Importância do Questionário de Valor Instrumental do Treinamento elaborado por Abbad (1999) e validado por Lacerda e Abbad (2003)	8
Participação em ações afirmativas	Sem escala - quantificação	2
Consumo de conteúdo das ações afirmativas	Sem escala - quantificação	1
Percepções em relação às ações afirmativas	Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht - UWES-9, validada no Brasil por Vasquez et al (2015)	9
Satisfação com as ações afirmativas	Escala de Reação à Programação e ao Apoio validada por Abbad, Gama, e Borges-Andrade (2000)	10
Impacto das ações afirmativas	Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho em Amplitude de Abbad (1999), validada por Pillati e Abbad (2005),	11
Dados funcionais	Sem escala	11

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

É importante destacar que o instrumento de pesquisa foi desenvolvido em conformidade com as disposições da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Brasil, 2018), a qual estabelece a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Em respeito a essa legislação, o questionário não

incluiu perguntas relativas a informações pessoais ou funcionais dos participantes, como números de documentos pessoais ou funcionais, garantindo, assim, a privacidade e a proteção dos dados coletados. O *design* do instrumento priorizou a coleta de dados estritamente relacionados aos objetivos da pesquisa, assegurando que o processo fosse realizado de maneira ética e em conformidade com a legislação vigente.

Para a utilização das escalas desenvolvidas pelos autores e para a condução da pesquisa nos órgãos envolvidos, foram obtidas as devidas autorizações. De acordo com o **Apêndice D**, foi feito um pedido formal por meio de e-mail aos autores das escalas, solicitando a permissão para a aplicação dessas escalas no contexto desta pesquisa. Os autores responderam positivamente, permitindo a utilização das referidas escalas, sem objeções. Esse processo assegurou que a pesquisa fosse conduzida de maneira ética, respeitando os direitos autorais e as normas estabelecidas para o uso de instrumentos científicos.

O Diretor de Administração do MIDR concedeu autorização formal para a realização da pesquisa no órgão, a qual foi solicitada por meio de um processo eletrônico registrado no sistema SEI (Sistema Eletrônico de Informações). Essa autorização foi fundamental para viabilizar a execução da pesquisa, garantindo que o procedimento estivesse em conformidade com as normas internas do órgão e com as diretrizes institucionais necessárias para o desenvolvimento do estudo no ambiente institucional.

A versão final e validada do questionário foi encaminhada à Comissão de Ética do MIDR para solicitação de autorização para sua aplicação (conforme **Apêndice E**). A Comissão de Ética analisou o conteúdo e o formato do instrumento, não identificando impedimentos para sua utilização, desde que a pesquisa fosse conduzida de maneira voluntária e anônima. Nesse contexto, foi devidamente esclarecido que, no início do formulário, estaria disponível o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE), e que a primeira questão do questionário incluiria a opção para os participantes manifestarem sua adesão ou não à pesquisa, conforme detalhado no **Apêndice C**. Esse procedimento garantiu o cumprimento das normas éticas que regem a pesquisa com seres humanos, assegurando o direito à privacidade e à escolha livre dos participantes.

A Assessoria de Participação Social e Diversidade (APSD/GM) do MIDR também foi contatada por meio de e-mail, solicitando autorização para a realização da pesquisa, conforme descrito no **Apêndice F**. Após a análise do pedido e do conteúdo do questionário, a APSD/GM concedeu a devida autorização para a aplicação do instrumento, permitindo a continuidade do processo de coleta de dados com os servidores do órgão. Esse procedimento garantiu a conformidade com as normas internas da instituição e assegurou a adesão aos princípios de

transparência e governança no uso de dados e na realização de pesquisas com servidores públicos.

Foi solicitada a lista de e-mails dos servidores do MIDR e de órgãos vinculados, como a Sudam, Sudene, Sudeco, DNOCS, ANA e Codevasf, com o intuito de viabilizar o envio do questionário a um público-alvo abrangente. Para tanto, foram enviados e-mails aos Ouvidores de cada um desses órgãos (conforme **Apêndice G**), nos quais foi detalhado o objetivo da pesquisa e a necessidade de obter os e-mails para a realização do envio de forma eficiente e segura. O esclarecimento sobre a finalidade do estudo e a importância da colaboração dos servidores foram apresentados, com o objetivo de garantir a transparência e o compromisso ético com a coleta dos dados.

Essas autorizações são de extrema relevância, pois asseguram a conformidade ética do processo de coleta de dados, preservando a integridade do estudo. Elas garantem o respeito ao princípio da voluntariedade, assegurando que os participantes optem livremente por sua participação, sem coerção. Além disso, asseguram o anonimato dos respondentes, um aspecto fundamental para a proteção da privacidade e para o cumprimento das disposições da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Essas precauções visam evitar questionamentos éticos futuros, reforçando a transparência e a confiança no processo de pesquisa.

3.4.3.1 Escalas utilizadas para o questionário

Na literatura acadêmica, é comum o uso de diversos instrumentos de mensuração para avaliar variáveis antecedentes, mediadoras e de critério, conforme demonstrado em estudos anteriores. Neste contexto, o presente estudo recorreu a quatro escalas específicas para investigar os construtos delineados no modelo teórico proposto. Essas escalas foram selecionadas com base em sua capacidade de medir de forma precisa os fenômenos subjacentes ao objeto de estudo, contribuindo para a compreensão dos fatores envolvidos na pesquisa e permitindo uma análise criteriosa dos dados coletados. A escolha das escalas foi fundamentada na literatura existente e na validação dessas ferramentas em contextos similares, o que assegura a qualidade e a consistência dos resultados obtidos. O detalhamento do questionário aplicado consta no **Apêndice C**.

Para mensurar os níveis de engajamento nas ações afirmativas de igualdade, o presente estudo adotou a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES-9), validada no Brasil por Vasquez *et al.* (2015). Essa escala é composta por nove itens, os quais seguem uma estrutura de resposta tipo Likert de 7 pontos, variando de 0, indicando “nunca”, a 6, representando “sempre”. A UWES-9 é uma ferramenta multidimensional que avalia três componentes

fundamentais do engajamento: vigor, dedicação e absorção. O vigor é caracterizado por altos níveis de energia, resiliência, disposição para investir esforço no trabalho e persistência diante de desafios. A dedicação, por sua vez, mensura o sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e o desafio percebido pelo indivíduo em relação ao trabalho, refletindo o envolvimento emocional com as tarefas realizadas. Já a absorção está relacionada à intensidade de concentração e envolvimento com as atividades, a ponto de o indivíduo perder a noção do tempo e ter dificuldades para se desvincular do trabalho, mesmo após o término das atividades.

Essa adaptação da escala, originalmente voltada para o contexto laboral, teve como objetivo ajustar a ferramenta para mensurar o engajamento dos servidores especificamente nas ações afirmativas de igualdade. Ao realizar essa modificação, o estudo ajusta o foco da pesquisa, tornando-a mais relevante para a análise das percepções e comportamentos dos servidores em relação às iniciativas de igualdade dentro da organização. Essa adaptação possibilita, portanto, uma compreensão mais aprofundada da dinâmica entre os indivíduos e as políticas organizacionais que buscam promover a igualdade, oferecendo uma visão mais precisa sobre como os servidores se engajam com tais ações e de que forma isso pode impactar seu comportamento e suas atitudes no ambiente de trabalho.

Para esta pesquisa, foram selecionados os 9 itens da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht – UWES-9, contemplando as dimensões de vigor, dedicação e concentração. Esses itens foram ajustados em uma escala Likert de 10 pontos, variando de 0, indicando “nunca”, até 10, que representa “sempre”, com o intuito de mensurar a frequência do engajamento dos servidores nas ações afirmativas. Considerando que a UWES-9 foi desenvolvida originalmente para medir o engajamento no contexto laboral, foi imprescindível realizar uma adaptação semântica das questões para que elas pudessem medir o engajamento em ações afirmativas, alinhando-se aos objetivos específicos deste estudo. A adaptação semântica foi cuidadosamente validada por servidores do MIDR para garantir que as questões fossem compreendidas no contexto da pesquisa, sem distorções de significado. A literatura aponta que estudos anteriores comprovaram a validade interna da escala, demonstrando um coeficiente alfa de Cronbach superior a $\alpha=0,90$, o que atesta sua confiabilidade para o uso nesta pesquisa.

Para avaliar a percepção dos servidores sobre a reação ao treinamento, especificamente no que tange à satisfação com a programação e ao apoio no desenvolvimento das ações afirmativas, bem como sua influência nos níveis de engajamento nas ações afirmativas, foi utilizada a Escala de Reação à Programação e ao Apoio, uma escala unidimensional validada por Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000). Essa escala é composta por 10 itens que são dispostos em uma escala de seis pontos, com as alternativas variando de “Ótimo” (5), “Muito

Bom” (4), “Bom” (3), “Regular” (2), “Ruim” (1) até “Não se Aplica” (0), e é usada para medir a satisfação do participante em relação à qualidade das ações, qualidade dos recursos de apoio à aprendizagem e qualidade do ambiente de aprendizagem.

No entanto, devido à natureza das ações afirmativas de igualdade implementadas pelos órgãos públicos, foi necessário adaptar a escala. Dentre os 10 itens originais da escala, foram selecionados 5 que melhor se adequavam ao contexto da pesquisa e a nova versão passou a adotar uma escala Likert de 10 pontos, variando de “Nada satisfeito” (0) a “Extremamente satisfeito” (10), a fim de capturar com maior precisão a satisfação dos servidores com as intervenções relacionadas a ações afirmativas.

Essas adaptações semânticas foram validadas por servidores do MIDR para garantir a adequação do instrumento às especificidades da pesquisa, e para assegurar que as questões estavam devidamente contextualizadas no cenário das ações afirmativas. A pesquisa bibliográfica revelou que a validade interna dessa escala foi confirmada em estudos anteriores, que apresentaram um coeficiente alfa de Cronbach de $\alpha=0,89$, o que indica uma boa consistência interna da escala e reforça sua aplicabilidade no contexto desta pesquisa.

A importância atribuída às ações afirmativas de igualdade foi mensurada por meio da aplicação da Escala de Importância do Questionário de Valor Instrumental do Treinamento, desenvolvida por Abbad (1999) e validada por Lacerda e Abbad (2003). Originalmente, essa escala é composta por 14 itens e segue uma estrutura unidimensional, utilizando uma escala de cinco pontos. O coeficiente alfa de Cronbach dessa escala foi de $\alpha=0,94$, comprovando a sua validade interna. No entanto, para atender aos objetivos desta pesquisa, foi selecionado um item da escala que apresenta maior correlação com os resultados sociais, especificamente relacionado ao impacto do treinamento na melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho: “o quanto o treinamento que realizei é IMPORTANTE para melhorar o relacionamento com meus colegas de trabalho”. Nesta pesquisa, o termo “colegas de trabalho” abrange todos os servidores do órgão, a fim de capturar um espectro mais amplo de interação social entre os funcionários.

A questão foi adaptada para abranger todos os tipos de ações afirmativas realizadas no órgão, incluindo cartilhas de orientação de conduta, campanhas educativas por meio de *pop-ups*, comunicação visual (cartazes e *banners*), e-mails informativos/orientativos, bem como eventos presenciais e on-line (seminários, cursos, palestras e rodas de conversa). A adaptação semântica da questão foi validada por servidores do MIDR, garantindo que o instrumento estivesse adequado ao contexto das ações afirmativas implementadas. A escala de mensuração foi alterada para uma escala Likert de 10 pontos, variando de (0) “nada importante” a (10)

“extremamente importante”, proporcionando uma avaliação mais precisa da percepção dos servidores em relação à importância das ações afirmativas para suas relações no ambiente de trabalho.

Adicionalmente, a primeira questão da seção não seguiu a estrutura Likert, sendo formulada de forma aberta, com o intuito de investigar a percepção geral dos servidores sobre a importância da temática de igualdade. A pergunta foi: “políticas públicas voltadas para a temática “igualdade” são importantes?” As questões subsequentes foram adaptadas conforme o tipo de ação afirmativa, incluindo duas questões relacionadas a eventos (ex: “o quanto o evento presencial que realizei é IMPORTANTE para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho”) e quatro questões relacionadas ao consumo de materiais de leitura impressos e digitais (ex: “o quanto as cartilhas de orientação de conduta que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho”).

O detalhamento completo do questionário utilizado está presente no **Apêndice C**. É importante destacar que a validade interna dessa escala foi comprovada em estudos anteriores, como o de Moreira (2017), que apresentou um coeficiente alfa de Cronbach de 0,96, indicando alta confiabilidade e consistência dos itens da escala.

Para avaliar a percepção dos servidores quanto ao impacto das ações afirmativas sobre seu comportamento, foi utilizada a Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho em Amplitude, proposta por Abbad (1999) e validada por Pillati e Abbad (2005). Essa escala apresenta uma estrutura unidimensional, composta por 12 itens que mensuram aspectos cruciais do treinamento, tais como a transferência da aprendizagem para o ambiente de trabalho, a influência do treinamento no desempenho geral do participante, a motivação para o desempenho das atividades, a autoconfiança (entendida como a atitude positiva em relação à capacidade de executar as tarefas) e a abertura à mudança nos processos de trabalho. O coeficiente alfa de Cronbach dessa escala foi superior a $\alpha=0,90$, comprovando a sua validade interna.

Para esta pesquisa, foram selecionados 11 itens da escala original, os quais foram adaptados para uma escala Likert de 10 pontos, com alternativas que variam de (0) “Discordo totalmente da afirmativa” a (10) “Concordo totalmente com a afirmativa”. A adaptação da escala para o contexto de ações afirmativas visou garantir a sua coerência com o objetivo do estudo, além de facilitar o entendimento dos respondentes, assegurando que as perguntas fossem pertinentes à realidade dos servidores e à temática das intervenções afirmativas de igualdade. Para garantir a precisão e a clareza das adaptações, foi realizada uma validação

semântica por servidores do órgão, garantindo que o instrumento estivesse alinhado ao contexto e à percepção dos participantes.

Na revisão bibliográfica, foi verificado que outros estudos confirmaram a validade interna dessa escala, como o estudo de Moreira (2017), que obteve um alto índice de confiabilidade, com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,96, indicando a consistência e a robustez dos itens dessa escala. Essa alta confiabilidade reforça a utilização da escala no presente estudo, pois atesta a sua eficácia em mensurar os impactos das ações afirmativas sobre os comportamentos e percepções dos servidores.

3.4.3.2 Validação semântica

As escalas aplicadas no questionário desta pesquisa foram previamente adaptadas para o contexto específico das ações afirmativas de igualdade, de modo a garantir a relevância e a aplicabilidade dos itens para os participantes da pesquisa. A fim de verificar a clareza e a compreensão dos itens, foi realizada a validação semântica do instrumento, cujo objetivo foi assegurar que os entrevistados comprehendessem de maneira adequada as questões propostas. Para esse processo, 14 servidores do MIDR participaram das sessões de validação, conforme o convite enviado (**Apêndice B**). A validação semântica se configura como uma etapa fundamental para garantir que as adaptações realizadas nas escalas originais preservem seu significado e sejam eficazes na avaliação dos construtos do estudo, sem gerar ambiguidade ou dificuldade na interpretação das questões pelos participantes.

Para adequar a sessão de validação semântica à disponibilidade dos servidores, foram organizadas duas sessões distintas. A primeira ocorreu no dia 19 de setembro de 2024, às 11h, com a participação de 8 servidores, enquanto a segunda, também no mesmo dia, foi realizada às 15h, contando com 6 participantes. As sessões foram conduzidas por meio da plataforma digital *Teams*, e o **Quadro 4** apresenta um resumo detalhado das sessões realizadas, incluindo informações sobre a duração e o número de participantes.

Quadro 4 – Resumo das sessões realizadas (*Teams*)

1. Resumo

Título da reunião	Convite - pesquisa engajamento - validação de questionário
Participantes Atendidos	8
Hora de início	9/19/24, 10:56:16 AM
Hora de término	9/19/24, 12:02:31 PM
Duração da reunião	1h 6m 15s
Tempo médio de participação	49m 18s

2. Resumo

Título da reunião	Convite - pesquisa de engajamento - validação de questionário
Participantes Atendidos	6
Participantes não identificados	1
Hora de início	9/19/24, 2:56:26 PM
Hora de término	9/19/24, 4:06:45 PM
Duração da reunião	1h 10m 18s
Tempo médio de participação	1h 4m 56s

Fonte: Extraído da plataforma Teams – lista de presença (2025)

No início das sessões, foi fornecida uma explicação detalhada sobre o processo de validação semântica, bem como os objetivos da pesquisa. Foi orientado aos participantes que as questões deveriam ser avaliadas com foco na coerência, coesão, clareza semântica, grau de dificuldade na compreensão dos itens e possíveis dificuldades que pudessem surgir. Além disso, os servidores foram instruídos a informar, seja por meio de *chat* ou verbalmente, o momento em que concluíam as respostas ao questionário, uma vez que o tempo de participação estava sendo monitorado. Tal informação foi previamente inserida no início do questionário, permitindo que os participantes tivessem conhecimento da média de tempo necessária para concluir o instrumento, que variou entre 9 a 14 minutos.

Ao final de cada sessão, cada questão do questionário foi lida atentamente, e, em seguida, os participantes foram solicitados a fornecer suas avaliações sobre a clareza e possíveis necessidades de ajustes para aprimorar a compreensão dos itens. As sugestões apresentadas foram registradas, analisadas e, quando pertinentes, incorporadas ao instrumento de pesquisa, conforme as modificações realizadas durante o processo de validação semântica (**Apêndice C**).

3.4.3.3 Procedimentos de coleta de dados por meio da aplicação do questionário

Conforme apontado por Kreuter, Presser e Tourangeau (2008), pesquisas conduzidas por meio de plataformas on-line apresentam vantagens substanciais, entre elas, a redução do viés de desejabilidade social. Esse viés, que é um erro sistemático frequentemente observado em pesquisas, ocorre quando os respondentes ajustam suas respostas para se alinharem a normas sociais ou expectativas, ao invés de expressarem suas opiniões ou comportamentos reais. De acordo com Bispo Júnior (2022), as pesquisas on-line são eficazes na mitigação desse tipo de viés, proporcionando, portanto, dados mais autênticos e representativos. Dessa forma, o formato digital de coleta de dados, quando conduzido adequadamente, favorece a obtenção de respostas mais genuínas, o que contribui para a qualidade e a validade das informações coletadas.

Essa vantagem das pesquisas on-line em comparação a outros formatos de coleta de dados tem sido destacada por Evans e Mathur (2005), que ressaltam o benefício dessa modalidade em garantir maior anonimato e privacidade aos participantes. Esse ambiente virtual reduz a tendência dos respondentes em ajustarem suas respostas para atender a normas sociais ou expectativas externas, permitindo, assim, que as respostas reflitam de maneira mais fiel as opiniões e comportamentos genuínos dos participantes. Nesse contexto, a opção por aplicar a pesquisa de forma digital neste estudo visa não apenas mitigar os potenciais vieses de desejabilidade social, mas também garantir que a amostra de servidores, composta por participantes de diversas unidades, seja representativa e reflita a pluralidade de experiências e opiniões dentro do contexto organizacional.

Nesse contexto, a aplicação da pesquisa foi realizada por meio de uma plataforma digital, utilizando o formato on-line como estratégia de coleta de dados. A metodologia adotada para o processo de coleta incluiu os seguintes passos:

- a) A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário eletrônico, utilizando o Google Forms®, uma ferramenta amplamente reconhecida por sua eficácia e acessibilidade na coleta de dados em contextos organizacionais, garantindo a disseminação do formulário entre os servidores;
- b) O questionário foi disponibilizado aos participantes por um período de 15 dias, um intervalo considerado ideal para mitigar possíveis influências externas relacionadas a afastamentos dos servidores, como férias ou licenças médicas, garantindo maior representatividade nas respostas coletadas;
- c) Durante o período de coleta, foi realizado um monitoramento contínuo do número de respostas recebidas, com a implementação de estratégias de reforço caso o número de respostas fosse inferior ao esperado. O reforço consistiu no reenvio do convite para participação no questionário em três momentos: o primeiro após sete dias do envio inicial, o segundo dois dias antes do término do período de coleta, e o terceiro e último reforço no último dia da coleta, às 8h.

Existem duas abordagens principais para a aplicação de questionários em órgãos públicos: uma consiste no envio direto da pesquisa para os e-mails institucionais dos servidores, e a outra é realizada por meio da Assessoria de Comunicação (Aescom) dos respectivos órgãos, que encaminha a pesquisa para os e-mails institucionais dos servidores. Ambas as abordagens foram empregadas neste estudo, em respeito à decisão individual de cada órgão quanto à metodologia de coleta de dados mais apropriada, garantindo a aderência às normas e procedimentos internos de cada instituição.

Para os órgãos que optaram pela aplicação do questionário por intermédio da Assessoria de Comunicação (Aescom), foi enviado um e-mail aos Corregedores e às Aescom contendo esclarecimentos detalhados sobre a pesquisa, as diretrizes metodológicas a serem seguidas para a aplicação do questionário, o texto introdutório a ser encaminhado aos servidores, convidando-os a participar da pesquisa, bem como o *link* de acesso ao questionário eletrônico por meio da plataforma Google Forms® e os contatos para esclarecimento de eventuais dúvidas (**Apêndice H**).

A pesquisa permaneceu disponível por um período de 15 dias, durante o qual o convite aos servidores foi reforçado em três ocasiões. A seguir, apresenta-se o **Quadro 5**, que detalha a metodologia adotada para a aplicação do instrumento, tanto pela Assessoria de Comunicação (Aescom) quanto pelo envio direto.

Quadro 5 – Aplicação da pesquisa

Metodologia para aplicação da pesquisa

*Assessoria Especial de Comunicação Social do (Detalhamento do nome do Órgão): enviar e-mail / mala direta a todos os servidores do (a) (sigla do Órgão) com o link do formulário do *google forms* juntamente com o texto de apresentação possibilitando o acesso ao questionário;

* Período da pesquisa: **05/11/2024 (8h) a 19/11/2024 (24h)** – 15 dias no total

* **Reforço** de solicitação aos servidores para responder ao questionário: agendar o envio do mesmo e-mail inicial para motivar as respostas nas seguintes datas:

12/11/24 = sete dias após

18/11/2024 = faltando 2 (dois) dias para o encerramento do período de resposta ao formulário

19/11/2024 = último dia para resposta

OU

* Período da pesquisa: **11/11/2024 (8horas) a 25/11/2024 (24h)** = 15 dias no total

* **Reforço** de solicitação aos servidores para responder ao questionário: agendar o envio do mesmo e-mail inicial para motivar as respostas nas seguintes datas:

18/11/24 = sete dias após

21/11/2024 = faltando 2 (dois) dias úteis para o encerramento do período de resposta ao formulário

25/11/2024 = último dia para resposta.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No contexto do MIDR, foi também utilizada a plataforma de trabalho *Teams* para o envio dos convites aos servidores, contendo o link para o formulário do questionário. No entanto, a limitação da plataforma, que não permite a comunicação com servidores de outros órgãos, inviabilizou sua utilização para os órgãos vinculados ao MIDR.

O total de respostas obtidas na pesquisa foi de 134, sendo que, desse total, 118 foram consideradas válidas, enquanto 16 respostas foram desconsideradas, pois os participantes optaram por não concluir a pesquisa.

Em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), não foi necessário realizar o tratamento de dados pessoais, uma vez que não houve a coleta de informações ou documentos que pudessem identificar os participantes, como números de documentos pessoais ou funcionais. Portanto, as informações coletadas mantiveram caráter estritamente anônimo, garantindo a privacidade dos respondentes.

Os dados obtidos a partir das respostas ao questionário foram organizados e armazenados em uma planilha eletrônica no formato Excel. Essa planilha, juntamente com as saídas dos softwares utilizados para análises estatísticas e modelagem de equações estruturais, foi arquivada em meio digital, assegurando a integridade e a segurança das informações. Para a análise dos dados, foram empregadas técnicas estatísticas descritivas, como cálculo da média e do desvio padrão, e da modelagem de equações estruturais, a fim de explorar as relações entre as variáveis envolvidas no estudo.

3.4.3.4 Análise de dados

A análise dos dados nesta pesquisa foi conduzida com base na técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), precedendo a realização de quaisquer testes de hipóteses. O objetivo principal dessa etapa foi avaliar a adequação dos itens da medida utilizada ao contexto específico da amostra pesquisada. A AFC permite verificar se as variáveis observadas (itens do questionário) estão alinhadas com as estruturas teóricas pré-estabelecidas, fornecendo uma avaliação rigorosa da validade do construto da pesquisa. Essa abordagem é fundamental para garantir a precisão na construção e interpretação dos fatores subjacentes, além de permitir a refinamento do modelo teórico hipotetizado, utilizando a Modelagem por Equações Estruturais (SEM), como metodologia para análise multivariada. A escolha da AFC se justifica, pois proporciona uma forma robusta de testar a consistência dos dados com as dimensões e relações propostas pelo modelo teórico, o que é essencial para fundamentar as conclusões da pesquisa de forma confiável.

De acordo com Cassiano e Borges-Andrade (2017), são poucos os estudos que se dedicam a examinar os efeitos do treinamento por meio da aplicação de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), o que destaca a relevância e a contribuição deste estudo para preencher essa lacuna na literatura. Com base nessa agenda de pesquisa, a escolha do software JASP (versão 0.19.2) para a realização da Modelagem por Equações Estruturais foi

fundamentada na necessidade de utilizar uma ferramenta robusta, acessível e com capacidades de análise avançadas. O JASP, por ser uma plataforma que facilita a realização de análises estatísticas complexas de maneira intuitiva, proporciona maior transparência e reproduzibilidade dos resultados, características essenciais para garantir a robustez e confiabilidade das conclusões de pesquisas científicas. Assim, a utilização dessa ferramenta alinhou-se com os objetivos do estudo, que buscou explorar as relações entre as variáveis e verificar a adequação dos modelos propostos.

A Modelagem por Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling, SEM*) foi conduzida utilizando dois métodos complementares: o método de estimação de máxima verossimilhança (*Maximum Likelihood Estimation, MLE*) (Myung, 2003) e o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS)* (Asparouhov; Muthén, 2010; DiStefano; Morgan, 2014; Li, 2016). O *MLE* é amplamente utilizado em *SEM* devido à sua eficiência e propriedades desejáveis, como a consistência das estimativas em amostras grandes. No entanto, para garantir maior robustez em relação à violação dos pressupostos de normalidade dos dados, foi adotado também o *RDWLS*, que é particularmente eficaz quando os dados apresentam desvios em relação à normalidade. De acordo com Asparouhov e Muthén (2010), o *RDWLS* é uma técnica recomendada para cenários nos quais os dados não seguem uma distribuição normal, pois ajusta os pesos das observações de maneira sólida, proporcionando estimativas mais precisas e confiáveis em tais condições. Essa combinação metodológica permitiu uma análise mais flexível, garantindo a adequação dos resultados obtidos aos dados da amostra.

A avaliação da adequação do modelo foi conduzida por meio de índices de ajuste amplamente utilizados na análise de Modelagem por Equações Estruturais ou *Structural Equation Modeling (SEM)*. Os principais índices considerados incluem o Qui-Quadrado (χ^2), a razão entre o Qui-Quadrado e os graus de liberdade (χ^2/gl), o *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, o *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, o *Comparative Fit Index (CFI)* e o *Tucker-Lewis Index (TLI)*. O índice Qui-Quadrado (χ^2) verifica a discrepância entre a matriz de covariância observada e a matriz de covariância prevista pelo modelo, sendo que valores não significativos ($p > 0,05$) indicam um bom ajuste. A razão χ^2/gl deve ser menor ou igual a 5, e, idealmente, inferior a 3, para garantir um ajuste satisfatório. O *RMSEA* avalia a aproximação do erro entre o modelo e os dados observados, com valores abaixo de 0,06 indicando um ajuste excelente e valores até 0,08 sendo considerados adequados. O *SRMR* é uma medida da diferença padronizada entre os resíduos do modelo, e valores abaixo de 0,08 são considerados indicativos de bom ajuste. Já o *CFI* e o *TLI* são índices de comparação,

que com valores superiores a 0,90 indicam um modelo com boa adequação aos dados, sendo que valores superiores a 0,95 são preferíveis para um ajuste excelente (Brown, 2015). Esses índices fornecem uma avaliação integral da qualidade do modelo, considerando tanto a adequação global quanto o comportamento dos resíduos, permitindo uma interpretação fundamentada do modelo teórico proposto.

Os valores do índice Qui-Quadrado (χ^2) não devem ser significativos, pois um valor significativo indicaria uma discrepância substancial entre os dados observados e o modelo proposto. A razão entre o Qui-Quadrado e os graus de liberdade (χ^2/gl) deve ser menor ou igual a 5, com uma preferência para valores inferiores a 3, o que sugere um bom ajuste do modelo em relação aos dados. Quanto ao Resíduo Quadrático Médio Padronizado (*Standardized Root Mean Square Residual, SRMR*), valores abaixo de 0,08 indicam um bom ajuste, refletindo pequenas diferenças entre os resíduos do modelo e os dados. Para o Erro Quadrático Médio de Aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA*), valores próximos de 0,06 são indicativos de um ajuste ótimo, e, idealmente, o valor do intervalo de confiança superior não deve ultrapassar 0,10, garantindo a adequação do modelo. O Índice de Ajuste Comparativo (*Comparative Fit Index, CFI*) e o Índice de Tucker-Lewis (*Tucker-Lewis Index, TLI*) devem ser superiores a 0,90 para indicar um ajuste adequado, com preferências por valores próximos a 0,95, que denotam um ajuste excelente (Brown, 2015). Esses parâmetros são cruciais para assegurar que o modelo teórico seja adequado aos dados observados e que as inferências derivadas das análises sejam confiáveis.

Ao final, a confiabilidade dos fatores foi analisada com base em dois índices: a) o Alfa de Cronbach (*Cronbach's Alpha*), para o qual valores superiores a 0,70 são considerados aceitáveis, indicando boa confiabilidade interna do instrumento (Field, 2020); b) o Coeficiente Ômega (*McDonald's Omega, ω*), que, assim como o Alfa de Cronbach, serve para avaliar a consistência interna, sendo também esperado que valores superiores a 0,70 indiquem um nível satisfatório de confiabilidade (Revelle; Zinbarg, 2009). Ambos os índices são amplamente utilizados para garantir que os itens de uma escala ou questionário medem de maneira confiável os construtos teóricos aos quais estão associados.

Os resultados da análise foram utilizados para fundamentar e evidenciar as relações entre as variáveis do modelo teórico hipotetizado. Esses resultados forneceram uma base empírica para a avaliação das interações entre as variáveis propostas. No próximo capítulo, os resultados da aplicação do questionário serão apresentados de maneira detalhada, com ênfase nas interpretações dos dados coletados e nas implicações dos achados para a teoria e prática da pesquisa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos a partir da análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado. O estudo tem como objetivo investigar de que maneira os níveis de satisfação com as ações afirmativas (reação) e a importância atribuída a essas ações (motivação) se relacionam com o engajamento dos servidores públicos nessas iniciativas, bem como os efeitos desse engajamento no comportamento individual dos participantes, a partir de suas percepções no contexto de um órgão público.

Apresentam-se, nesta seção, os resultados da modelagem por equações estruturais, abrangendo a análise fatorial confirmatória das variáveis do modelo hipotetizado, a avaliação da validade interna das medidas, as estatísticas descritivas e os testes das hipóteses formuladas. A descrição detalhada das questões do questionário aplicado, bem como os códigos utilizados para identificação dos itens na extração de dados pelo software JASP (versão 0.19.2), encontrase no **Apêndice J**.

4.1 Análise fatorial confirmatória via modelagem por equações estruturais

O modelo teórico proposto neste estudo visa investigar se as variáveis satisfação com as ações afirmativas (reação) e importância atribuída às ações afirmativas (motivação) funcionam como antecedentes do engajamento nas ações afirmativas, e se, por sua vez, o engajamento atua como um antecedente do impacto da ação no trabalho. Dado esse objetivo, a validação do modelo requer a verificação de seu ajuste aos dados da amostra, sendo essencial para garantir a precisão das inferências. Para tanto, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), procedimento utilizado para avaliar a validade do construto, assegurar que as variáveis estão, de fato, medindo os fatores propostos e identificar possíveis variáveis inadequadas ao modelo (Hair, 2009). A AFC, ao ser conduzida adequadamente, possibilita a confirmação de que a estrutura teórica é sólida e que as relações entre as variáveis são coerentes com os dados observacionais, sendo, portanto, um passo crucial para a validação e a interpretação dos resultados obtidos.

A medida de satisfação (reação) com os cursos presenciais e on-line, no contexto das ações afirmativas de promoção da igualdade realizadas no órgão, foi submetida a uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio de Modelagem por Equações Estruturais (*SEM*). Esse procedimento teve como objetivo avaliar a adequação das variáveis que compõem a medida de satisfação, verificando sua coerência com os fatores subjacentes e garantindo a validade do construto. A **Tabela 7** apresenta as cargas fatoriais obtidas para essa medida, fornecendo uma

visão clara do peso e da relevância de cada item na formação dos fatores que constituem a variável de satisfação. Esses resultados são fundamentais para confirmar se a estrutura teórica proposta, associada à medida de satisfação, está alinhada aos dados empíricos e se a relação entre as variáveis reflete adequadamente os objetivos da pesquisa.

Tabela 7 – Cargas fatoriais da medida satisfação (reação) a cursos presenciais e on-line

Latente	Item	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	<i>p</i>	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
RECURSO	REACURSO01	0.852	0.022	38.386	< .001	0.808	0.895
	REACURSO02	0.823	0.025	32.700	< .001	0.774	0.872
	REACURSO03	0.956	0.010	92.140	< .001	0.936	0.977
	REACURSO04	0.924	0.013	71.869	< .001	0.898	0.949
	REACURSO05	0.907	0.016	57.127	< .001	0.876	0.938
	REACURSO06	0.899	0.017	52.517	< .001	0.866	0.933

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A estrutura factorial resultante não apresentou índices de ajuste satisfatórios, conforme indicado pelos resultados da análise. O índice de Qui-Quadrado (χ^2) foi significativo ($\chi^2 = 72,678$ com 9 graus de liberdade), o que sugere uma discrepância significativa entre os dados observados e o modelo teórico. A razão entre o Qui-Quadrado e os graus de liberdade (χ^2/gl) foi de 8,075, um valor que excede o limite recomendado de 5, indicando que o modelo não apresenta um ajuste ideal. No que tange ao *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, o valor obtido foi 0,188, com um intervalo de confiança de 95% variando de 0,158 a 0,220, indicando um ajuste inadequado, pois valores próximos de 0,06 ou abaixo são considerados indicativos de um bom ajuste. Por outro lado, os índices *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, *Tucker-Lewis Index (TLI)* e *Comparative Fit Index (CFI)* apresentaram resultados favoráveis, com valores de 0,059, 0,996 e 0,975, respectivamente, o que sugere um bom ajuste do modelo de acordo com essas métricas.

Apesar da inadequação no *RMSEA* e na razão χ^2/gl , é relevante destacar que todas as cargas fatoriais foram significativas, indicando que os itens analisados apresentam uma relação substancial e significativa com os fatores correspondentes. No entanto, a combinação dos índices de ajuste sugere a necessidade de ajustes na estrutura factorial para melhorar o alinhamento com os dados da amostra.

Com o objetivo de aprimorar a interpretação dos resultados da Análise Fatorial Confirmatória, foram avaliados os índices de modificação do modelo, com base no Qui-Quadrado e nos valores de *Expected Parameter Change (EPC)*. Os índices de modificação são utilizados para identificar possíveis ajustes que possam melhorar o ajuste geral do modelo e

reduzir a discrepância entre os dados observados e o modelo proposto. A análise revelou que o item REACURSO05 apresentava cargas cruzadas significativas com os itens REACURSO06, REACURSO03 e REACURSO04. Essas cargas cruzadas indicam que o item REACURSO05 compartilha variabilidade substancial com esses outros itens, sugerindo que talvez o modelo precise ser revisado para refletir melhor as relações entre as variáveis.

Especificamente, os índices de modificação indicaram os seguintes resultados:

- REACURSO05 e REACURSO06: $\chi^2 = 55,361$; EPC = -0,256.
- REACURSO05 e REACURSO03: $\chi^2 = 11,390$; EPC = 0,145.
- REACURSO05 e REACURSO04: $\chi^2 = 8,068$; EPC = 0,124.

Esses resultados sugerem que, ao considerar essas interações entre os itens, é possível que o modelo seja ajustado de forma a refletir de maneira mais precisa a relação entre as variáveis. A presença dessas cargas cruzadas pode indicar uma sobreposição de conceitos ou fatores que poderiam ser mais claramente definidos ou separados, com base na revisão dos índices de modificação.

Os itens analisados na pesquisa se referem a diferentes aspectos da qualidade do material instrucional e do ambiente de aprendizagem, tanto no formato presencial quanto on-line, e são os seguintes:

- a) Qualidade e organização do material instrucional (REACURSO03);
- b) Quantidade de material instrucional (REACURSO04);
- c) Qualidade do ambiente de aprendizagem on-line (ex: acessibilidade, interatividade, design e outros) (REACURSO05);
- d) Qualidade do ambiente de aprendizagem presencial (REACURSO06).

Ao examinar os resultados da análise fatorial confirmatória, observou-se que, exceto para o item REACURSO04, os outros itens estão intimamente relacionados ao conceito de “qualidade”. Essa similaridade foi um dos fatores que contribuiu para a ocorrência de cargas cruzadas significativas, especialmente entre os itens REACURSO03, REACURSO05 e REACURSO06, que abordam questões de qualidade no ambiente de aprendizagem. Essa sobreposição de conteúdos sugere que os itens podem não estar suficientemente diferenciados, dificultando a distinção entre os construtos de “qualidade do ambiente on-line” e “qualidade do ambiente presencial”.

Além disso, como o questionário não fez uma distinção explícita entre cursos presenciais e on-line, foi sugerido que uma redação mais genérica para o item relacionado à qualidade do ambiente de aprendizagem seria mais adequada. Considerando essas questões, optou-se por realizar um ajuste na medida, retirando o item REACURSO05, referente à

qualidade do ambiente de aprendizagem on-line, uma vez que ele apresentava sobreposição conceitual com os outros itens relacionados à qualidade, principalmente ao item sobre o ambiente presencial. Essa modificação visa melhorar a clareza e a precisão da medida, garantindo que os itens se refiram a conceitos distintos e bem definidos.

A **Tabela 8** apresenta as cargas fatoriais para a medida ajustada de satisfação (reação) a cursos e ações afirmativas, após a retirada do item REACURSO05 (qualidade do ambiente de aprendizagem on-line). Com esse ajuste, a medida passa a refletir mais claramente as percepções dos participantes em relação à qualidade do material instrucional e do ambiente de aprendizagem presencial, sem a sobreposição conceitual gerada anteriormente pela inclusão do item que abordava o ambiente online de maneira genérica.

A exclusão desse item permitiu uma melhor distinção entre os diferentes aspectos da satisfação com as ações afirmativas, com a consequente melhoria na adequação do modelo. As cargas fatoriais agora estão mais equilibradas, evidenciando a consistência dos fatores e a validade da medida ajustada.

Tabela 8 – Cargas fatoriais da medida satisfação (reação) a cursos presenciais e on-line

Latente	Item	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
REACURSO	REACURSO01	0.869	0.021	40.871	< .001	0.828	0.911
	REACURSO02	0.846	0.025	34.397	< .001	0.798	0.894
	REACURSO03	0.968	0.010	96.108	< .001	0.948	0.988
	REACURSO04	0.929	0.012	75.729	< .001	0.905	0.953
	REACURSO06	0.792	0.031	25.288	< .001	0.731	0.853

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A estrutura fatorial ajustada apresentou índices de ajuste adequados, conforme evidenciado pelos seguintes resultados: $\chi^2 = 16,713 (5)$, $\chi^2/gl = 3,343$, RMSEA = 0,142 (90% IC 0,070 – 0,219), SRMR = 0,037, TLI = 0,997, e CFI = 0,999. Embora o teste de qui-quadrado tenha sido significativo, o índice χ^2/gl (razão do qui-quadrado pelos graus de liberdade) indica que a estrutura fatorial pode ser aceita, uma vez que o valor obtido (3,343) está dentro do intervalo recomendado, sugerindo um ajuste razoável do modelo.

Os índices de ajuste, em sua maioria, demonstraram-se adequados, com exceção do RMSEA. Este valor, embora um pouco acima do ideal (0,06), ainda está dentro de uma faixa aceitável considerando o intervalo de confiança de 90%, o que implica que o modelo apresenta um ajuste relativamente bom aos dados, embora haja espaço para melhorias, especialmente em relação à normalidade dos dados.

O *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* é conhecido por ser sensível a amostras pequenas e a modelos com poucas variáveis, características que se aplicam a este estudo. De acordo com Kline (2016), o *RMSEA* pode apresentar valores mais elevados em estudos com essas características devido ao menor número de graus de liberdade, o que pode resultar em uma avaliação menos precisa do ajuste do modelo. Nesse contexto, o valor do *RMSEA* observado, embora acima do ideal, pode ser considerado aceitável, dado o tamanho da amostra e a complexidade do modelo. Essa consideração deve ser levada em conta ao interpretar os resultados, visto que outros índices de ajuste, como o *CFI* e o *TLI*, indicam um ajuste do modelo aos dados.

Quando os valores de corte são utilizados para avaliar o ajuste de modelos adequadamente especificados, especialmente aqueles com um número reduzido de graus de liberdade e tamanho de amostra pequeno, o *RMSEA* pode frequentemente indicar falsamente que o modelo apresenta um ajuste inadequado. Esse comportamento é observado porque o *RMSEA* é altamente sensível ao número limitado de parâmetros no modelo, o que pode resultar em um erro de especificação ao tentar avaliar a adequação do ajuste em contextos com essas características. De acordo com Kenny *et al.* (2014), recomenda-se evitar o cálculo do *RMSEA* para modelos com poucos graus de liberdade, particularmente em estudos com amostras pequenas. Em vez disso, a melhor prática seria focar na estimativa de parâmetros adicionais que não foram originalmente especificados no modelo, a fim de melhorar a adequação das estimativas, além de fornecer uma avaliação mais precisa do ajuste do modelo aos dados. Isso reflete a importância de considerar a natureza específica dos dados e do modelo ao interpretar os índices de ajuste.

Ao comparar o desempenho do *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* com o *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, observou-se que o *SRMR* produziu testes de ajuste mais precisos e intervalos de confiança mais robustos em quase todas as condições testadas. Além disso, o *SRMR* demonstrou maior poder para rejeitar modelos não ajustados, especialmente em amostras pequenas, com tamanhos de amostra abaixo de 200 ($N \leq 200$). Isso ocorre porque o *SRMR* é menos sensível às peculiaridades das amostras pequenas e oferece uma estimativa mais confiável do ajuste do modelo quando comparado ao *RMSEA*. Em consonância com os achados de Shi *et al.* (2020), o *SRMR* tem se mostrado uma medida adequada e segura para avaliar o grau de desajuste em modelos de análise fatorial ordinal. Considerando que as cargas fatoriais foram todas significativas e o valor do *SRMR* apresentou-se dentro dos parâmetros aceitáveis, pode-se afirmar que o modelo teórico apresenta plausibilidade, ou seja, ele é uma boa representação dos dados observados. Portanto, com base

nos índices de ajuste, especialmente o *SRMR*, o modelo demonstrou consistência e adequação, reforçando a validade das conclusões extraídas dessa análise.

A medida de satisfação (reação) referente às cartilhas, que abrange também os tipos de *pop-up*, comunicações visuais e e-mail informativo, foi submetida a uma Análise Fatorial Confirmatória por meio de Modelagem por Equações Estruturais (*SEM*). A **Tabela 9** apresenta as cargas fatoriais para essa medida, evidenciando as relações entre os itens e os fatores subjacentes, permitindo avaliar a adequação da estrutura fatorial ao conjunto de dados da amostra. O uso dessa metodologia é fundamental para verificar se os itens medem adequadamente os construtos de interesse, além de fornecer subsídios para a revisão e aprimoramento da medida, caso necessário.

Tabela 9 – Cargas fatoriais da medida satisfação (reação) a cartilhas (*pop-up*, comunicações visuais e e-mail)

Latente	Item	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	<i>p</i>	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
REACARD	REACARD01	0.956	0.009	109.065	< .001	0.939	0.973
	REACARD02	0.989	0.007	137.674	< .001	0.975	1.003
	REACARD03	0.866	0.019	45.120	< .001	0.828	0.903

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Todas as cargas fatoriais obtidas para a medida de satisfação (reação) foram significativas, indicando que os itens utilizados têm uma forte correlação com os fatores a que se propõem medir. Contudo, devido à quantidade reduzida de graus de liberdade, o cálculo dos índices de ajuste do modelo não foi viável. Nesse contexto, a validade interna do modelo se torna o principal critério para sua avaliação. A validade interna foi observada por meio das cargas fatoriais significativas, as quais asseguram que os itens da medida estão consistentemente associados ao construto que se busca medir, confirmando a qualidade da estrutura proposta, apesar da limitação no cálculo dos índices de ajuste tradicionais.

A medida de importância atribuída às ações afirmativas foi analisada por meio de Modelagem por Equações Estruturais, e as cargas fatoriais para essa medida estão detalhadas na **Tabela 10**. A análise das cargas fatoriais permitiu verificar a adequação dos itens na captura do construto de interesse, evidenciando quais variáveis estão mais fortemente associadas ao fator de importância. A significância das cargas fatoriais é um indicador importante de que os itens utilizados medem de forma consistente o conceito teórico de importância das ações afirmativas, fornecendo uma base sólida para a interpretação dos resultados e a validade da medida empregada no estudo.

Tabela 10 – Cargas fatoriais da medida de importância às ações afirmativas

Latente	Item	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
IMPORTANCIA	IMPORT01	0.938	0.019	48.683	< .001	0.900	0.976
	IMPORT02	0.892	0.022	40.159	< .001	0.848	0.935
	IMPORT03	0.953	0.012	78.058	< .001	0.929	0.977
	IMPORT04	0.951	0.014	68.946	< .001	0.924	0.978
	IMPORT05	0.845	0.028	29.825	< .001	0.790	0.901
	IMPORT07	0.796	0.037	21.342	< .001	0.723	0.869

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados, com os seguintes resultados: Qui-quadrado ($\chi^2 = 15,460$, com 9 graus de liberdade), razão Qui-quadrado por graus de liberdade ($\chi^2/gl = 1,717$), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA = 0,078, com intervalo de confiança de 90% entre 0,000 e 0,143), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR = 0,032), *Tucker-Lewis Index* (TLI = 0,999) e *Comparative Fit Index* (CFI = 0,999). O teste de Qui-quadrado não foi significativo, o que indica que não há discrepâncias significativas entre o modelo proposto e os dados observados. A razão entre Qui-quadrado e graus de liberdade ($\chi^2/gl = 1,717$) está bem abaixo do limite recomendado de 5, indicando um bom ajuste do modelo aos dados. Os índices de ajuste, em sua maioria, mostraram-se adequados, refletindo a adequação e robustez do modelo fatorial. Dessa forma, a estrutura fatorial apresentada é válida, evidenciando a consistência do modelo teórico em relação aos dados observados.

A seguir, a **Tabela 11** apresenta as cargas fatoriais correspondentes à medida de engajamento nas ações afirmativas. Este conjunto de resultados é fundamental para avaliar a validade do modelo proposto, evidenciando a relação entre as variáveis e a forma como cada item contribui para a construção do fator de engajamento. A análise das cargas fatoriais permitirá a interpretação da força e da direção das correlações entre os itens e o fator latente de interesse, fornecendo subsídios importantes para a continuidade da análise e interpretação dos dados.

Tabela 11 – Cargas fatoriais da medida de engajamento às ações afirmativas

Latente	Item	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
Engajamento	VIG01	0.975	0.009	111.192	< .001	0.958	0.992
	VIG02	0.978	0.008	116.630	< .001	0.962	0.994
	VIG03	0.871	0.022	40.472	< .001	0.828	0.913
	DED01	0.812	0.028	28.570	< .001	0.757	0.868
	DED02	0.917	0.016	58.886	< .001	0.886	0.947
	DED03	0.915	0.016	58.073	< .001	0.884	0.946
	ABS01	0.831	0.028	29.521	< .001	0.776	0.887
	ABS02	0.826	0.028	29.485	< .001	0.771	0.881
	ABS03	0.908	0.015	59.026	< .001	0.878	0.938

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A estrutura fatorial da medida de engajamento apresentou índices de ajuste adequados, conforme detalhado: $\chi^2 = 138,976$ (27), com razão $\chi^2/gl = 5,147$, RMSEA = 0,188 (intervalo de confiança de 90%: 0,158–0,220), SRMR = 0,059, TLI = 0,996 e CFI = 0,997. Embora o teste de qui-quadrado tenha sido significativo, a razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade (χ^2/gl) orienta para a aceitação da estrutura fatorial proposta, uma vez que o valor obtido está dentro de limites aceitáveis para a análise. Embora o RMSEA indique um valor fora dos limites ideais, o SRMR, que é um índice de ajuste recomendado em situações como a do presente estudo, apresentou um valor adequado, reforçando a plausibilidade do modelo. O SRMR tem sido apontado como uma métrica mais confiável em amostras pequenas, como a amostra deste estudo, destacando a adequação do modelo no contexto específico da análise.

A **Tabela 12** apresenta as cargas fatoriais para a medida de impacto às ações afirmativas. Essa análise tem como objetivo verificar a validade dos itens relacionados a essa medida e garantir que as variáveis envolvidas estão adequadamente refletindo o impacto percebido pelas ações afirmativas no ambiente de trabalho. A interpretação das cargas fatoriais permitirá avaliar a contribuição de cada item para a construção do fator de impacto, além de fornecer subsídios para ajustes, se necessários, no modelo teórico.

Tabela 12 – Cargas fatoriais da medida de impacto às ações afirmativas

Latente	Item	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
IMPACTO	IMP01	0.907	0.016	57.674	< .001	0.876	0.938
	IMP02	0.922	0.015	62.979	< .001	0.893	0.951
	IMP03	0.961	0.009	105.678	< .001	0.943	0.979
	IMP04	0.843	0.026	32.555	< .001	0.793	0.894
	IMP05	0.956	0.009	108.121	< .001	0.939	0.974
	IMP06	0.941	0.011	86.149	< .001	0.919	0.962
	IMP07	0.968	0.007	143.984	< .001	0.955	0.982
	IMP08	0.969	0.007	141.613	< .001	0.956	0.982
	IMP09	0.947	0.010	95.014	< .001	0.928	0.967
	IMP10	0.968	0.007	134.050	< .001	0.954	0.982
	IMP11	0.955	0.009	105.121	< .001	0.937	0.972

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A estrutura factorial da medida de impacto às ações afirmativas apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 148,409$ (44); $\chi^2/gl = 3,373$; RMSEA = 0,142 (90% IC 0,118– 0,168); SRMR = 0,039; TLI = 0,999; CFI = 0,999). Embora o teste de qui-quadrado tenha sido significativo, a métrica de qui-quadrado por graus de liberdade (χ^2/gl) está dentro dos parâmetros aceitáveis, orientando a aceitação da estrutura factorial apresentada. A adequação do modelo também é suportada pelos valores satisfatórios dos índices de ajuste, como o *SRMR* (*Standardized Root Mean Square Residual*), que foi de 0,039, evidenciando a qualidade do ajuste do modelo, especialmente quando comparado ao *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*), que, neste caso, apresentou um valor mais elevado, mas ainda assim dentro de um intervalo razoável para modelos com características semelhantes. Dessa forma, os índices de ajuste demonstram que o modelo proposto se ajusta adequadamente aos dados da amostra, corroborando a plausibilidade das relações entre as variáveis investigadas.

4.2 Validade interna

Para avaliar a confiabilidade e a precisão dos resultados do modelo em estudo, considerando a ausência de erros metodológicos, foi necessário examinar a representação dos resultados em relação à amostra não probabilística em questão, garantindo que as conclusões fossem adequadas e representativas (Hair, 2009). Nesse contexto, procedeu-se à análise da validade interna de cada medida presente no modelo hipotético proposto, com o objetivo de assegurar que os dados obtidos estivessem dentro dos padrões exigidos para garantir a confiabilidade das variáveis. A análise da validade interna envolve a verificação de consistência

dos resultados, garantindo que as medidas estejam efetivamente capturando o que se propõem a medir e que os índices de confiabilidade, como o Alfa de Cronbach e o coeficiente Ômega, sejam adequados, corroborando a precisão do modelo na amostra estudada.

A **Tabela 13** apresenta os índices de confiabilidade interna das medidas adotadas neste estudo, os quais incluem: a) o alfa de Cronbach (Cronbach's α), e b) o coeficiente ômega (McDonald's ω). O alfa de Cronbach é amplamente utilizado para avaliar a consistência interna de um conjunto de itens que medem o mesmo construto, sendo considerado adequado quando valores superiores a 0,70 são encontrados, indicando uma boa confiabilidade (Field, 2020). O coeficiente ômega, por sua vez, também serve para avaliar a confiabilidade das medidas, com um desempenho similar ao alfa de Cronbach, sendo considerado adequado quando superior a 0,70 (Revelle; Zinbarg, 2009). Ambos os índices são cruciais para assegurar que as variáveis do modelo teórico apresentam uma consistência interna aceitável, o que, por sua vez, reforça a robustez dos resultados obtidos.

Tabela 13 – Índices de confiabilidade interna

Medidas	Cronbach's α (95% IC)	McDonald's ω
Satisfação (reação) a cursos	0,950 (0,933 – 0,963)	0,948 (0,933 – 0,962)
Satisfação (reação) a cartilhas	0,950 (0,931 – 0,964)	0,950 (0,934 – 0,966)
Importância das ações afirmativas	0,897 (0,888 – 0,905)	0,910 (0,902 – 0,917)
Engajamento das ações afirmativas	0,957 (0,944 – 0,968)	0,957 (0,945 – 0,969)
Impacto das ações afirmativas	0,984 (0,979 – 0,988)	0,984 (0,980 – 0,988)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Tanto o alfa de Cronbach quanto o coeficiente ômega de McDonald indicaram confiabilidade interna satisfatória para as medidas utilizadas neste estudo, uma vez que todos os resultados obtidos apresentaram valores superiores a 0,70. Esses índices de confiabilidade sugerem que as variáveis do modelo teórico possuem uma consistência interna adequada, o que é essencial para garantir a precisão e a validade das conclusões tiradas a partir dos dados coletados. A confiabilidade interna elevada assegura que os itens que compõem cada medida estão medindo de forma consistente o construto proposto, conferindo maior robustez e credibilidade aos resultados do estudo.

4.3 Estatística descritiva

A **Tabela 14** apresenta os resultados referentes à estatística descritiva das medidas utilizadas neste estudo. A estatística descritiva fornece uma visão geral das principais características dos dados, como média, desvio padrão, mínimo e máximo, permitindo uma análise inicial das variáveis. Esses valores são imprescindíveis para compreender a distribuição

das respostas dos participantes e verificar a adequação dos dados para as análises subsequentes. Ao apresentar essas informações, a **Tabela 14** facilita a interpretação das variáveis e proporciona uma base sólida para a realização de análises inferenciais, ajudando a evidenciar tendências e padrões dentro da amostra estudada.

Tabela 14 – Estatística descritiva

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Shapiro-Wilk	Valor p de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
Importância	118	0	8.289	2.093	0.252	0.749	< .001	1.000	10.000
Impacto	118	0	6.697	2.864	0.428	0.886	< .001	1.000	10.000
Engajamento	118	0	7.003	2.481	0.354	0.911	< .001	1.000	10.000
Reação aos cursos	118	0	6.496	2.427	0.374	0.923	< .001	1.000	10.000
Reação às cartilhas	118	0	6.783	2.430	0.358	0.905	< .001	1.000	10.000

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A variável “importância” obteve a maior avaliação entre os fatores analisados, com média (M) de 8,289 e desvio padrão (DP) de 2,093, indicando que os participantes atribuíram alta relevância às ações afirmativas. Em contrapartida, a variável “reação aos cursos” obteve a menor avaliação, com média de 6,496 e desvio padrão de 2,427, o que sugere uma percepção relativamente baixa em relação à satisfação com os cursos oferecidos. Além disso, a análise da variação das avaliações revelou que a dispersão das respostas foi considerável, com a medida de impacto, de engajamento, de reação aos cursos e de reação às cartilhas apresentando uma variação superior a 35%. Esses resultados indicam diferenças significativas nas percepções dos participantes quanto à efetividade das ações afirmativas, refletindo uma diversidade de experiências e avaliações dentro da amostra estudada. A **Tabela 15** apresenta os resultados da estatística descritiva dos itens que compõem as medidas analisadas neste estudo, fornecendo uma visão detalhada da distribuição e características de cada item específico.

Tabela 15 – Estatística descritiva por itens

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Shapiro-Wilk	Valor p de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
IMPORT01	118	0	7.924	1.957	0.247	0.617	< .001	1.000	9.000
IMPORT02	118	0	7.449	2.131	0.286	0.733	< .001	1.000	9.000
IMPORT03	118	0	7.314	2.082	0.285	0.789	< .001	1.000	9.000

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Shapiro-Wilk	Valor p de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
IMPORT04	118	0	7.271	2.210	0.304	0.772	< .001	1.000	9.000
IMPORT05	118	0	7.907	2.442	0.309	0.810	< .001	1.000	10.000
IMPORT06	118	0	8.136	2.595	0.319	0.738	< .001	1.000	10.000
IMPORT07	118	0	8.237	2.469	0.300	0.738	< .001	1.000	10.000
VIG01	118	0	7.492	2.849	0.380	0.813	< .001	1.000	10.000
VIG02	118	0	7.542	2.872	0.381	0.806	< .001	1.000	10.000
VIG03	118	0	7.144	2.765	0.387	0.865	< .001	1.000	10.000
DED01	118	0	6.390	2.865	0.448	0.915	< .001	1.000	10.000
DED02	118	0	7.636	2.669	0.350	0.822	< .001	1.000	10.000
DED03	118	0	6.432	2.517	0.391	0.866	< .001	1.000	9.000
ABS01	118	0	6.169	2.974	0.482	0.912	< .001	1.000	10.000
ABS02	118	0	6.297	3.171	0.504	0.880	< .001	1.000	10.000
ABS03	118	0	7.025	2.922	0.416	0.857	< .001	1.000	10.000
RECURSO01	118	0	6.771	2.613	0.386	0.895	< .001	1.000	10.000
RECURSO02	118	0	6.305	2.812	0.446	0.910	< .001	1.000	10.000
RECURSO03	118	0	6.398	2.755	0.431	0.910	< .001	1.000	10.000
RECURSO04	118	0	6.093	2.631	0.432	0.919	< .001	1.000	10.000
RECURSO05	118	0	6.636	2.688	0.405	0.895	< .001	1.000	10.000
RECURSO06	118	0	6.771	2.787	0.412	0.875	< .001	1.000	10.000
REACARD01	118	0	6.898	2.547	0.369	0.893	< .001	1.000	10.000
REACARD02	118	0	6.915	2.513	0.363	0.895	< .001	1.000	10.000
REACARD03	118	0	6.534	2.588	0.396	0.905	< .001	1.000	10.000
IMP01	118	0	6.695	3.051	0.456	0.868	< .001	1.000	10.000

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Coeficiente de Variação	Shapiro-Wilk	Valor p de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
IMP02	118	0	7.229	2.913	0.403	0.830	< .001	1.000	10.000
IMP03	118	0	6.229	2.741	0.440	0.855	< .001	1.000	9.000
IMP04	118	0	6.771	3.000	0.443	0.853	< .001	1.000	10.000
IMP05	118	0	7.000	3.108	0.444	0.833	< .001	1.000	10.000
IMP06	118	0	6.593	3.155	0.478	0.866	< .001	1.000	10.000
IMP07	118	0	6.678	3.210	0.481	0.849	< .001	1.000	10.000
IMP08	118	0	5.712	2.847	0.498	0.876	< .001	1.000	9.000
IMP09	118	0	6.237	3.112	0.499	0.890	< .001	1.000	10.000
IMP10	118	0	6.729	3.101	0.461	0.861	< .001	1.000	10.000
IMP11	118	0	6.195	3.045	0.491	0.899	< .001	1.000	10.000

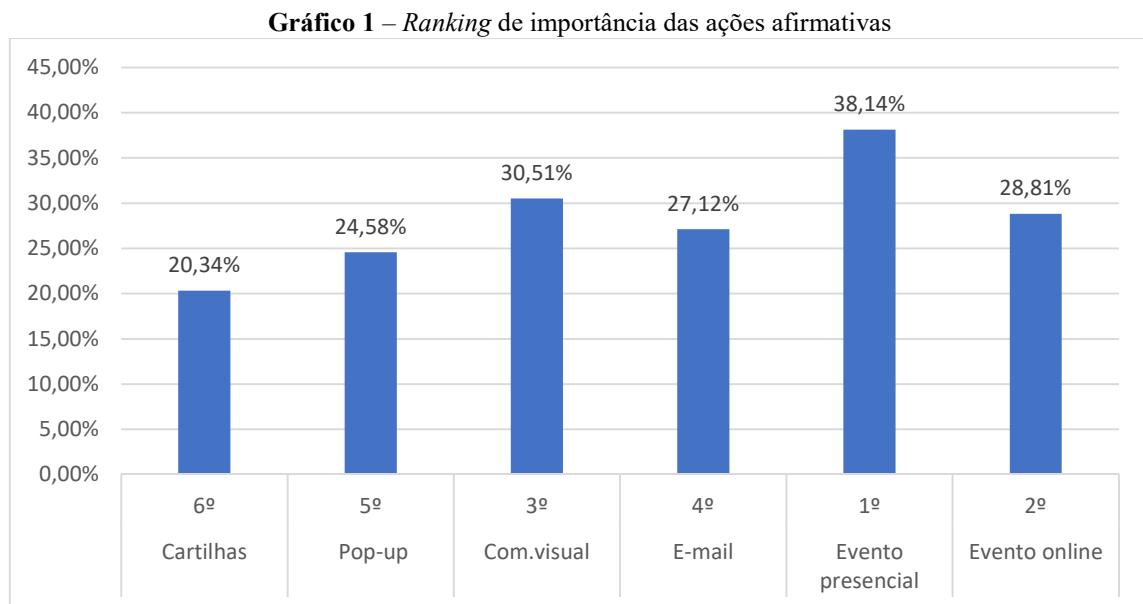
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao realizar o recorte da amostra para participantes que se declararam do gênero “feminino”, “outros” e “não quero informar”, as médias de avaliação das variáveis apresentaram os seguintes resultados: a variável “importância” obteve uma média de 8,42 ($M = 8,42$; $DP = 2,26$), indicando uma alta atribuição de relevância às ações afirmativas. Em relação à participação em ações afirmativas, a média foi de 2,32 ($M = 2,32$; $DP = 3,65$), sugerindo uma participação limitada. Já o engajamento obteve uma média de 7,37 ($M = 7,37$; $DP = 2,65$), denotando um nível razoável de envolvimento nas ações. A reação aos eventos online e presenciais apresentou uma média de 6,52 ($M = 6,52$; $DP = 2,64$), enquanto a reação às cartilhas e demais tipos de ações teve uma média de 6,83 ($M = 6,83$; $DP = 2,36$). Por fim, a variável “impacto” obteve uma média de 6,75 ($M = 6,75$; $DP = 2,94$), indicando uma percepção positiva, embora moderada, sobre os efeitos das ações afirmativas no contexto de trabalho.

Os resultados indicam que as médias de avaliação neste subgrupo são ligeiramente superiores à média geral da amostra, sugerindo que esse recorte da amostra possui uma avaliação global um pouco mais favorável. No entanto, como observado na análise da variabilidade, a dispersão das respostas foi alta, com variação superior a 35% em relação às variáveis “impacto”, “engajamento”, “reação aos cursos” e “reação às cartilhas”, refletindo a diversidade nas percepções desse grupo em relação às ações afirmativas analisadas.

De acordo com os resultados, 38,13% dos participantes classificaram o evento presencial como o tipo de intervenção em diversidade mais importante, posicionando-o no primeiro lugar do *ranking*. Em seguida, o evento online foi considerado o segundo tipo mais relevante para 28,81% dos participantes.

O Gráfico 1 apresenta uma visualização detalhada do ranking de importância dos tipos de ações afirmativas, permitindo uma análise mais clara das preferências dos participantes em relação às intervenções propostas.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses dados refletem a percepção dos participantes acerca da importância relativa das diversas formas de ações afirmativas implementadas, evidenciando uma preferência significativa pelas atividades presenciais em comparação às realizadas de forma on-line.

4.4 Testes de hipóteses

Após a confirmação da estrutura fatorial e da validade interna do modelo, foram realizadas as análises estatísticas descritivas das variáveis do modelo, seguidas pela execução dos testes de hipóteses. O modelo teórico, que considera três variáveis independentes como explicativas do engajamento nas ações afirmativas e o engajamento como explicativo do impacto das ações afirmativas, apresentou plausibilidade, com índices de ajuste adequados. Os resultados demonstraram os seguintes índices de ajuste: Qui-quadrado ($\chi^2 = 1156,535$, com 520 graus de liberdade), razão qui-quadrado por graus de liberdade ($\chi^2/gl = 2,22$), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA = 0,102, com intervalo de confiança de 90% variando de 0,094 a 0,110), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR = 0,076), *Comparative Fit*

Index ($CFI = 0,997$) e *Tucker-Lewis Index* ($TLI = 0,997$). Esses índices indicam que o modelo possui um bom ajuste em relação aos dados observados.

A **Tabela 16** apresenta as cargas fatoriais para a medida de impacto das ações afirmativas, proporcionando uma visão detalhada sobre as relações entre os itens da medida e os fatores subjacentes ao impacto percebido.

Tabela 16 – Cargas fatoriais do modelo hipotético-dedutivo

Latente	Item	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
ENGAJAMENTO	VIG01	0.970	0.010	99.818	< .001	0.951	0.989
	VIG02	0.966	0.009	103.816	< .001	0.947	0.984
	VIG03	0.841	0.027	30.967	< .001	0.788	0.894
	DED01	0.796	0.032	25.128	< .001	0.734	0.859
	DED02	0.901	0.019	47.571	< .001	0.864	0.938
	DED03	0.884	0.021	41.153	< .001	0.842	0.926
	ABS01	0.844	0.027	30.759	< .001	0.790	0.898
	ABS02	0.795	0.034	23.308	< .001	0.728	0.862
	ABS03	0.895	0.019	48.044	< .001	0.859	0.932
	IMP01	0.904	0.017	53.206	< .001	0.871	0.937
IMPACTO	IMP02	0.918	0.015	60.341	< .001	0.888	0.947
	IMP03	0.957	0.010	97.507	< .001	0.938	0.977
	IMP04	0.843	0.027	31.743	< .001	0.791	0.895
	IMP05	0.957	0.009	106.387	< .001	0.939	0.974
	IMP06	0.940	0.012	80.777	< .001	0.917	0.963
	IMP07	0.971	0.007	138.657	< .001	0.957	0.984
	IMP08	0.971	0.007	134.540	< .001	0.957	0.985
	IMP09	0.944	0.011	85.970	< .001	0.922	0.965
	IMP10	0.971	0.007	132.472	< .001	0.957	0.986
	IMP11	0.955	0.009	104.263	< .001	0.937	0.973
IMPORTANCIA	IMPORT01	0.955	0.024	40.368	< .001	0.909	1.002
	IMPORT02	0.894	0.027	32.632	< .001	0.840	0.948
	IMPORT03	0.928	0.016	56.368	< .001	0.896	0.960
	IMPORT04	0.959	0.016	58.542	< .001	0.927	0.991
	IMPORT05	0.827	0.035	23.359	< .001	0.757	0.896
	IMPORT07	0.844	0.045	18.866	< .001	0.756	0.931
REACARD	REACARD01	0.990	0.012	79.323	< .001	0.965	1.014
	REACARD02	0.954	0.013	71.688	< .001	0.927	0.980
	REACARD03	0.877	0.020	43.359	< .001	0.837	0.916
REACURSO	REACURSO01	0.945	0.023	40.990	< .001	0.900	0.990
	REACURSO02	0.862	0.028	30.529	< .001	0.807	0.917
	REACURSO03	0.950	0.015	64.782	< .001	0.921	0.979
	REACURSO04	0.905	0.016	54.935	< .001	0.872	0.937
	REACURSO06	0.782	0.041	19.011	< .001	0.701	0.863

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Portanto, considerando que as cargas fatoriais foram significativas e o índice *SRMR* apresentou valores dentro do esperado, confirma-se a plausibilidade do modelo. Assim como nas análises anteriores, optou-se por utilizar o *SRMR* como principal índice para avaliar o ajuste do modelo, em detrimento do *RMSEA*, devido ao tamanho da amostra, que pode ter influenciado os resultados do *RMSEA*, conforme discutido em estudos anteriores sobre a sensibilidade deste índice em amostras menores. Essa abordagem garante uma avaliação mais robusta e consistente do modelo, assegurando a adequação dos resultados aos dados observados.

Além das cargas fatoriais, também foi realizada a análise da covariância entre as variáveis independentes do modelo, com o objetivo de verificar a validade discriminante, especialmente no que tange às medidas de reação. Segundo Hair (2009), a validade discriminante busca confirmar que um construto é verdadeiramente distinto de outros, ou seja, que ele captura um fenômeno único e não se sobreponha a conceitos similares. Isso garante que as escalas utilizadas no estudo estão efetivamente medindo os construtos que se propõem a medir, sem redundância com outros conceitos próximos. A **Tabela 17** apresenta os resultados da covariância entre as variáveis, fornecendo indícios sobre a validade discriminante das medidas utilizadas neste estudo.

Tabela 17 – Covariância

Variáveis	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança	
					Inferior	Superior
RECURSO - REACARD	0.766	0.031	24.543	< .001	0.705	0.827
RECURSO - IMPORTANCIA	0.414	0.066	6.259	< .001	0.284	0.544
REACARD - IMPORTANCIA	0.412	0.071	5.827	< .001	0.273	0.550

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Destaca-se que, conforme recomendado por Brown (2015), correlações entre fatores que igualam ou excedem o valor de 0,85 indicam uma baixa validade discriminante no modelo. Com base nesse critério, conclui-se que, no geral, o modelo não requer ajustes adicionais. Importante ressaltar que foi utilizada a mesma escala para medir a reação às ações afirmativas em diferentes contextos, incluindo os eventos presenciais e online, bem como as intervenções nos formatos de cartilhas, *pop-up*, cartazes, *banners* e e-mails educativos. Essa abordagem pode ter contribuído para os resultados observados, com baixa validade discriminante entre as variáveis independentes RECURSO (reação a cursos presenciais e online) e REACARD

(reação às ações afirmativas em outros formatos), já que ambas as variáveis compartilham um construto semelhante. A **Tabela 18** apresenta os coeficientes de regressão obtidos por meio da Modelagem por Equações Estruturais, evidenciando as relações entre as variáveis do modelo hipotético proposto neste estudo.

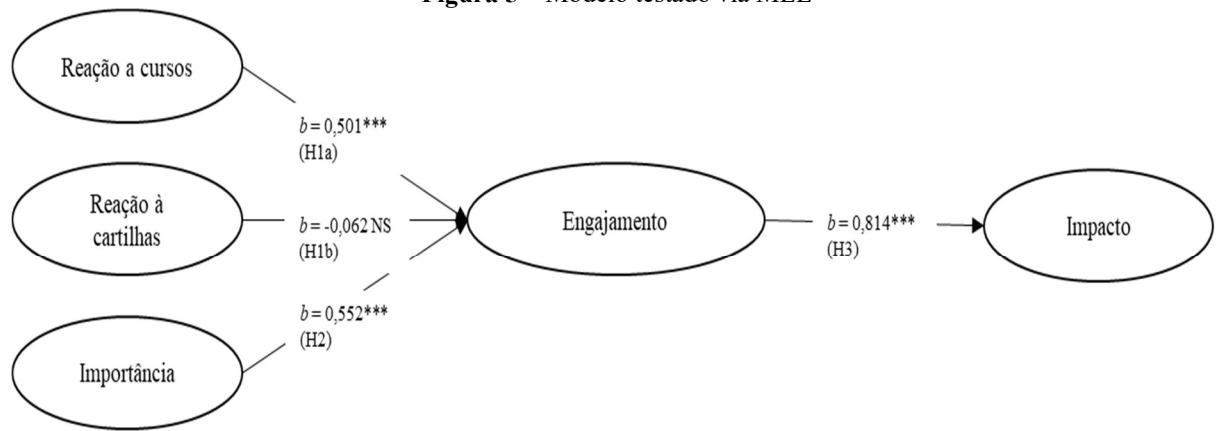
Tabela 18 – Coeficientes de regressão

Resultante	Preditor	Estimativa padronizada (β)	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança	
						Inferior	Superior
ENGAJAMENTO	REACURSO	0.501	0.067	7.455	< .001	0.369	0.632
	REACARD	-0.062	0.068	-0.904	0.366	-0.196	0.072
	IMPORTANCIA	0.552	0.058	9.533	< .001	0.439	0.666
IMPACTO	ENGAJAMENTO	0.814	0.027	30.199	< .001	0.761	0.867

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

As variáveis “satisfação (reação) a cursos” [$\beta = 0,501***$, IC 95% (0,369 – 0,632)] e “importância atribuída às ações afirmativas” [$\beta = 0,552**$, IC 95% (0,439 – 0,666)] apresentaram resultados estatisticamente significativos, indicando que ambas desempenham um papel relevante na predição do engajamento nas ações afirmativas. O modelo explicou uma alta proporção da variância no engajamento ($R^2 = 0,713$), corroborando as hipóteses **H_{1a}** e **H₂**. No entanto, a variável “satisfação (reação) às cartilhas” não apresentou uma relação significativa com o engajamento nas ações afirmativas [$\beta = -0,062$, IC 95% (-0,196 – 0,072)], levando à rejeição da hipótese **H_{1b}**. Esses resultados sugerem que, embora a satisfação com os cursos presenciais e on-line, bem como a percepção da importância das ações afirmativas, influenciem diretamente o engajamento, a reação às cartilhas não se configura como um preditor relevante para o engajamento nas ações afirmativas nesta amostra.

Por fim, a variável “engajamento às ações afirmativas” demonstrou um efeito significativo sobre o impacto dessas ações [$\beta = 0,814***$, IC 95% (0,761 – 0,867)], validando a hipótese **H₃**. O modelo explicou uma proporção substancial da variância no impacto das ações afirmativas, com um R^2 elevado ($R^2 = 0,662$). Esses resultados indicam que o engajamento nas ações afirmativas é um preditor forte e relevante para o impacto dessas ações no contexto do estudo. A **Figura 5** apresenta a representação visual do modelo testado, evidenciando as relações entre as variáveis do modelo hipotético e os resultados obtidos.

Figura 5 – Modelo testado via MEE

Ajuste do modelo: ($\chi^2 = 1156,535(520)$; $\chi^2/gl = 2,22$; RMSEA = 0,102 (90% IC 0,094–0,110); SRMR = 0,076; TLI = 0,997; CFI = 0,997).

Nota: *** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,05$; NS = Não significativo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

5 DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão discutidos os objetivos gerais e específicos deste estudo, os resultados obtidos e suas implicações à luz da literatura existente, além de comparações com outros achados relevantes. Ao final, serão apresentadas as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas, visando enriquecer o entendimento sobre o tema.

O **Quadro 6** apresenta um resumo do alcance dos objetivos gerais e específicos deste estudo, bem como os resultados atingidos durante a pesquisa.

A seguir, será discutido o atendimento de cada um desses objetivos, considerando o contexto das ações afirmativas e seu impacto no engajamento dos participantes, assim como as implicações teóricas e práticas desses achados.

Quadro 6 – Objetivos e seus respectivos resultados

Variáveis e influências	Objetivos específicos	O que se pretendeu analisar?	Resultados
Satisfação com as ações afirmativas (reação) - evento online e presencial	1- Mensurar a percepção dos servidores quanto à satisfação sobre as ações afirmativas internas para a	Avaliar os níveis de satisfação com as ações afirmativas, nos tipos evento online e presencial	*reação aos cursos apresentou a menor avaliação, podendo ser considerada baixa ($M = 6,496$; $DP = 2,427$).

Satisfação com as ações afirmativas (reação)- cartilhas, pop-up, banners e cartazes, e e-mail informativo	igualdade de gênero.	Avaliar os níveis de satisfação com as ações afirmativas nos tipo de cartilhas, pop-up, banners e cartazes, e e-mail informativo	*reação a cartilhas e outros obteve uma avaliação que pode ser considerada baixa ($M = 6,783$; $DP = 2.430$).
Importância atribuída às ações afirmativas (motivação)	2- Mensurar a percepção dos servidores sobre a importância das ações afirmativas para a igualdade de gênero.	Avaliar se a importância/valor atribuído aos tipos de ações afirmativas influenciam o servidor a participar da ação/treinamento, isto é, se engajar nas ações afirmativas	*importância apresentou a maior avaliação ($M = 8,289$; $DP = 2,093$)
Engajamento	3- Mensurar a percepção dos servidores sobre o nível de engajamento nas ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.	Avaliar se os servidores estão se engajando nas ações afirmativas promovidas pelo órgão	*o engajamento obteve uma avaliação mediana ($M=7.003$; $DP=2.481$)
Impacto das ações no comportamento	4- Mensurar a percepção dos servidores sobre o impacto das ações afirmativas internas para a igualdade de gênero	Avaliar se as ações afirmativas causaram algum impacto do nível individual como a mudança de comportamento, aplicando os ensinamentos no cargo ou no trabalho	*o impacto apresentou uma avaliação que pode ser considerada baixa ($M=6.697$; $DP=2.864$)
Efeitos da satisfação e importância no engajamento	5- Examinar a relação entre importância, satisfação, engajamento e impacto das ações afirmativas para a igualdade de gênero.	Avaliar se a satisfação e a importância são antecedentes com capacidade para influenciar os níveis de engajamento nas ações afirmativas	* satisfação (reação) a cursos é preditor de engajamento, confirmando a hipótese H1a, * satisfação (reação) às cartilhas não prediz o engajamento às ações afirmativas não prediz engajamento, rejeitando-se a hipótese H1b, * importância sobre às ações afirmativas é preditor de engajamento, confirmando a hipótese H2,
Efeitos do engajamento no comportamento individual		Avaliar se o engajamento é capaz de influenciar positivamente no comportamento do servidor considerando a transferência do conhecimento adquirido por meio das ações afirmativas para o próprio indivíduo e para o ambiente de trabalho	*engajamento às ações afirmativas explica o impacto dessas ações, confirmação da hipótese H3

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O primeiro objetivo específico foi mensurar a percepção dos servidores quanto à satisfação sobre as ações afirmativas internas para a igualdade de gênero. A análise foi realizada com base na avaliação de dois tipos de ações: evento on-line e evento presencial. Os resultados

mostraram que a satisfação com os cursos, tanto presenciais quanto on-line, apresentou uma avaliação abaixo da média, com um valor de $M = 6,496$ e $DP = 2,427$, indicando uma reação considerada baixa. Isso sugere que as ações afirmativas realizadas na forma de cursos não tiveram um impacto positivo tão significativo nas percepções dos servidores. Tal dado pode indicar a necessidade de uma revisão nas abordagens desses eventos para melhorar sua eficácia e aceitação pelos participantes. Seria importante os órgãos avaliarem junto ao público alvo das ações afirmativas quais são os aspectos positivos e negativos dessas ações e sugestões de melhoria para que os órgãos providenciem ações mais satisfatórias e atrativas.

Outro aspecto do primeiro objetivo específico foi mensurar a satisfação com as ações afirmativas oferecidas por meio de cartilhas, *pop-up*, *banners*, cartazes e e-mails informativos. Os resultados indicaram que a avaliação média da reação a esses formatos de intervenção foi também baixa, com $M = 6,783$ e $DP = 2,430$, sugerindo que os servidores não perceberam um grande valor nas ações realizadas por esses meios. Esse resultado aponta para uma possível insatisfação ou falta de engajamento em relação a essas formas de comunicação e treinamento. A análise sugere a necessidade de repensar a comunicação das ações afirmativas, talvez as tornando mais interativas ou personalizadas, de forma a aumentar a percepção de relevância entre os servidores.

Segundo Mihardja *et al.* (2024) os níveis de satisfação com o treinamento estão associados a uma maior eficácia dos programas. Desta forma, os autores destacam que fatores como a aplicabilidade do conteúdo (relevância), o fornecimento de informações que possibilitem a compreensão do conteúdo (clareza do material), as técnicas de apresentação e o uso de materiais variados e interessantes (entrega) influenciam diretamente a eficácia das ações afirmativas. Uma sugestão apresentada pelos autores é a utilização de métodos interativos, como simulações e dramatizações, além da abordagem combinada (presencial e on-line), que pode aumentar a eficácia dos programas de treinamento.

Em outra abordagem, Hull, Schuetz e Lowry (2022) evidenciaram que a utilização de narrativas em treinamentos aumenta a curiosidade dos participantes, o que pode influenciar positivamente a satisfação com o treinamento.

É relevante apontar o estudo de To; Leung, 2024, no qual ficou claro que existe uma relação entre o valor e a satisfação com o treinamento. Os autores evidenciaram que o valor percebido do treinamento é um preditor da satisfação com o treinamento, e as baixas avaliações das variáveis de satisfação podem ainda estar correlacionadas com a avaliação da importância das ações, que apresentou uma média de $M = 8,289$.

De acordo com os resultados do presente estudo, a satisfação com as ações de diversidade, em termos de adequação dos conteúdos, carga horária, qualidade e quantidade do material didático e qualidade das instalações do ambiente de aprendizagem, apresentou uma satisfação moderada tanto com os eventos presenciais e online ($M = 6,496$) quanto com as cartilhas e demais tipos de ação ($M = 6,783$). Esses resultados indicam a necessidade de aprimorar os materiais instrucionais e o conteúdo das ações afirmativas, de modo que estes despertem o interesse e transmitam os conhecimentos necessários para promover um maior engajamento nas ações de diversidade. Assim, recomenda-se aos órgãos avaliar cada tipo de intervenção para obter informações sobre os pontos de insatisfação com as ações afirmativas oferecidas pelos órgãos para obter subsídios consistentes para reformular as ações.

O segundo objetivo específico buscou mensurar a percepção dos servidores sobre a importância das ações afirmativas para a igualdade de gênero. O resultado foi um alto nível de importância atribuído às ações afirmativas, com $M = 8,289$ e $DP = 2,093$, indicando que, embora a satisfação com as ações possa ser baixa, os servidores reconhecem a relevância e o valor das ações afirmativas para promover a igualdade de gênero. Este achado sugere que, embora a motivação para participar nas ações afirmativas seja alta, fatores relacionados à forma como essas ações são realizadas podem afetar o engajamento efetivo dos servidores.

No contexto das ações afirmativas, segundo To e Leung (2024), a importância do treinamento é uma variável que explica os resultados do treinamento, a qual se referem à adoção de atitudes e comportamentos que promovam a igualdade no ambiente de trabalho. Nesse sentido, para os autores, quanto maior for o valor atribuído ao treinamento, maior o efeito nos resultados, mas ao analisar a variável “importância do treinamento” em relação à variável “impacto percebido”, esta última obteve uma avaliação média de 6,697, o que pode ser interpretado como uma avaliação baixa. Os autores concluem que, embora seja evidenciada a importância das ações de diversidade, os resultados esperados ainda não foram plenamente alcançados.

Diversos estudos identificaram que as percepções e a motivação em relação ao valor do treinamento são fortemente influenciadas por fatores e condutas pessoais que podem impedir o funcionário de participar de um treinamento de diversidade (Brown; McCracken, 2009; Gomes, 2017). Para os autores é essencial que qualquer treinamento seja acompanhado de uma motivação adequada. A ausência dessa motivação pode impactar negativamente os níveis de participação e engajamento nas ações de diversidade.

Para aprimorar a motivação dos servidores em relação aos treinamentos sobre ações afirmativas de diversidade, sugere-se intensificar a divulgação da importância, da utilidade e

das expectativas do treinamento, a fim de que os servidores reconheçam esses fatores e se sintam motivados a participar das ações. Além disso, o reforço sistemático dessas informações representa uma estratégia adicional para aumentar os níveis de motivação para o treinamento.

O terceiro objetivo específico foi mensurar o nível de engajamento dos servidores nas ações afirmativas internas para a igualdade de gênero. A análise revelou um nível de engajamento mediano, com $M = 7,003$ e $DP = 2,481$, o que implica que os servidores têm um engajamento moderado nas ações afirmativas. Este resultado sugere que, embora haja um certo grau de participação, o engajamento pode ser melhorado, talvez por meio de uma abordagem mais envolvente ou que incentive mais diretamente a adesão e o comprometimento dos servidores com as ações afirmativas.

Os resultados demonstraram que as ações de diversidade são percebidas como importantes ($M = 8,289$), no entanto, ainda não são capazes de gerar altos níveis de engajamento nas ações ($M = 7,003$). Ao analisar o impacto dessas ações, observa-se que os níveis de engajamento influenciam diretamente os resultados ($M = 6,697$). Os participantes da pesquisa mostraram-se receptivos e entusiasmados com as ações ($M = 7,491$) e se sentiram fortalecidos ao participar delas; todavia, quando informados sobre os eventos, a disposição média para participar foi de $M = 7,144$. O entusiasmo com as ações apresentou-se baixo ($M = 6,389$), mas, ao participarem, os indivíduos se sentiram orgulhosos ($M = 7,330$). A avaliação da absorção dos participantes em relação ao seu envolvimento com as ações ($M = 6,169$) e ao seu engajamento durante a participação ($M = 6,296$) foi relativamente baixa. Contudo, os respondentes perceberam que se sentiam felizes ao participar das ações afirmativas de igualdade ($M = 7,025$).

Os resultados desta pesquisa, assim como outros estudos, evidenciaram que o treinamento em diversidade conta com maior participação de mulheres e grupos minoritários, os quais tendem a avaliar o treinamento de forma mais positiva. Os dados extraídos dos respondentes que se autodeclararam mulheres e outros grupos demonstraram que as variáveis “importância” ($M = 8,42$), “participação em ações afirmativas” ($M = 2,32$), “engajamento” ($M = 7,37$) e “impacto” ($M = 6,75$) foram avaliadas de forma discretamente mais favorável. Por outro lado, a “satisfação com as ações” apresentou médias ligeiramente menores ($M = 6,52$ e $M = 6,83$). Essas diferenças foram relativamente sutis em relação à média geral.

Uma reflexão importante sobre o engajamento em treinamentos em diversidade é apresentada no estudo de Sherf, Tangirala e Weber (2017), que evidenciou a correlação entre gênero e a posição psicológica. Esta posição refere-se ao julgamento subjetivo do indivíduo quanto à legitimidade para realizar determinada ação, com base na percepção de que ele tem ou

não um “lugar” no debate, ou ainda, de ser ou não autorizado a participar ou discutir assuntos relacionados à diversidade. No estudo, ao discutir as causas da falta de defesa ou debate sobre a igualdade de gênero, foi captada a percepção de que “não cabe a mim dizer nada porque não experimentei o que eles vivenciaram”, sendo que esse tipo de declaração poderia ser mais fortemente expressa por uma mulher que tenha vivido tais experiências diretamente.

De acordo com os autores, a posição psicológica contribui para a diminuição da participação em treinamentos de diversidade por parte dos indivíduos que não pertencem aos grupos de mulheres e minorias. Os autores propõem que uma estratégia para melhorar a eficácia desses treinamentos seria incentivar a participação dos funcionários, especialmente daqueles fora dos grupos de mulheres e minorias, por meio da exposição de suas ideias, voluntariado ou atuação como defensores das iniciativas de paridade de gênero. Para Sherf, Tangirala e Weber (2017), tais medidas poderiam ajudar a reduzir a percepção de ilegitimidade na participação em questões relacionadas à diversidade.

Segundo Azmat *et al.* (2024), o engajamento cognitivo, emocional e comportamental dos servidores públicos de alto escalão em programas de treinamento específicos para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) permite que esses atores-chave engajem outros indivíduos, como os servidores públicos, contribuindo assim para a prestação de serviços públicos com maior impacto social transformacional. Para que o engajamento seja efetivo, os autores destacam a importância de esses programas de treinamento serem elaborados com base nas necessidades de competências do público-alvo, de forma colaborativa. Além disso, ressaltam a necessidade da participação ativa dos servidores públicos de alto escalão, uma vez que esses indivíduos detêm poder e autoridade formal para implementar mudanças e promover o engajamento dos servidores em geral, sendo os impactos percebidos nas dimensões micro (individual), meso (organizacional) e macro (social).

Mihardja *et al.* (2024) identificaram a importância de as organizações garantirem que o conteúdo do treinamento seja percebido como relevante pelos funcionários. Nesse sentido, os autores sugerem a realização de uma avaliação das necessidades, com o objetivo de identificar as habilidades e lacunas de conhecimento que devem ser abordadas pelo treinamento, e isso permite que os funcionários reconheçam a aplicabilidade do treinamento em suas funções e se sintam valorizados. Para os autores, um treinamento com conteúdo estruturado e alinhado às necessidades dos participantes pode influenciar positivamente os níveis de engajamento, e recomendam a pesquisa direta ao público-alvo como uma forma eficaz de coletar informações sobre as necessidades de treinamento.

Hull, Schuetz e Lowry (2022) sugeriram que o engajamento no treinamento pode ser aprimorado por meio do uso de narrativas, as quais têm o potencial de estimular a curiosidade e captar a atenção dos participantes, elevando, assim, seus níveis de imersão no treinamento.

Assim sendo, para aumentar o engajamento em treinamentos de diversidade, recomenda-se que os órgãos utilizem mecanismos para reforçar o sentimento de legitimidade dos servidores em relação às ações afirmativas para a promoção da igualdade, isso pode incluir o posicionamento explícito de que todos têm papel legítimo e necessário nas discussões sobre diversidade, e a criação de espaços onde possam contribuir ativamente como voluntários, defensores ou porta-vozes das iniciativas de paridade.

Recomenda-se envolver, de forma intensiva, as lideranças de alto escalão nas ações afirmativas tendo em vista serem dotados de poder e autoridade formal capazes de influenciar positivamente na implementação de mudanças e no engajamento dos servidores.

Recomenda-se realizar diagnóstico prévio das necessidades do público-alvo por meio de pesquisas diretas para identificar lacunas de conhecimento, habilidades necessárias e expectativas específicas, o que pode melhorar a percepção de relevância do conteúdo das ações afirmativas em relação à sua aplicabilidade.

O quarto objetivo específico se refere a mensurar o impacto das ações afirmativas no comportamento dos servidores foi alcançado com uma média de $M = 6,697$ e $DP = 2,864$, que também pode ser considerada baixa. Isso sugere que as ações afirmativas, apesar de serem vistas como importantes e de promoverem certo engajamento, não geraram um impacto significativo no comportamento dos servidores, especialmente no que se refere à aplicação prática do que foi aprendido. Esse resultado pode indicar que, embora as ações sejam reconhecidas como relevantes, sua aplicação prática no ambiente de trabalho ainda é limitada, talvez devido a fatores como falta de recursos, tempo ou apoio para aplicar os conhecimentos adquiridos.

Para Kalev; Dobbin (2024), a abordagem do treinamento em diversidade exerce influência sobre a transferência de aprendizagem, e as mensagens transmitidas podem gerar sentimentos de exclusão na parte que pratica o preconceito, fazendo com que essa parte perceba que não será tratada de forma justa. Como resultado, podem surgir comportamentos de oposição às iniciativas de diversidade pois os participantes podem deixar o treinamento com sentimentos de raiva, confusão e animosidade, reagindo negativamente à pressão externa, e isso pode resultar em uma falta de empenho em modificar seus comportamentos em direção à redução de preconceitos, ocasionando um efeito contrário ao desejado (Kalev; Dobbin, 2024).

Ainda de acordo com Kalev; Dobbin (2024), dependendo do tipo de treinamento em diversidade adotado pelas organizações, os resultados podem ser negativos e um exemplo disso

é o treinamento legalista, cuja abordagem foca em detalhar as proibições legais para evitar ações judiciais ou em conscientizar os participantes sobre seus próprios preconceitos, associando esses preconceitos às imposições legais que os proíbem. Embora seja o tipo de treinamento mais utilizado, esse foco não se revela eficaz; ao contrário, pode resultar na diminuição da diversidade (Kalev; Dobbin, 2024).

Já o treinamento em diversidade de inclusão cultural, que transmite uma mensagem positiva, foi avaliado como o mais eficaz para promover o aumento da diversidade entre os participantes, uma vez que visa aprimorar a comunicação e a colaboração entre os grupos, e esse tipo de interação tem o potencial de promover a equidade no ambiente de trabalho (Kalev; Dobbin, 2024). Os autores sugerem que o treinamento em grupo, com ênfase na visualização da equidade e inclusão como uma responsabilidade coletiva, pode ser eficaz para aumentar os níveis de impacto.

Por outro lado, Bezrukova *et al.* (2016) não encontraram evidências de que o foco do treinamento (em grupos, questões gerais ou dinâmicas internas e externas de grupo) seja um fator explicativo dos efeitos do treinamento. Os autores ressaltam que os menores efeitos foram observados na aprendizagem comportamental e atitudinal/afetiva. Isso indica que, embora o conteúdo esteja sendo assimilado, ele ainda não está sendo transferido para o próprio participante nem para o ambiente de trabalho. Os autores indicam, ainda, que treinamentos em diversidade associados a outras ações de conscientização e desenvolvimento de habilidades, bem como aqueles com duração maior, geram resultados mais positivos e, portanto, se mostram mais eficazes.

Visando aumentar o nível de impacto no comportamento dos servidores, recomenda-se aos órgãos avaliar a possibilidade de as ações afirmativas de igualdade serem planejadas com o foco em inclusão cultural; promover a conscientização da responsabilidade coletiva diante da equidade e da inclusão; associar outras iniciativas de conscientização e planejar programas/com duração estendida, dado que treinamentos mais longos tendem a gerar resultados mais positivos e eficazes; e recomenda-se implementar avaliação contínua das ações afirmativas visto que possibilita ajustes que aumentam o sucesso do programa de treinamento.

O quinto objetivo específico deste estudo também procurou examinar a relação entre a satisfação com as ações afirmativas, a importância atribuída a essas ações e o engajamento dos servidores.

Inicialmente, buscou-se verificar na literatura estudos que confirmassem a viabilidade do modelo adotado. Nesse sentido, compararam-se os índices de confiabilidade e validade das variáveis do construto: importância, satisfação, engajamento e impacto das ações afirmativas.

A variável satisfação (reação) em relação aos cursos apresentou um alfa de Cronbach de $\alpha = 0,950$, enquanto a variável satisfação (reação) em relação às cartilhas obteve o mesmo valor, $\alpha = 0,950$. Os valores encontrados para o α neste estudo foram superiores aos da escala de Reação à Ação e Apoio à Aprendizagem e Instalações do Ambiente de Aprendizagem, que obteve um alfa de Cronbach de $\alpha = 0,89$. A variável satisfação (reação) foi testada por outro autor como preditora de engajamento, e o valor do alfa de Cronbach foi: $\alpha > 0,70$ (Asghar *et al.*, 2022).

A variável importância atribuída às ações apresentou alfa de Cronbach de $\alpha = 0,897$, valor superior ao coeficiente esperado de 0,70 (Field, 2020). O valor encontrado para o α nesta pesquisa foi próximo ao obtido na Escala de Importância do Questionário de Valor Instrumental do Treinamento, elaborado por Abbad (1999) e validado por Lacerda e Abbad (2003), que obteve alfa de Cronbach de $\alpha = 0,94$. Outros estudos também investigaram a validade interna do construto, com a variável importância sendo considerada precedente do engajamento. Os coeficientes do alpha de Cronbach encontrados nesses estudos foram: $\alpha = 0,96$ (Moreira, 2017); $\alpha = 0,89$ (Lianqi Dong; Meihua Liu; Fan Yang, 2022); $\alpha = 0,80$ (González *et al.*, 2015); α variando de 0,73 a 0,93 (Hoi, 2022); α variando de 0,82 a 0,94 (Descals-Tomás *et al.*, 2021); $\alpha = 0,90$ (Edwards; Dai, 2023).

A variável engajamento deste estudo apresentou alfa de Cronbach de $\alpha = 0,957$. O valor de α encontrado foi superior ao da validade interna da escala de Impacto do Treinamento em Amplitude de Abbad (1999), validada por Pillati e Abbad (2005), que obteve alfa de Cronbach superior a $\alpha = 0,90$. Essa variável foi testada por outros autores como preditora de impacto do treinamento, e os valores do alfa de Cronbach encontrados nesses estudos foram: $\alpha = 0,75$ (González *et al.*, 2015); $\alpha = 0,724$ (Sun; Zhang, 2024); $\alpha = 0,85$ (Edwards; Dai, 2023).

No presente estudo, o impacto do treinamento foi testado como variável critério, apresentando um alfa de Cronbach de $\alpha = 0,984$. Esse valor é superior ao encontrado na escala de Impacto do Treinamento no Trabalho em Amplitude de Abbad (1999), validada por Pillati e Abbad (2005), que obteve alfa de Cronbach superior a $\alpha = 0,90$. Outros estudos relacionados à avaliação do impacto do treinamento como variável critério apresentaram os seguintes valores de alfa de Cronbach: $\alpha = 0,96$ (Moreira, 2017); $\alpha > 0,70$ (Asghar *et al.*, 2022); $\alpha = 0,935$ (Moreira *et al.*, 2019).

Quanto aos resultados, eles mostraram que tanto a satisfação com os cursos como a importância atribuída às ações afirmativas têm um efeito positivo e significativo sobre o engajamento, confirmando as hipóteses **H_{1a}** e **H₂**. Especificamente, a satisfação com os cursos foi identificada como um preditor significativo do engajamento, assim como a importância

atribuída às ações afirmativas também prediz o engajamento. No entanto, a satisfação com as cartilhas não foi um preditor significativo de engajamento, o que levou à rejeição da hipótese **H_{1b}**. Isso destaca a diferença nas formas de intervenção e sua relação com o engajamento, com os cursos sendo mais eficazes do que outros meios de comunicação, como as cartilhas.

Finalmente, o estudo analisou se o engajamento nas ações afirmativas poderia influenciar positivamente o comportamento dos servidores, considerando a transferência dos conhecimentos adquiridos para o ambiente de trabalho. Os resultados confirmaram que o engajamento nas ações afirmativas tem um efeito significativo sobre o impacto no comportamento, como mostrado pela confirmação da hipótese **H₃**. Isso implica que o engajamento nas ações afirmativas, especialmente nas formas que proporcionam uma maior interação e aprendizado prático, tem o potencial de gerar um impacto positivo no comportamento dos servidores e, consequentemente, contribuir para a promoção de mudanças comportamentais no ambiente de trabalho.

Os resultados da pesquisa indicam que, embora os servidores reconheçam a importância das ações afirmativas e mostrem um grau considerável de engajamento, a satisfação com as ações e seu impacto no comportamento ainda precisam ser aprimorados. A aplicação prática dos conhecimentos adquiridos através das ações afirmativas parece ser um desafio, o que sugere a necessidade de melhorar as estratégias de implementação e a comunicação dessas ações, além de fortalecer a aplicabilidade dos conteúdos no ambiente de trabalho.

Essas conclusões geram importantes reflexões para o aprimoramento das políticas de ações afirmativas no âmbito organizacional, destacando a relevância de tornar essas ações mais eficazes, tanto na percepção dos servidores quanto em seus resultados concretos no dia a dia laboral.

Os dados e resultados gerados por este estudo possibilitam a identificação de variáveis preditoras que influenciam os níveis de engajamento nas intervenções, além de evidenciar os impactos no comportamento individual dos servidores. Esses resultados podem fornecer subsídios valiosos para a tomada de decisões por parte dos gestores, especialmente no que se refere à necessidade de ajustar as intervenções de maneira mais eficaz. Adicionalmente, o estudo contribui para a Administração Pública ao subsidiar o estabelecimento de políticas que visem o monitoramento contínuo do engajamento dos servidores nas intervenções, com a possibilidade de expansão dessas práticas a diversos níveis das organizações públicas. Para a sociedade, as implicações deste estudo são igualmente significativas, incluindo a potencial melhoria nas políticas públicas, bem como no aprimoramento da prestação de serviços à população, refletindo diretamente no bem-estar e na qualidade de vida dos cidadãos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações afirmativas de igualdade no âmbito dos órgãos públicos, examinadas neste estudo, são voluntárias e orientadas para educação e aprendizagem, com o intuito de gerar modificações comportamentais. O resultado esperado é a transferência do conhecimento tanto para o próprio indivíduo quanto para o ambiente de trabalho, materializando-se em comportamentos pautados na ética e na igualdade. Nesse contexto, o conhecimento adquirido nas ações afirmativas de igualdade resulta em novos comportamentos, que podem ser caracterizados como um impacto social significativo. Tendo em vista que a implementação das ações afirmativas é um fenômeno recente, cujas nuances ainda estão sendo gradativamente investigadas e mensuradas, este estudo busca, inicialmente, examinar a percepção de valor e importância das ações afirmativas para os servidores. Essa percepção é um fator chave para a decisão de participar das ações, influenciando diretamente o engajamento e, consequentemente, os resultados obtidos por meio dessas iniciativas.

Com base na literatura existente, diversos estudos investigaram as variáveis antecedentes ao engajamento, como características do trabalho, suporte organizacional percebido, suporte do supervisor, recompensas e reconhecimento, justiça processual, justiça distributiva, entre outros (Saks, 2006; Andrade; Santos; Franco, 2016; Oliveira; Rocha, 2017; Fletcher *et al.*, 2020). Esses fatores têm sido reconhecidos como preditores importantes do engajamento e do comportamento organizacional. No entanto, ao focar especificamente nas ações afirmativas no setor público, este estudo oferece uma perspectiva nova sobre como a percepção de satisfação e importância, associada a ações afirmativas, impacta o engajamento dos servidores. A pesquisa revelou a relevância de entender o impacto direto das ações afirmativas na dinâmica do setor público, que, por sua natureza, enfrenta desafios específicos, como a rigidez organizacional e a necessidade de adaptação a contextos sociais e legais em constante mudança.

As transformações recorrentes na sociedade, impulsionadas pelas inovações tecnológicas, novas formas de trabalho e pela diversificação dos perfis dos trabalhadores, têm provocado uma reconfiguração nas concepções de trabalho, nos ambientes laborais e nos fatores motivacionais. O crescente reconhecimento do indivíduo, considerando suas perspectivas psicológicas, sociais e individuais, além da evolução dos valores éticos e cívicos, ampliam a compreensão sobre os fatores que influenciam o engajamento. Esses fatores têm se tornado cada vez mais relevantes, principalmente no contexto do setor público, onde as transformações impactam diretamente a gestão de recursos humanos e as políticas organizacionais. O estudo demonstrou que, embora o setor público enfrente obstáculos como uma estrutura mais rígida, a

adaptação às mudanças sociais e tecnológicas é essencial. As ações afirmativas, que refletem os valores de igualdade e inclusão, podem contribuir significativamente para a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e engajante, com reflexos diretos na performance e no comportamento dos servidores.

Bezrukova et al. (2016), em uma meta-análise sobre a avaliação de programas de treinamento em diversidade realizados nos últimos 40 anos nos EUA, chegaram à importante conclusão de que, embora esses programas não tenham demonstrado eficácia em certos aspectos do treinamento, de forma geral, são considerados bem-sucedidos.

Ficou evidente a influência do contexto, ou seja, o apoio institucional no qual o treinamento ocorre, bem como a forma como a intervenção está posicionada e reforçada dentro da organização. Esses fatores estão diretamente relacionados à motivação dos funcionários para o treinamento e ao impacto nos resultados.

A análise dos dados revelou que a satisfação com os cursos e a importância atribuída às ações afirmativas têm um impacto substancial no engajamento dos servidores. Ao confirmar que a satisfação com as ações (cursos, eventos) e a percepção da importância das mesmas são preditores de engajamento, este estudo valida a relevância das ações afirmativas como estratégias eficazes para fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo e engajante. Por outro lado, o fato de a satisfação com as cartilhas e materiais informativos não ter impacto significativo no engajamento sugere que a abordagem e os formatos de entrega das ações precisam ser revisados para garantir maior aderência e engajamento. Essa informação é crucial para repensar as práticas de comunicação e implementação de ações afirmativas.

Conforme apontado por *Kossek et al.* (2024) e outros autores, a presente pesquisa revelou que a participação no treinamento em diversidade é mais expressiva entre mulheres e grupos minoritários, os quais tendem a atribuir avaliações mais favoráveis a tais programas. Nesse contexto, as diferenças nas médias observadas para este segmento específico da amostra foram discretas quando comparadas às médias gerais.

A literatura existente sobre treinamento em diversidade emprega diversas teorias, apresenta múltiplas evidências e utiliza uma variedade de instrumentos para testar os preditores, mediadores e resultados associados a esses programas. No entanto, é amplamente reconhecido que variáveis organizacionais, contextuais e características pessoais, bem como fatores como a motivação para o treinamento, o suporte à transferência e aprendizagem, o design do treinamento, a metodologia de aprendizagem e a abordagem dos conteúdos, desempenham um papel crucial, podendo atuar como impulsionadores positivos ou negativos do engajamento nas iniciativas de diversidade e dos resultados do treinamento.

Nesse contexto, Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) concluem que é possível que o participante, embora satisfeito com o treinamento e apresentando um bom nível de aprendizagem, não consiga transferir para o plano pessoal e para o ambiente de trabalho os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos durante o treinamento. Ademais, destaca-se que as percepções dos indivíduos participantes nas organizações, em todos os níveis, estão em constante transformação, influenciadas pelas experiências pessoais vivenciadas. Assim, o posicionamento atitudinal em um dado momento sofre múltiplas influências, resultando na reconfiguração contínua desses posicionamentos.

A literatura sugere que a participação voluntária nos treinamentos resulta em maiores benefícios. No entanto, com base nos níveis de participação observados nesta pesquisa, persiste a dúvida sobre como as organizações podem aumentar a adesão aos treinamentos de diversidade no contexto do setor público. Nesse sentido, a motivação para participar do treinamento pode ser entendida em duas dimensões: a organizacional, na qual a instituição investe esforços para incentivar a participação dos indivíduos, e a pessoal, que depende da decisão do indivíduo em atribuir valor à importância, instrumentalidade e expectativa em relação ao treinamento em diversidade. Assim, ambas as dimensões devem concentrar esforços para promover o aumento da participação nas ações de diversidade.

É evidente a importância de os funcionários desenvolverem competências em diversidade, a fim de promover comportamentos sociais mais responsáveis e fomentar uma interação harmoniosa tanto no ambiente de trabalho quanto nas esferas pessoais.

No contexto organizacional, todos os atores são fundamentais e possuem responsabilidade na busca pela igualdade. Ficou evidente a importância não apenas dos funcionários, mas, sobretudo, dos gerentes, gestores e líderes, que devem possuir competências em gestão da diversidade nos níveis micro (equipe), meso (diretoria) e macro (organizacional). Para os funcionários, as competências multiculturais são desenvolvidas por meio de um processo de conscientização, que envolve a aquisição de conhecimento, habilidades comportamentais e habilidades de enfrentamento, esta última referindo-se à capacidade de lidar de forma positiva e assertiva com situações complexas e desafiadoras. No caso dos gestores, adiciona-se a necessidade de planejar e implementar ações de diversidade, bem como promover o desenvolvimento contínuo nesse campo.

As ações afirmativas voltadas para a igualdade demandam a participação ativa dos servidores, que desempenham um papel crucial na promoção da mudança cultural. Esses servidores são responsáveis por orientar e disseminar as questões abordadas pelas ações de igualdade de forma contínua no ambiente de trabalho. Nesse contexto, o engajamento dos

funcionários é essencial para a consolidação de uma cultura organizacional pautada pela igualdade.

Para os gestores, o engajamento reflete diretamente no grau de inclusão das ações de diversidade nas estratégias organizacionais, abrangendo desde a elaboração de planos de execução anuais de ações afirmativas até a alocação de recursos e o estabelecimento de avaliações sistemáticas das ações implementadas. Assumir compromissos orçamentários e mobilizar os servidores para gerir, implementar e avaliar essas ações demonstra o nível de responsabilidade da organização em relação à igualdade e à sua contribuição para o alcance das metas do ODS 5. No entanto, diversos fatores internos à organização, como modificações nos processos de recrutamento, promoção e nos próprios programas de diversidade, influenciam diretamente a efetividade dessas iniciativas (Kalev; Dobbin, 2024).

Embora existam muitos estudos que avaliam as ações de igualdade e diversidade em diferentes contextos, observa-se que, em sua maioria, essas ações são justificadas pelos diversos benefícios que seus resultados proporcionam. Tais benefícios geralmente fazem parte dos modelos testados e estão associados a efeitos positivos no engajamento nas tarefas e no trabalho, no alcance de metas e objetivos organizacionais, no aumento da produtividade, na satisfação com a tarefa, com o trabalho e com a organização, na redução da rotatividade, na melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, na imagem da organização, no aumento da motivação para o trabalho, na ampliação da capacidade inovadora das organizações, entre outros. É notável que, em sua maioria, esses benefícios investigados são voltados para o interesse das organizações. Muitos estudos têm se concentrado em avaliar a transferência de aprendizagem como uma vantagem competitiva, considerando que maiores níveis de transferência de conhecimentos e habilidades para o cargo e para o ambiente de trabalho reduzem a necessidade de treinamentos adicionais para outros funcionários, o que implica em menor dispêndio de recursos para a implementação das mudanças desejadas. Observa-se que esses benefícios também são, em grande parte, favoráveis às organizações. No entanto, poucos estudos têm se dedicado a mensurar o impacto das ações de diversidade no comportamento dos participantes, especialmente no que tange ao ganho e à transferência de comportamentos mais responsáveis e éticos no ambiente de trabalho, concretizados no respeito à igualdade entre os indivíduos no contexto de suas diversidades.

Este estudo confirma que a promoção da igualdade de gênero continua a ser um desafio significativo, exigindo um esforço considerável para ser superado dentro das organizações.

A principal limitação deste estudo foi o tamanho da amostra em relação aos dados sobre os construtos da pesquisa, além da dificuldade em coletar esses dados nos órgãos públicos.

Outra limitação decorreu da ausência de informações detalhadas sobre as características das ações afirmativas, bem como sobre o planejamento e os objetivos específicos de cada uma, o que teria facilitado a descrição da concepção no instrumento de pesquisa aplicado.

Como agenda de pesquisa, sugere-se investigar, no contexto do setor público, os efeitos da mediação do engajamento entre as três dimensões da teoria da expectância de Vroom (1964) e os impactos comportamentais. Além disso, propõe-se explorar a relação entre a participação e a transferência do treinamento, bem como investigar as barreiras que dificultam a motivação para o treinamento em igualdade e diversidade. Também é recomendada a investigação dos efeitos da mediação do contexto organizacional, testando a influência da motivação e do engajamento sobre os impactos comportamentais. Outra sugestão é avaliar a influência das crenças e da posição psicológica em relação ao gênero, bem como os efeitos dessa posição psicológica sobre a eficácia e a instrumentalidade da participação, a segurança psicológica e a voz, dado que essas variáveis exercem uma forte influência no alcance da igualdade de gênero nas organizações.

Adicionalmente, sugere-se a realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL) para mapear o direcionamento das intervenções nas dimensões de diversidade relacionadas a mulheres, minorias étnicas ou raciais, pessoas com deficiência e origem socioeconômica, com o objetivo de identificar quais dimensões estão sendo abordadas nos estudos acadêmicos no contexto brasileiro. Além disso, essa revisão pode ajudar a verificar os tipos de intervenções mais comumente utilizadas para promover a igualdade de gênero e como estas estão sendo avaliadas. É igualmente relevante investigar, por meio de RSL, como as intervenções em diversidade, particularmente aquelas baseadas em treinamento, estão sendo avaliadas no Brasil e quais resultados têm sido alcançados. Essas revisões possibilitarão uma compreensão mais profunda de como a igualdade de gênero está sendo abordada e a eficácia das ações implementadas.

Recomenda-se, ainda, no âmbito do setor público, realizar pesquisas para mapear os discursos de resistência passiva às ações afirmativas em diferentes contextos organizacionais e culturais, identificando os argumentos mais prevalentes (injustiça, violação da meritocracia, discriminação reversa) e suas variações conforme posição hierárquica, gênero, setor e país para entender e planejar ações visando desestruturar os mitos sobre meritocracia e competência; desenvolver pesquisas focadas especificamente em lideranças com poder de implementação de políticas de diversidade, examinando como suas crenças, valores e posicionamentos influenciam a efetividade das intervenções para compreender os fatores que levam gestores a atuarem como promotores ou como obstáculos à igualdade; investigar os efeitos de longo prazo

das ações afirmativas conduzindo-se pesquisas longitudinais que acompanhem os impactos das dessa política de diversidade ao longo do tempo, avaliando mudanças em atitudes, cultura organizacional, para diferenciar os efeitos de curto e longo prazo; sugere-se, ainda, pesquisas para identificar e avaliar a “fadiga de gênero” organizacional e individual no âmbito do setor público.

Outra agenda de pesquisa importante se refere à necessidade de investigar as manifestações e as dimensões da fadiga de gênero, desenvolvendo estudos que caracterizem e mensurem a fadiga de gênero nos níveis individual e organizacional, identificando seus antecedentes, manifestações sutis e consequências para a implementação de políticas de diversidade, bem como analisar como essa forma passiva de resistência difere entre contextos, setores e perfis demográficos e profissionais; mapear as formas de resistência ativa e passiva; realizar pesquisas para mapear as formas de resistências às iniciativas de igualdade, que vão desde negações explícitas da desigualdade e agressões até formas veladas como neutralidade estratégica, disseminação de informações distorcidas e sabotagem sutil de políticas.

Com base nessas informações, a Administração Pública terá arcabouço de conhecimento para melhorar o planejamento de estratégias na promoção da igualdade de gênero no sentido de desconstruir discursos, resistências, oposições sutis e demais mecanismos que perpetuam a desigualdade, visto que esses são entraves para o avanço da igualdade.

De acordo com Kossek *et al.* (2024), a produção de pesquisas que se dedicaram a avaliar a influência positiva da participação em treinamentos de diversidade na melhoria das percepções de inclusão e pertencimento ainda é limitada.

Nesse sentido, o presente estudo contribui para a literatura sobre intervenções de treinamento em diversidade, especificamente no contexto dos órgãos públicos, onde são denominadas ações afirmativas em igualdade, de quatro maneiras principais. Primeiramente, ao integrar a literatura sobre diversidade, políticas públicas, satisfação e importância do treinamento, engajamento e resultados, ao contexto de um órgão público, uma vez que a literatura sobre diversidade nesse setor é limitada, sendo majoritariamente oriunda de instituições de ensino superior e do setor privado. Em segundo lugar, ao fornecer, de forma preliminar, um panorama do engajamento dos servidores de um órgão público em ações afirmativas de igualdade, que ainda estão em fase de implementação, oferecendo informações sobre as primeiras percepções das ações afirmativas no que tange à satisfação com o treinamento (conteúdo, carga horária, qualidade do material, quantidade do material e ambiente de aprendizagem). Em terceiro lugar, ao apresentar os achados de treinamentos em diversidade, com base nas experiências de outros programas, como possíveis soluções de melhoria a serem

replicadas nas ações afirmativas de igualdade na administração pública, com o objetivo de garantir que tais ações sejam eficazes na promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos. Essas sugestões abrangem desde o conteúdo dos treinamentos até o impacto nos resultados. E por fim, ao destacar a importância da avaliação sistemática das ações afirmativas, em que a coleta de dados junto aos participantes antes e após o treinamento se apresenta como uma ferramenta estratégica fundamental para promover o engajamento nas ações afirmativas, além de aprimorar o processo de implementação e maximizar os resultados do treinamento.

Por fim, a evidência de que o engajamento nas ações afirmativas influencia positivamente o impacto dessas ações no comportamento dos servidores, refletindo mudanças no ambiente de trabalho, reforça a ideia de que ações afirmativas não são apenas necessárias para promover igualdade de gênero, mas também são estratégias que podem resultar em mudanças comportamentais duradouras e significativas. Os resultados deste estudo não só ampliam o entendimento sobre o impacto das ações afirmativas, mas também oferecem subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes, voltadas para a promoção da igualdade e inclusão no setor público. O engajamento com as ações afirmativas tem o potencial de transformar comportamentos e gerar resultados positivos não só no ambiente de trabalho, mas também na construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho.** 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G. S. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 58, n. 3, p. 351-374, 2007. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1485>. Acesso em: 4 mar. 2024.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 244-284.

ABBAD, G. S.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 25-45, set./dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/yGPqNQhHKvf3pKSXZkrpC7s/>. Acesso em: 1 fev. 2024.

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L.; MENESSES, P. P. M.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; VILAS-BOAS, R. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ABBAD, G. S.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Preditores de efeitos de treinamento: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.

ACKER, J. Regimes de Desigualdade: Gênero, Classe e Raça nas Organizações. 2006. **Gender & Society**, 20 (4), 441-464. DOI: 10.1177/0891243206289499. Disponível em: <https://www.emerald.com/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

ACKER, J. Organizações de gênero e interseccionalidade: problemas e possibilidades. 2012. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal** Vol. 31 No. 3, 2012 pp. 214-224. DOI 10.1108/02610151211209072. Disponível em: <https://www.emerald.com/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

ALEXANDRE, K. L. **Diversidade, equidade e inclusão no ambiente organizacional**: um estudo de caso na indústria farmacêutica. 2024. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/PUC_RIO-1_004b34f275e21a007f730ed5f0bdb1ea. Acesso em: 2 fev. 2024.

ANDRADE, C.; SANTOS, N.; FRANCO, G. Emotional intelligence and engagement in teachers of basic and secondary education of Madeira Island. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 121-130, 2016. Disponível em: <https://revistas.udc.es/index.php/reipe/article/view/reipe.2016.3.2.1810>. Acesso em: 6 fev. 2024.

ANDRADE, R. F. **Efeito do treinamento baseado em mindfulness no engajamento no trabalho de lideranças em saúde em um hospital universitário em combate ao COVID-19.** 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações de Saúde) – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022. DOI: 10.11606/D.17.2022.tde-13072022-153245. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003094583>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ARAÚJO, M. C. S. Q.; ABBAD, G. S.; FREITAS, T. R. Avaliação de aprendizagem, reação e impacto de treinamentos corporativos no trabalho. **Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações**, v. 35, p. 1-10, 2019. DOI: 10.1590/0102.3772e35511. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e35511>. Acesso em: 23 fev. 2025.

ABERS, R. N. (2021). Ativismo institucional: criatividade e luta na burocracia Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2021.

ARTHUR JR., W.; BENNETT JR., Winston; EDENS, P. S.; BELL, S. T. Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 234-245, abr. 2003. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.234. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12731707/>. Acesso em: 7 mar. 2025.

ASGHAR, M. Z.; AFZAAL, M. N.; IQBAL, J.; WAQAR, Y.; SEITAMAA HAKKARAINEN, P. Evaluation of in-service vocational teacher training program: a blend of face-to-face, online and offline learning approaches. **Sustainability**, [S.I.], v. 14, p. 13906, 2022. DOI: 10.3390/su142113906. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/13906>. Acesso em: 23 fev. 2025.

ASPAROUHOV, T.; MUTHÉN, B. Simple second order chi-square correction. In: MPLUS. **Mplus technical appendix**. p. 1-8, 2010.

AVERY, D. R.; THOMAS, K. M. Blending content and contact: the role of diversity curriculum and campus heterogeneity in fostering diversity management competency. **Academy of Management Learning & Education**, v. 3, p. 380-396, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270860094_Blending_Content_and_Contact_The_Roles_of_Diversity_Curriculum_and_Campus_Heterogeneity_in_Fostering_Diversity_Management_Competency. Acesso em: 7 mar. 2025.

AZMAT, F.; FERDOUS, A. S.; WALI, F.; MUTTAKIN, M. B.; HAQUE, M. Z. Does actors' engagement with capacity-building training programs enable delivery of SDG-aligned public services? The case of senior public officials. **Journal of Service Theory and Practice**, 31 jan. 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTP-03-2023-0103/full/html>. Acesso em: 15 maio 2024.

BAILEY, C.; MADDEN, A.; ALFES, K.; FLETCHER, L. The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12077>. Acesso em: 18 jan. 2024.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2016.

Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Focp0000056>. Acesso em: 17 maio 2024.

BAKKER, A. B.; HAKANEN, J. J.; DEMEROUTI, E.; XANTHOPOULOU. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. **Journal of Educational Psychology**, v. 99, n. 2, p. 274-284, 2007. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-0663.99.2.274>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. A teoria das demandas e dos recursos de trabalho. **Revista de Psicologia do Trabalho e Organizacional**, 29(3), 107-115. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700161>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 389-411, 2014. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235/?crawler=true>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BAKKER, A. B., & DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory. **Wellbeing: A Complete Reference Guide**, p. 1-28, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118539415.wbwell019>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BAKKER, A. B., & SCHAFELI, W. B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 29, n. 2, p. 147-154, 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.515>. Acesso em: 15 abr. 2024.

BARAKAT, S. R.; SANTOS, N. L. DOS; VIGUELES, M. C. Engajamento de stakeholders em empresas da economia criativa: estratégias para o enfrentamento da crise da COVID-19. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 20, n. 4, p. 436-451, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebapec/abYDvnL9MbV3VTf8nhBWwd6J/?lang=pt>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BENTANCOR, A. Women's entrepreneurship and government policy: facilitating access to credit through a national program in chile. **Social Sciences**, v. 11, n. 1, 2022. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/gam/jscscx/v11y2022i1p14-d717967.html>. Acesso em: 13 jan. 2024.

BEZRUKOVA, K.; SPELL, C. S.; PERRY, J. L.; JEHN, K. A. A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. **Psychological Bulletin**, v. 142, n. 11, p. 1227-1274, nov. 2016. DOI: 10.1037/bul0000067. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2016-43598-001>. Acesso em: 2 mar. 2024.

BISPO JÚNIOR, J. P. Viés de desejabilidade social na pesquisa qualitativa em saúde. **Rev Saúde Pública**, 56, 101, 2022. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2022056004164>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rsp/a/Pd97TJ8dw6kHpwhz3B4DnQC/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 13 abr. 2024.

BLAHOPOLOU, J.; FERRER-PÉREZ, V. A.; BOSCH-FIOL, E.; ORTIZ-BONNIN, S. Sim, podemos fazer a diferença: avaliando a eficácia de uma breve intervenção de treinamento para prevenir assédio sexual no ensino superior. **Journal of Gender-Based Violence**, v. 9, n. 1, p. 109-127, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1332/23986808Y2024D000000048>. Acesso em: 23 fev. 2025.

BOND, M.; BEDENLIER, S. Facilitating Student Engagement Through Educational Technology: Towards a Conceptual Framework. **Journal of Interactive Media in Education**, v. 2019, n. 1, p. 1-14, set. 2019. DOI: 10.5334/jime.528. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1228555>. Acesso em: 2 mar. 2024.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. Especial, p. 31-43, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/GvsyrmgL3n5Z7FN66NrrGQP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRADLEY, J.; LEE, C. C. ERP training and user satisfaction: a case study. **International Journal of Enterprise Information Systems**, v. 3, n. 4, p. 33-50, 2007. DOI: 10.4018/jeis.2007100103. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/igg/jeis00/v3y2007i4p33-50.html>. Acesso em: 8 mar. 2025.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. de A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/tmkbXnnt9PGgdJWTsFw4rgv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Portaria Normativa AGU nº 85, de 24 de fevereiro de 2023**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-agu-n-85-de-24-de-fevereiro-de-2023-466141566>. Acesso em: out. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 3 mar. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.785, de 20 de novembro de 2023. Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 21 nov. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11785.htm. Acesso em: 22 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.830, de 14 de dezembro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11830.htm. Acesso em: 22 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024. Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, 31 jul 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-12.122-de-30-de-julho-de-2024-575297946>. Acesso em: 11 out 2024.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Catálogo de Políticas Públicas - Igualdade Racial**. Disponível em: <https://catalogo.ipea.gov.br/area-tematica/32/igualdade-racial>. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **A mulher no orçamento 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/outras-publicacoes/a-mulher-no-orcamento-2021.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Igualdade Racial. **Ações e programas**. 2025. Disponível em: Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/outras-publicacoes/a-mulher-no-orcamento-2021.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 1.258, de 30 de março de 2023**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-1.258-de-30-de-marco-de-2023-474135255>. Acesso em: 02 ago. 2024.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**. Disponível em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-pr-o-equidade-de-genero-e-raca/proequidade_10anos.pdf. Acesso em: 15 dez, 2024.

BRASIL. Ministério das Mulheres. Portaria nº 288/2023. Institui o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça no âmbito do Ministério das Mulheres. **Diário Oficial da União**: seção 1, 27 out 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-12.122-de-30-de-julho-de-2024-575297946>. Acesso em: 11 out 2024.

BRASIL. Ministério das Mulheres. Portaria nº 329/2023. Dispõe sobre o Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. **Diário Oficial da União**: seção 1, 20 dez 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-329-de-19-de-dezembro-de-2023-532160805>. Acesso em: 11 out 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Gabinete do Presidente do Tribunal. **Resolução GP n. 61, de 13 de agosto de 2024**, Santa Catarina. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/orgaos-administrativos/comite-de-equidade-de-genero-raca-e-diversidades>. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRODIE, R. J. FEHRER, J. A.; JAAKKOLA, E.; CONDUIT, J. Actor engagement in networks: defining the conceptual domain. **Journal of Service Research**, v. 22, n. 3, 171-188, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330960369_Actor_Engagement_in_Networks_Defining_the_Conceptual_Domain. Acesso em: 10 abr. 2024.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2015.

BROWN, T. C.; McCACKEN, M. Building a bridge of understanding: how barriers to training participation become barriers to training transfer. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 6, p. 492-512, 2009. doi: 10.1108/03090590910974392. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235290045_Building_a_bridge_of_understanding_How_barriers_to_training_participation_become_barriers_to_training_transfer. Acesso em: 7 mar. 2025

BUONOMO, I.; PICCININI, M.; BENEVE, P.; BLASUTIG, G.; CERVAI, S. Job training satisfaction and knowledge sharing in IT company: a case study. **Journal of Workplace Learning**, v. 34, n. 8, p. 677-690, 2022. DOI: 10.1108/JWL-02-2022-0016. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1352297>. Acesso em: 8 mar. 2025.

CAMÕES, M. R. S. **Antecedentes e intervenções para engajamento no trabalho na administração pública federal brasileira**. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/45378>. Acesso em: 14 mar. 2024.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A.O.; LEMOS, B. R. J. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. e2023-0061. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DqwBc6FQCNHhRGJn6m6D6dx/?lang=pt>. Acesso em: 7 abr. 2024.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10572>. Acesso em: 7 abr. 2024.

CARMO, E.; ABBAD, G. S. Treinamento de equipes: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Pretexto**, 2021. Disponível em: <http://201.48.93.203/index.php/pretexto/article/view/8415>. Acesso em: 23 fev. 2025.

CASACA, S. F.; GUEDES, M. J.; MARQUES, S. R.; PAÇO, N. A favor, contra, ou assim-assim? Posições e discursos de membros dos órgãos de gestão sobre limiares de representação legalmente vinculativos, mérito e igualdade. **Ex aequo**, n. 44, p. 57-77, 2021. Disponível em: <https://10.22355/exaequo.2021.44.05>. Acesso em: 7 mar. 2025.

CASEY, T.; TURNER, N.; HU, X.; BANCROFT, K. Making safety training stickier: a richer model of safety training engagement and transfer. **Journal of Safety Research**, v. 78, p. 303-311, 2021. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34399927/>. Acesso em: 8 mar. 2025.

CASIMIRO, L. M. S. M.; VIANA, A. C. A.; KREUZ, L. R. C. (Sub) representação política feminina e a participação das mulheres em espaços democráticos: examinando conselhos públicos. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, Belo Horizonte, n. 120, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/38123>. Acesso em: 12 maio 2024.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011. Disponível em: <https://mikechristian.web.unc.edu/wp->

<content/uploads/sites/13307/2016/11/Christian-et-al-2011-PPsych-Engagement.pdf>. Acesso em: 5 maio 2024.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioural sciences**. 2. ed. Hillsdale: Routledge, 1988.

COLLEY, L.; WILLIAMSON, S.; FOLEY, M. Understanding, ownership, or resistance: explaining persistent gender inequality in public services. **Gender, Work & Organization**, 2021. Disponível em: https://acquire.cqu.edu.au/articles/journal_contribution/Understanding_ownership_or_resistance_Explaining_persistent_gender_inequality_in_public_services/14741430. Acesso em: 7 mar. 2025.

COSTA, L. P. da; CAPPELLARI, G.; VARGAS, K. de F. S. Public Management and Gender: women experiences in entering and occupying positions in a Brazilian city. **urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 14, p. e20210070, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/B45sLZhxZ7tKdhvWB6nCv6H/>. Acesso em: 14 fev. 2024.

COSTA, N. B.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; OLIVEIRA, M. S.; SANTOS, J. C. Impacto do treinamento “Liderança Inclusiva” nas crenças e atitudes de gestores em relação a trabalhadores com deficiência. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 4, p. 2289-2297, 2022. DOI: 10.5935/rpot/2022.4.23732. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.23732>. Acesso em: 23 fev. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 5. ed. São Paulo: Grupo A, 2021.

CRONIN, M.; ZAVALETÀ, E.; BELTRAN, R. S.; PAYNE, A.; TERMINI, V.; JONES, M. Testing the effectiveness of interactive training on sexual harassment and assault in field science. **Report Stage**, v.1, 2024. DOI: 10.6084/m9.figshare.21770165.v1. Disponível em: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.21770165.v1>. Acesso em: 23 fev. 2025.

DEMEROVTI, E., & BAKKER, A. B. The Job Demands – Resources model: Challenges for future research. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 37, n. 2, p. 01-09, 2011. Disponível em: https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632011000200001&script=sci_arttext. Acesso em: 13 abr. 2024.

DEMEROVTI, E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F.; SCHAFELI, W. B. The job demands resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, 86, p. 499-512, 2001. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11419809/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

DENHARDT, R. B.; THOMAS, J. C. **Teorias da administração pública**. 7. ed. Paraná: Cengage, 2016.

DESCALS-TOMÁS, A.; ROCABERT-BEUT, E.; ABELLÁN-ROSELLÓ, L.; GÓMEZ-ARTIGA, A.; DOMÉNECH-BETORET, F. Influência do apoio docente e familiar na motivação e envolvimento dos estudantes universitários. **Jornal Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública**, 2021, v. 18, n. 5, p. 2606. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18052606>.

DEVINE, P. G.; ASH, T. L. Diversity training goals, limitations, and promise: a review of the multidisciplinary literature. **Annual Review of Psychology**, 2022. DOI: 10.1146/annurev-psych-060221-122215. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-psych-060221-122215>. Acesso em: 23 fev. 2025.

DE LA TORRE, S. A.; EL MISTIRI, M.; HEKLER, E.; KLASNJA, P.; MARLIN, B.; PAVEL, M.; SPRUIJT-METZ, D.; RIVERA, D. E. Modeling engagement with a digital behavior change intervention (HeartSteps II): an exploratory system identification approach. **Journal of Biomedical Informatics**, v. 158, p. 104721, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1532046424001394>. Acesso em: 2 set. 2024.

DING, M.; WANG, C. Can public service motivation increase work engagement? -A meta-analysis across cultures. **Frontiers in psychology**, v. 13, 10 jan. 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1060941/full>. Acesso em: 3 maio 2024.

DISTEFANO, C.; MORGAN, G. B. A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data. **Structural Equation Modeling**, [S.I.], v. 21, n. 3, p. 425-438, 2014. DOI: 10.1080/10705511.2014.915373. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Comparison-of-Diagonal-Weighted-Least-Squares-for-Distefano-Morgan/e077d0451bad9c3788ad503485b779973d67bb91>. Acesso em: 23 fev. 2025.

DONG, L.; LIU, M.; YANG, F. The relationship between foreign language classroom anxiety, enjoyment, and expectancy-value motivation and their predictive effects on Chinese high school students' self-rated foreign language proficiency. **Frente. Psicol.**, 26 maio 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35712204/>. Acesso em: 4 set. 2024.

EDWARDS, N.; GOODWIN, R. L.; KHALIL, M. K.; FOWLER, L. A.; NATHANIEL, T. Students' motivation and engagement in the implementation of individual development plan for underrepresented minority (URM) students in undergraduate STEM training programs. **Education Sciences**, [S.I.], v. 14, p. 313, 2024. DOI: 10.3390/educsci14030313. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7102/14/3/313>. Acesso em: 23 fev. 2025.

EDWARDS, V. O.; DAI, T. Differential relations among expectancy, task value, engagement, and academic performance: the role of generation status. **Frontiers in Education**, v. 7, 9 jan. 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2022.1033100/full>. Acesso em: 7 mar. 2025.

EHRHART, A.; LUNDÅSEN, S. W.; LIDÉN, G. Examining the relationship between women's descriptive political representation and women's possibility to participate in civil society across regime types. **Journal of Civil Society**, v. 20, n. 2, p. 150-169, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17448689.2024.2327396>. Acesso em: 14 fev. 2024.

EMERSON, R. M. Social exchange theory. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 335-362, 1976. Disponível em:

<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ENSOUR, W.; ZEGLAT, D.; SHRAFAT, F. Impact of job satisfaction on training motivation. **Problems and Perspectives in Management**, v. 16, n. 3, p. 337-355, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21511/ppm>. Disponível em: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-289/impact-of-job-satisfaction-on-training-motivation>. Acesso em: 12 set. 2024.

EVANS, JR.; MATHUR, A. O valor das pesquisas online. **Internet Research**, v. 15, n. 2, 2005. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-value-of-online-surveys-Evans-Mathur/f8debbb585606d503f1049cfba3c1ddbad9352a8>. Acesso em: 13 fev 2024.

FARRELL, L.; PETZEL, Z. W.; McCORMACK, T.; TURNER, R. N.; RAFFERTY, K.; LATU, I. M. When you put it that way: Framing gender equality initiatives to improve engagement among STEM academics. **BioScience**, v. 71, n. 3, p. 292-304, mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/biosci/biaa136>. Acesso em: 7 mar. 2025.

FERNÁNDEZ, J. J.; VALIENTE, C. Gender quotas and public demand for increasing women's representation in politics: an analysis of 28 European countries. **European Political Science Review**, v. 13, n. 3, p. 351-370, 2021. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/european-political-science-review/article/gender-quotas-and-public-demand-for-increasing-womens-representation-in-politics-an-analysis-of-28-european-countries/034429D9CA39373E99A84D126B242399>. Acesso em: 4 jan. 2024.

FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS**. 5. ed. Penso, 2020.

FLETCHER, L.; BAILEY, C.; ALFES, K.; MADDEN, A. Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2019.1674358>. Acesso em: 19 jan. 2024.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso, 2012.

FOLEY, M.; COOPER, R.; COLLEY, L.; WILLIAMSON, S. Best person or best mix? How public sector managers understand the merit principle. **Australian Journal of Public Administration**, v. 81, n. 3, p. 401-418, 2022. Disponível em: https://acquire.cqu.edu.au/articles/journal_contribution/Best_person_or_best_mix_How_public_sector_managers_understand_the_merit_principle/20022881. Acesso em: 7 mar. 2025.

FOLEY, M.; WILLIAMSON, S. Managerial perspectives on implicit bias, affirmative action, and merit. **Public Administration Review**, v. 79, n. 1, p. 35-45, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325570822_Managerial_Perspectives_on_Implicit_Bias_Affirmative_Action_and_Merit. Acesso em: 7 mar. 2025.

FRAGA, A. M., COLOMBY, R. K., GEMELLI, C. E., PRESTES, V. A. **As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019)**. Cadernos EBAPE.BR, v. 20, n.

1, p. 1-19, 2022.

FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 218-226, 2001. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.56.3.218>. Acesso em: 19 maio 2024.

FREDRICKSON, B. L. Positive emotions broaden and build. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, 2013. p. 1-53. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780124072367000012>. Acesso em: 19 maio 2024.

FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Qualis-CAPES – para fator de impacto**. Disponível em: <https://www.sbu.unicamp.br/sbu/qualis-capes/>. Acesso em: 1 mar. 2024.

GOMES, A. P. T. A importância da motivação e do treinamento nas organizações. **Revista Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 1, n. 1, 2017. DOI: <https://doi.org/10.37444/issn-2594-5343.v1i1.15>. Disponível em: <https://educacaoepsicologia.emnuvens.com.br/edupsi/article/view/15>. Acesso em: 17 mar. 2024.

GONZÁLEZ, A.; PAOLONI, P.-V.; DONOLO, D.; RINAUDO, C. Behavioral engagement and disaffection in school activities: exploring a model of motivational facilitators and performance outcome. **Anales de Psicología**, v. 31, n. 3, p. 869-878, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/167/16741429013.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2025.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2092623>. Acesso em: 15 abr. 2024.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAKANEN, J. J.; SCHAFELI, W. B. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, v. 141, n. 2-3, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165032712001966?via%3Dihub>. Acesso em: 8 jan. 2024.

HISELIUS, L. W. *et al.* Gender representation and leadership in local transport decision-making positions. **Sustainability**, v. 15, n. 14, p. 11280, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/14/11280>. Acesso em: 14 fev. 2024.

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, 44(3), 513–524, 1989. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/buy/1989-29399-001>. Acesso em: 15 abr. 2024.

HOBFOLL, S. E. Social and psychological resources and adaptation. **Review of General Psychology**, 6(4), 307–324, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1037/1089-2680.6.4.307>. Acesso em: 15 abr. 2024.

HOBFOLL, S. E., JOHNSON, R. J., ENNIS, N., & JACKSON, A. P. Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. **Journal of Personality and Social Psychology**, 84(3), 632–643, 2003. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2003-01588-018>. Acesso em: 15 abr. 2024.

HOI, V. N. A synergetic perspective on students' perception of classroom environment, expectancy value belief, and engagement in an EFL context. **Language Teaching Research**, p. 1-25, 2022. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1063473/full>. Acesso em: 7 mar. 2025.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222355>. Acesso em: 15 abr. 2024.

HU, M.; LI, H. Student Engagement in Online Learning: A Review. In: **International Symposium On Educational Technology (ISET)**, p. 39-43, 2017. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8005384>. Acesso em: 02 mar. 2024.

HULL, D. M.; SCHUETZ, S. W.; LOWRY, P. B. Tell me a story:the effects that narratives exert on meaningful-engagement outcomes in antiphishing training. **Computers & Security**, v. 129, p. 103252, jun. 2023. DOI: 10.1016/j.cose.2023.103252. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4413778. Acesso em: 7 mar. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 12 mar. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **5. Igualdade de gênero**: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>. Acesso em: 22 mar. 2024.

INUNDATION, M.; DRAGIEWICZ, M.; PEASE, B. Resistência e reação à igualdade de gênero. **Australian & New Zealand Journal of Sociology**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ajs4.137>. Acesso em: 8 mar. 2025.

INUNDATION, M.; HOWSON, R. **Envolver os homens na construção da igualdade de género**. 2015.

JOHNSTON, K.; DANHO, E. J.; DOYLE, A.; YARROW, E.; CAMERON, R.; DANN, Z.; EKINSMYTH, C.; BUSOI, G. Governance and public policies: support for women entrepreneurs in France and England? **International Review of Administrative Sciences**, v. 89, n. 4, p. 1097-1115, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00208523221120142>. Acesso em: 13 fev. 2024.

JONGEN, H. Beyond the numbers on women's representation: Recognition of women's leadership in global governance. **Review of International Studies**, v. 50, n. 2, p. 312-332, 2024. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/review-of-international-studies/article/beyond-the-numbers-on-womens-representation-recognition-of-womens-leadership-in-global-governance/6B8BC71C4FA1AC547DEE8A9F9BAA69F4>. Acesso em: 05 mai. 24.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256287>. Acesso em: 20 maio 2024.

KALEV, A.; DOBBIN, F. Retooling career systems to fight workplace bias: evidence from U.S. corporations. **Dædalus, the Journal of the American Academy of Arts & Sciences**, 2024. Disponível em: <https://www.amacad.org/publication/daedalus/retooling-career-systems-fight-workplace-bias-evidence-us-corporations>. Acesso em: 7 mar. 2025.

KENNY, D. A.; KANISKAN, B.; MCCOACH, D. B. The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. **Journal of Applied Psychology**, v. 44, n. 3, p. 486-507, 2014. DOI: 10.1177/0049124114543236. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0049124114543236>. Acesso em: 23 fev. 2025.

KLENK, T.; ANTONOWICZ, D.; GESCHWIND, L.; PINHEIRO, R.; POKORSKA, A. Taking women on boards: a comparative analysis of public policies in higher education. **Policy Reviews in Higher Education**, v. 6, n. 2, p. 128-152, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322969.2022.2066014>. Acesso em: 10 abr. 2024.

KLINE, R. B. **Principles and practices of structural equation modelling**. 4. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

KNIGHT, C.; PATTERSON, M.; DAWSON, J. Work engagement interventions can be effective: a systematic review. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 3, p. 348-372, 2019. Disponível em: <https://eprints.whiterose.ac.uk/143842/3/Caroline%20Knight%20and%20Malcolm%20Robert%20R%20EWO.355.18%20main%20doc%20with%20author%20details.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2024.

KOBERNOVICZ, M.; STEFANO, S. R. Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44284>. Acesso em: 2 maio 2024.

KONONETS, N.; ILCHENKO, O.; MOKLIAK, V. Future teachersresource-based learning systemucation: Experience of higher ed institutions in Poltava City, Ukraine. **Turkish Online Journal of Distance Education**, p.199-220, 2020. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/tojde/issue/55722/762054>. Acesso em: 02 mar. 2024.

KOSSEK, E. E.; BUZZANELLI, P. M.; WRIGHT, B. J.; BATZ-BARBARICH, C.; MOORS, A. C.; SULLIVAN, C.; KOKINI, K.; HIRSCH, A. S.; MAXEY, K.; NIKALJE, A. Implementing diversity training targeting faculty microaggressions and inclusion: practical

insights and initial findings. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 60, n. 1, p. 50-86, 2024. Disponível em: https://digitalcommons.chapman.edu/psychology_articles/312/. Acesso em: 5 mar. 2025.

KREUTER, F.; PRESSER, S.; TOURANGEAU, R. Viés de desejabilidade social em pesquisas. CATI, IVR e Web: os efeitos do modo e da sensibilidade às perguntas (2008). **Opinião Pública Trimestral**, v. 72, p. 847-865, 2008, Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1455071> ou <http://dx.doi.org/nfn063>. Acesso em: 5 maio 2024.

KRILLE, C. Motivação de treinamento de futuros professores e sua influência no sucesso do treinamento. In: WUTTKE, E.; SEIFRIED, J. (Eds.). **Competência de erro profissional de professores em formação**. SpringerBriefs em educação. Cham: Springer, 2017. p. 47-57. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-52649-2_6.

KULIK, C. T.; ROBERSON, L. Common goals and golden opportunities: evaluations of diversity education in academic and organizational settings. **Academy of Management Learning & Education**, v. 7, p. 309-331, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2008.34251670>. Acesso em: 5 mar. 2025.

KULIK, C. T.; ROBERSON, L. Diversity initiative effectiveness: what organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In: BRIEF, A. (Ed.). **Diversity at work**. Londres: Cambridge Press, 2008. p. 265-317. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511753725.010>. Acesso em: 5 mar. 2025.

LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 7, n. 4, p. 77-96, out./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/KxWtphwCn6VshWLqQjp8DSN/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

LI, Z.; HE, H.; CHEN, Y.; GUAN, Q. Effects of engagement, persistence and adherence on cognitive training outcomes in older adults with and without cognitive impairment: a systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. **Age and Ageing**, [S.l.], v. 53, p. 1-12, 2024. DOI: 10.1093/ageing/afad247. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38266127/>. Acesso em: 23 fev. 2025.

LIPMAN, Joanne. How diversity training infuriates men and fails women. **Time Magazine**, v. 191, n. 4, p. 17-19, 2018.

LIU, Q.; CHEN, H.; CRABBE, M. J. C. Interactive Study of Multimedia and Virtual Technology in Art Education. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)**, v.16, n.01, p.80, 2021. Disponível em: <https://www.learntechlib.org/p/218648/>. Acesso em: 5 mar. 2024.

LOUMPOURDI, M. Leadership development programmes: part of the solution or part of the problem of women's under-representation in leadership? **Gender in Management**, v. 38, n. 5, p. 619-633, 2023. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-01-2022-0017/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 12 mar. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARCONDES, M. M.; FARAH, M. F. S. Transversalidade de gênero em política pública. **Revista Estudos Feministas**, v. 29, n. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/BD9QvBcJRddcQKgtCGjyNw/>. Acesso em: 13 mar. 2024.

MARTELLI, C.; TONELLA, C.; COELHO, R. Estrutura institucional e arquitetura participativa em setores de políticas públicas I. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 20, n. 48, maio/ago., 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/65413/48333>. Acesso em: 17 set. 2023.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. S. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 185-204, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/P9BxbYDxh3cnkqPzNQVdVpC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 out. 2024.

MEYER, J.; BARNETT, J.; CORBETT, E.; YEOMANS, L.; BLACKWOOD, L. Aumentando a diversidade na academia STEM: uma revisão de escopo de avaliações de intervenção. **Studies in Higher Education**, p. 1-38, 2025. DOI: 10.1080/03075079.2024.2442052. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2442052>. Acesso em: 23 fev. 2025.

MIHARDJA, S.; PRAMONO, S. E.; YULIANTO, A.; ARIEF, U. M. Identifying components of effective police training through factor analysis. **International Conference on Science, Education and Technology**, 2024. e-ISSN 2964-4291. Disponível em: <http://proceeding.unnes.ac.id/ISET>. Acesso em: 23 fev. 2025.

MIRANDA, V. S.; ABBAD, G. S.; MEIRA, L.; NASCIMENTO, A.; GASPAR, F. Evidências de validade da escala de impacto do treinamento de liderança na vida profissional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 24, n. 3, p. 248-261, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.24837>. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24837>. Acesso em: 12 out. 2024.

MONTEIRO, Isabela Leão. Apontamentos sobre Orçamento e Igualdade de Gênero. **Revista Direito Tributário Atual** v. 56. ano 42. p. 352-367. São Paulo: IBDT, 1º quadrimestre 2024.

MONTLIBERT, CHRISTIAN DE. THIBAUT JOHN W., KELLEY HAROLD H., The social psychology of groups. **Revue française de sociologie**, v. 1, n. 3, p. 374-375, 1960. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1960_num_1_3_1052. Acesso em: 15 abr. 2024.

MOREIRA, R. M. E.-C. **Motivação e suporte psicossocial à transferência como preditores de impacto de treinamentos no trabalho**. 2017. Dissertação (Mestrado em Psicologia

Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/23537>. Acesso em: 2 nov. 2024.

MYUNG, I. J. Tutorial on maximum likelihood estimation. **Journal of Mathematical Psychology**, [S.l.], v. 47, n. 1, p. 90-100, 2003. DOI: 10.1016/S0022-2496(02)00028-7. Disponível em: <https://people.duke.edu/~hpgavin/SystemID/References/Myung-2003.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2025.

NUBANI HUSSEINI, M; ZWAS, D. R.; DONCHIN, M. Teacher training and engagement in health promotion mediates health behavior outcomes. **International journal of environmental research and public health**, v. 19, n. 5, p. 3128, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/5/3128>. Acesso em: 2 nov. 2024.

OKOLIE, U. C.; NWALI, A. C.; OGBAEKIRIGWE, C. O.; EZEMOYI, C. M.; ACHILIKE, B. A. Um olhar mais atento sobre como a aprendizagem em estágio profissional influencia o envolvimento dos alunos na aquisição de habilidades práticas. **Higher Education Research & Development**, v. 41, n. 7, p. 2278–2291, 2021. Disponível em: <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1080/07294360.2021.1996338>. Acesso em: 8 mar. 2025.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Validade de uma escala internacional de motivação do serviço público no contexto de servidores de instituições federais de ensino. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 2, p. 164-184, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5386>. Acesso em: 2 abr. 2024.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Work engagement: individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Review of Business Management**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, jul./set. 2017. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3373>. Acesso em: 17 nov. 2024.

PAULI, J.; TOMASI, M.; GALLON, S.; COELHO, E. Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, jul./set. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11325>. Acesso em: 10 maio 2024.

PILATI, R.; ABBAD, G. S. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, abr. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/SJ7Mw4mzP6ZH3rbY8T9FsmL/>. Acesso em: 23 fev. 2025.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 1, p. 31-38, jan./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/MCsspjyLk4fpNv5YVw7Ss5f/>. Acesso em: 24 fev. 2024.

REDMOND, P. *et al.* An Online Engagement Framework for Higher Education. **Online Learning**, v. 22, n. 1, p. 183-204, 2018. Disponível em: <https://research.manchester.ac.uk/en/publications/an-online-engagement-framework-for-higher-education>. Acesso em: 2 mar. 2024.

REVELLE, W.; ZINBARG, R. E. Coefficients alpha, beta, omega, and the GLB: comments on Sijtsma. **Psychometrika**, [S.I.], v. 74, n. 1, p. 145-154, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11336-008-9102-z>. Acesso em: 23 fev. 2025.

RIBEIRO, C. C.; MOREIRA, T. O. Proteção interamericana aos direitos humanos da mulher: diretrizes para a implementação de leis e políticas públicas de gênero, com ênfase para o Brasil. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 13, n. 3, p. 374-398, 2023. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/8506>. Acesso em: 12 maio 2024.

RUBIN, M. M; BARTLE, J. R. Debate: Orçamento sensível ao gênero - caminhando em direção à equidade para mulheres e homens. **Public Money & Management**, 41 (7), 502–503. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1080/09540962.2021.1951467>

RUBIN, M. M; BARTLE, J. R. Orçamentação sensível ao gênero: Uma reforma orçamental para abordar a desigualdade de gênero. **Administração Pública** / Volume 101, Edição 2 / pág. 391-405, nov. 2021. Disponível em: <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/padm.1280>. Acesso em: 12 maio 2024.

RUTHERFORD, A.; MEE, E. What explains variation in representation in the public sector? Predicting the presence of female officers in US College Police Departments. **Public Administration Review**, v. 83, n. 4, p. 895-910, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13586>. Acesso em: 05 mai. 24.

RUXTON, S.; VAN DER GAAG, N. Men's involvement in gender equality - European perspectives. **Gender and Development**, v. 21, n. 1, p. 161-175, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/260141707_Men's_involvement_in_gender_equality_-_European_perspectives. Acesso em: 16 abr. 2024.

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 600–619, 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SANTOS, V. S.; BEHRENS, M. A.; TORRES, P. L.; MATOS, E. L. M. Formação de professores numa visão complexa com o auxílio de metodologias e dispositivos em interfaces online. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 10, n. 31, p. 521-540, 2010. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-416x2010000300004&script=sci_abstract. Acesso em: 02 mar. 2024.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VASQUEZ, A. C. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casapsi, 2013.

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.248>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SCHAUFELI, W. B., & TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. **Bridging occupational, organizational and**

public health: A transdisciplinary approach, p. 43-68, 2014. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-5640-3_4. Acesso em: 14 abr. 2024.

SETOR público. In: BRASIL. Congresso Nacional. **Glossário do Congresso Nacional**. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamento/>-. /orcamento/termo/setor_publico#:~:text=Abrange%20a%20administra%C3%A7%C3%A3o%20direta%20e,Grupo%20Petrobras%20e%20do%20Grupo. Acesso em: 4 mar. 2024.

SHERF, E. N.; TANGIRALA, S.; WEBER, K. C. It is not my place! Psychological standing and men's voice and participation in gender-parity initiatives. **Institute for Operations Research and the Management Sciences**, v. 28, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1118>. Acesso em: 7 mar. 2025.

SHI, D.; MAYDEU-OLIVARES, A.; ROSSEEL, Y. Assessing fit in ordinal factor analysis models: SRMR vs. RMSEA. **Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 1-15, 2020. DOI: 10.1080/10705511.2019.1611434. Disponível em: <https://biblio.ugent.be/publication/8642363>. Acesso em: 23 fev. 2025.

SHUCK, B. Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. **Human Resource Development Review**, v. 10, n. 3, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484311410840>. Acesso em: 18 maio 2024.

SMITH, R.; JAYASURIYA, R.; CAPUTI, P.; MARTELO, D. Explorando o papel da teoria dos objetivos na compreensão da motivação do treinamento. **Revista Internacional de Treinamento e Desenvolvimento**, v. 12, p. 2-72, mar. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00295.x>. Acesso em: 8 mar. 2025.

SOANE, E. C. Leadership and employee engagement. In: TRUSS, C.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A.; SOANE, E.C. (Eds.). **Employee engagement in theory and practice**. Londres: Routledge, 2013.

SUN, P. P.; ZHANG, L. J. Investigating the effects of Chinese university students' online engagement on their EFL learning outcomes. **The Asia-Pacific Education Researcher**, v. 33, p. 747-757, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00800-7>. Acesso em: 07 mar. 2025.

SWANBERG, J. E.; MCKECHNIE, S. P.; OJHA, M. U.; JAMES, J. B. Controle de cronograma, suporte do supervisor e engajamento no trabalho: uma combinação vencedora para trabalhadores em empregos por hora? **Revista de Comportamento Vocacional**, v. 79, n. 3, p. 613-624, dez. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.012>. Acesso em: 23 fev. 2025.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Pearson, 2012.

THOENIG, JEAN-CLAUDE. PETER M. BLAU. Exchange and Power in social Life, 1964. **Sociologie du travail**, v. 9, n. 1, p. 101-102, 1967. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1967_num_9_1_1294_t1_0101_0000_3. Acesso em: 15 abr. 2024.

TUGADE, M. M.; FREDRICKSON, B. L.; FELDMAN, B. L. Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. **Journal of personality**, v. 72, n. 6, p. 1161-1190, 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>. Acesso em: 15 abr. 2024.

VACHARKULKSEMSUK, T.; FREDRICKSON, B. L. Looking back and glimpsing forward: The broaden-and-build theory of positive emotions as applied to organizations. In: **Advances in positive organizational psychology**, p. 45-60, 2013. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/s2046-410x\(2013\)0000001005/full/html?queryID=36%2F5405164&utm_source=business+first&utm_medium=email&utm_term=internships&utm_campaign=TestDriveTalent](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/s2046-410x(2013)0000001005/full/html?queryID=36%2F5405164&utm_source=business+first&utm_medium=email&utm_term=internships&utm_campaign=TestDriveTalent). Acesso em: 15 abr. 2024.

VÁZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. dos S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELEI, W. B. Adaptação e validação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>. Acesso em: 23 fev. 2025.

VIEIRA, J. P. B.; NOLASCO, E. Diagnóstico de necessidades de treinamento: revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 369-388, 2022. DOI: 10.7769/gesec.v13i3.1309. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1309>. Acesso em: 23 fev. 2025.

VIGANO, S. M. M.; LAFFIN, M. H. L. F. Mulheres, políticas públicas e combate à violência de gênero. **História**, São Paulo, v. 38, p. 1-18 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/his/a/Sy6nh8bjBhKTxpTgGmLhbtL/>. Acesso em: 19 fev. 2024.

VILELA, L. O.; LEITE, L. P. Effects of an intervention on the participation of people with disability in the workplace. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 34, p. 185-195, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/Yk6FXPFd6pMjHnzKRDGYg8h/?lang=en>. Acesso em: 23 fev. 2025.

WANG, W.; HE, Z.; ZHANG, M.; HU, B. Well begun is half done: Toward an understanding of predictors for initial training transfer. **European Management Journal**, v. 40, p. 247-257, 2021. DOI: 10.1016/j.emj.2021.04.002. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v40y2022i2p247-257.html>. Acesso em: 8 mar. 2025.

WAVRE, S. P.; KUKNOR, S. Enhancing effectiveness of online training program through assessment of participant engagement index. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. 38, n. 1, p. 4-8, 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo-01-2023-0031/full/html>. Acesso em: 2 nov. 2024.

WILLIAMSON, S. Backlash, gender fatigue and organisational change: AIRAANZ 2019 presidential address. **Labour & Industry**, v. 30, n. 1, p. 5-15, 2020. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Backlash%2C-gender-fatigue-and-organisational-change%3A-Williamson/0425c8dbd7a19f5e333f9df95c19e4cf0a71b336>. Acesso em: 7 mar. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023.** Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>. Acesso em: 19 jan. 2024.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B. The role of personal resources in the job demands-resources model. **International Journal of Stress Management**, 14(2), 121–141, 2007. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-07240-001>. Acesso em: 15 abr. 2024.

XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, 74(3), 235–244, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879108001243>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ZHUOFAN, H., HIDAYAT, R., AYUB, A. F. M. The mediating effect of engagement in the relationship between self-efficacy and perceived learning in the online mathematics environment among Chinese students. **Discover Sustainability**, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00586-8>. Acesso em: 04 jan. 2025.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE NO CONTEXTO DE UM MINISTÉRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

Prezado (a) participante,

Convidamos você a responder esta pesquisa que tem como objetivo conhecer sua percepção sobre as Ações De Promoção da Igualdade de Gênero realizadas no contexto do Ministério.

A pesquisa acadêmica será realizada pelo estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, Zaira Pires Ferreira, sob orientação da professora e pesquisadora Maria Júlia Pantoja, da Universidade de Brasília – UnB.

Sinta-se à vontade para expressar suas opiniões pois elas serão mantidas em sigilo e tratadas de forma agrupada para fins de avaliação das “Ações De Promoção da Igualdade de Gênero” realizadas no contexto do Ministério abrangendo os níveis de satisfação com as ações afirmativas, a importância atribuída as ações, os níveis de engajamento nas ações e o impacto das ações no comportamento dos servidores. Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é a sua participação. Por favor, responda todos os itens deste questionário.

Em caso de dúvida ou para informações adicionais sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato conosco pelo e-mail: engajamento.acoesafirmativas@gmail.com

Agradecemos sua colaboração!

Concordo em participar da pesquisa. () Sim () Não

Esclarecimentos:

Para a promoção da igualdade no âmbito interno dos Órgãos Públicos, tem-se realizado “ações afirmativas”, que são os programas e as medidas adotadas pelo Poder Público para corrigir as desigualdades e promover a equidade e os direitos de grupos sociais historicamente discriminados.

As ações afirmativas na promoção da igualdade podem ser: cartilhas (orientação de conduta), pop up com campanha educativa, comunicação visual (cartazes), e-mail informativo/orientativo, eventos presenciais ou onlines (seminários, cursos, palestras, roda de conversa, etc).

Considerando as iniciativas e políticas públicas no âmbito interno do Órgão/Empresa Pública para a promoção da igualdade, marque a opção que melhor se adeque a sua percepção em relação às ações afirmativas promovidas nos últimos 5 anos.

1	Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento. Concordo em participar da pesquisa.	Sim	Não								
<p>Marque a opção que melhor representa a sua percepção quanto ao grau de importância das ações afirmativas promovidas no âmbito interno do Órgão para a compreensão e ganho de conhecimentos na área de igualdade, sendo que: (1) significa “nada importante” e (10) significa “extremamente importante”.</p>											
2	Políticas públicas voltadas para a temática “igualdade”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Cartilhas (ex: orientação de conduta e outros).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Pop-up com campanha educativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Comunicação visual (ex: cartazes, banners).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	E-mail informativo/orientativo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Eventos presenciais (seminários, cursos, palestras, roda de conversa).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Eventos onlines (seminários, cursos, palestras, roda de conversa).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Marque a alternativa que melhor representa a quantidade de eventos que participou e o quanto você consumiu de conteúdos de ações afirmativas nos últimos 5 anos, sendo que: as quantidades estão descritas de 0 a “30 ou mais” participações ou conteúdos consumidos.</p>											
9	Quantifique a sua participação em “ações afirmativas” em eventos presenciais e eventos onlines.	Opções de 0 a “30 ou mais”									
10	Quantifique o quanto você consumiu de conteúdos de “ações afirmativas” para a promoção da igualdade tais como cartilhas, pop-up, e-mail orientativo/informativo.	Opções de 0 a “30 ou mais”									
<p>Marque a alternativa que melhor representa a frequência dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos em relação à sua participação em “ações afirmativas” de igualdade, sendo que: (1) significa “Nunca” e (10) significa “Sempre”.</p>											
11	A participação em ações afirmativas de igualdade fazem-me sentir mais receptivo e entusiasmado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Sinto-me revigorado quando participo de ações afirmativas de igualdade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Quando tenho informações sobre a realização de ação afirmativa, tenho vontade de participar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Estou empolgado com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	As ações afirmativas me inspiram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Estou orgulhoso de participar das ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Sinto-me envolvido com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Nem vejo o tempo passar quando participo das ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Sinto-me feliz quando participo intensamente de ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Quanto ao formato das ações afirmativas, marque a alternativa que melhor representa seu grau de satisfação, sendo que: (1) significa “Nada satisfeito” e (10) significa “Extremamente satisfeito”.</p>											
20	Adequação dos conteúdos aos objetivos de promoção da igualdade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

21	Carga horária de duração das ações online e presencial.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Qualidade e organização do material instrucional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Quantidade de material instrucional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Qualidade do ambiente de aprendizagem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Levando em conta as ações de igualdade e os conhecimentos e habilidades adquiridos sobre o tema, analise os comportamentos abaixo e, considerando o contexto da sua organização, avalie a frequência com que ocorre em seu dia a dia de trabalho, sendo que:											
(1) Discordo totalmente da afirmativa e (10) Concordo totalmente com a afirmativa.											
25	Utilizo, com frequência em meu contexto de trabalho o que foi ensinado nas ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado nas ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	As habilidades que aprendi nas ações fizeram com que eu lidasse de maneira mais adequadas com situações de igualdade e desigualdade na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados nas ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Quando aplico o que aprendi nas ações, executo meu trabalho com maior igualdade e equidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	A qualidade das minhas interações no trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo das ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Minha participação nas ações afirmativas serviu para aumentar minha motivação para pôr em prática os princípios de igualdade em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Minha participação nas ações afirmativas serviu para aumentar minha autoconfiança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Após minha participação nas ações afirmativas, tenho sugerido, com mais frequência mudanças nas políticas e práticas de ações afirmativas na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Participar das ações afirmativas tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Participar das ações afirmativas beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dados funcionais

36. Qual o seu vínculo com a administração pública?

- () Servidor efetivo () Nomeado para cargo comissionado sem vínculo efetivo
 () Empregado público () Contrato temporário
 () Outros

37. Em qual Órgão/Empresa você trabalha?

- () MIDR
 () Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – Sudam
 () Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – Sudene
 () Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – Sudeco
 () Departamento Nacional de Obras contra as Secas – Dnocs

() Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA

() Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – Codevasf

38. Qual o seu grau de instrução?

- () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Graduação
() Pós-graduação () Mestrado () Doutorado

39. Qual a sua modalidade de trabalho?

- () Programa de Gestão - Teletrabalho (parcial ou integral)
() Presencial

40. Atualmente você é líder ou servidor/empregado público?

- () Sou líder () Sou servidor /Empregado Público

41. Qual cargo de liderança você ocupa (CCE/FCE/FC/FG/CC)?

Dados sociodemográficos

42. Qual é o seu gênero?

- () Feminino () Masculino () Outros

43. Qual a sua raça/etnia?

- () Branca () Preta () Amarela
() Parda () Indígena () Outros

44. Qual a sua faixa etária?

- () De 18 a 28 anos () De 29 a 39 anos
() De 40 a 50 anos () De 51 anos a 61
() Mais de 62 anos

APÊNDICE B – E-MAIL DE CONVITE PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezados,

Sou Zaira Pires Ferreira, mestrandona do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB (PPGP), sob orientação da profa. Maria Júlia Pantoja, e servidora deste Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, atualmente lotada na Coordenação de Licitações e Contratos subordinada à Coordenação-Geral de Serviços Logísticos/Diretoria de Administração.

Será aplicado um questionário a todos os servidores. Nesse sentido, é relevante a validação semântica do instrumento para que se atinja o objetivo da pesquisa.

Desta forma, venho lhe convidar a participar da validação o questionário no dia 19/09/2024 às 11h (primeira turma) e às 15h (segunda turma). Será uma reunião online pela plataforma teams, será disponibilizado um link do formulário a ser respondido por todos os convidados. O tempo de preenchimento será cronometrado e após cada questão será avaliada quanto à coerência, coesão, semântica, grau de dificuldade na compreensão das questões, a existência de alguma dificuldade e sugestões.

Desde já agradeço a sua colaboração.

APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS APÓS VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE NO CONTEXTO DE UM MINISTÉRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

Convidamos você a responder esta pesquisa que tem como objetivo conhecer sua percepção sobre as Ações De Promoção da Igualdade de Gênero realizadas no contexto do Ministério.

A pesquisa acadêmica será realizada pela estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, Zaira Pires Ferreira, sob orientação da professora e pesquisadora Maria Júlia Pantoja, da Universidade de Brasília – UnB.

Sinta-se à vontade para expressar suas opiniões pois elas serão mantidas em sigilo e tratadas de forma agrupada para fins de avaliação “Ações De Promoção da Igualdade de Gênero” realizadas no contexto do Ministério abrangendo os níveis de satisfação com as ações afirmativas, a importância atribuída as ações, os níveis de engajamento nas ações e o impacto das ações no comportamento dos servidores. Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é a sua participação. Por favor, responda todos os itens deste questionário. O tempo médio de resposta é entre 9 e 14 minutos.

Ações afirmativas no campo educativo -Esclarecimentos:

Para a promoção da igualdade no âmbito interno dos Órgãos Públicos, tem-se realizado “ações afirmativas”, que são os programas e as medidas adotadas pelo Poder Público para corrigir as desigualdades e promover a equidade e os direitos de grupos sociais historicamente discriminados.

De acordo com o DECRETO N° 11.785/2023, que institui o Programa Federal de Ações Afirmativas, no art. 1º combinado com o 2º, tem-se a definição de ações afirmativas e público alvo. Assim, são considerados ações afirmativas os programas e as medidas adotadas pelo Poder Público para corrigir as desigualdades e promover a equidade e os direitos de grupos sociais historicamente discriminados (população negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência e às mulheres, consideradas as suas especificidades e diversidades).

Esta pesquisa tem a delimitação nas ações afirmativas no campo educativo para a promoção da igualdade que podem ser: cartilhas (orientação de conduta), pop-up com campanha educativa, comunicação visual (cartazes), e-mail informativo/ orientativo, eventos presenciais ou onlines (seminários, cursos, palestras, roda de conversa, etc).

Em caso de dúvida ou para informações adicionais sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato conosco pelo e-mail: engajamento.acoesafirmativas@gmail.com

Agradecemos sua colaboração!

Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

1	Você, servidor público ou empregado público, realizou alguma ação afirmativa (seminários, cursos, palestras, roda de conversa, etc) ou consumiu conteúdos sobre o assunto (cartilhas, pop-up, cartazes, banners, e-mail informativo) em 2024?	Sim, sou servidor ou empregado público, concordo em participar da pesquisa e afirmo realizei ou consumi conteúdos de ações afirmativas.	Não concordo em participar da pesquisa.
---	---	---	---

Importância atribuída às ações afirmativas

De acordo com os tipos de ações afirmativas promovidas no âmbito interno do Órgão/Empresa Pública para a promoção da igualdade, marque a opção que melhor represente a sua percepção quanto ao grau de importância das ações afirmativas, sendo que:

(1) significa “nada importante” e (10) significa “extremamente importante”.

2	Políticas públicas voltadas para a temática “igualdade” são importantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	O quanto as cartilhas de orientação de conduta que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	O quanto os pop-up com campanha educativa que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	O quanto os cartazes e banners com campanha educativa que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	O quanto os e-mails informativos/orientativos que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	O quanto o evento presencial (seminário, curso, palestra, roda de conversa) que realizei é IMPORTANTE para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	O quanto o evento online (seminário, curso, palestra, roda de conversa) que realizei é IMPORTANTE para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

De acordo com a sua percepção ranqueie as ações afirmativas de acordo com o grau de importância atribuído, em que:

- (1º) significa "primeiro lugar"
- (2º) significa "segundo lugar"
- (3º) significa "terceiro lugar"
- (4º) significa "quarto lugar"
- (5º) significa "quinto lugar" e
- (6º) significa "sexto lugar".

Obs: definir uma posição para cada formato sem duplicidade de posição.

9	Cartilhas (ex: orientação de conduta e outros).	1	2	3	4	5	6				
	Pop-up com campanha educativa.	1	2	3	4	5	6				
	Comunicação visual (ex: cartazes, banners).	1	2	3	4	5	6				
	E-mail informativo/ orientativo.	1	2	3	4	5	6				
	Eventos presenciais (seminários, cursos, palestras, roda de conversa).	1	2	3	4	5	6				
	Eventos online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa).	1	2	3	4	5	6				

Participação em ações afirmativas

Marque a alternativa que melhor representa a quantidade de eventos que participou voltados às ações afirmativas no último ano, sendo que:

10	Quantifique a sua participação em “ações afirmativas” em evento presencial (seminários, cursos, palestras, roda de conversa) no último ano.	Livre opção
----	---	-------------

	Se você não participou de eventos presenciais, digite 0 (zero).										
11	Quantifique a sua participação em “ações afirmativas” em evento online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa) no último ano. Se você não participou de eventos online, digite 0 (zero).	Livre opção									
Consumo de conteúdo das ações afirmativas											
Marque a alternativa que melhor representa o seu consumo de conteúdo nos formatos de cartilhas (ex: orientação de conduta e outros); pop-up (com campanha educativa); comunicação visual (ex: cartazes, banners); e-mail informativo/orientativo voltados às ações afirmativas no último ano.											
12	Quantifique o quanto você consumiu de conteúdos de “ações afirmativas” no último ano. Se você não consumiu conteúdos sobre ações afirmativas, digite 0 (zero).	Livre opção									
Percepções em relação às ações afirmativas											
As ações afirmativas para a promoção da igualdade podem ser cartilhas (orientação de conduta), pop-up com campanha educativa, comunicação visual (cartazes), e-mail informativo/ orientativo, eventos presenciais ou online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa, etc).											
Marque a alternativa que melhor representa a frequência dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos em relação às “ações afirmativas” de igualdade, sendo que: (1) significa “Nunca” e (10) significa “Sempre”.											
13	A participação em ações afirmativas de igualdade fazem-me sentir mais receptivo e entusiasmado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Sinto-me fortalecido (novo ânimo) quando participo de ações afirmativas de igualdade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Quando tenho informações sobre a realização de ação afirmativa, tenho vontade de participar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Estou empolgado com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	As ações afirmativas me inspiram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Estou orgulhoso de participar das ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Sinto-me envolvido com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Nem vejo o tempo passar quando participo das ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Sinto-me feliz quando participo intensamente de ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Satisfação com as ações afirmativas											
Quanto aos formatos presencial e online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa) das ações afirmativas, marque a alternativa que melhor representa seu grau de satisfação, sendo que: (1) significa “Nada satisfeito” e (10) significa “Extremamente satisfeito”.											
22	Adequação dos conteúdos aos objetivos de promoção da igualdade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Carga horária de duração das ações online e presencial.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Qualidade e organização do material instrucional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Quantidade de material instrucional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Qualidade do ambiente de aprendizagem online (ex: acessibilidade, interatividade, design e outros).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Qualidade do ambiente de aprendizagem presencial.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto ao formato de cartilhas (orientação de conduta), pop-up com campanha educativa, comunicação visual (cartazes), e-mail informativo/ orientativo das “ações afirmativas”, marque a alternativa que melhor representa seu grau de satisfação, sendo que: (1) significa “Nada satisfeito” e (10) significa “Extremamente satisfeito”.											
28	Adequação dos conteúdos aos objetivos de promoção da igualdade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Qualidade e organização do material instrucional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30	Quantidade de material instrucional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Impacto das ações afirmativas											
Quanto às ações afirmativas de igualdade nos formatos de eventos presencial e online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa), promovidas pelo Órgão no último ano e os conhecimentos e habilidades adquiridos sobre o tema, analise os comportamentos abaixo e, considerando o contexto da sua organização, avalie a frequência com que ocorre em seu dia a dia de trabalho, sendo que:											
(1) Discordo totalmente da afirmativa e (10) Concordo totalmente com a afirmativa.											
31	Utilizo, com frequência em meu contexto de trabalho o que foi ensinado nas ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado nas ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	As habilidades que aprendi nas ações fizeram com que eu lidasse de maneira mais adequadas com situações de igualdade e desigualdade na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados nas ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Quando aplico o que aprendi nas ações, executo meu trabalho com maior igualdade e equidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	A qualidade das minhas interações no trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo das ações afirmativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Minha participação nas ações afirmativas serviu para aumentar minha motivação para pôr em prática os princípios de igualdade em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Minha participação nas ações afirmativas serviu para aumentar minha autoconfiança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Após minha participação nas ações afirmativas, tenho sugerido, com mais frequência mudanças nas políticas e práticas de ações afirmativas na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Participar das ações afirmativas tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Participar das ações afirmativas beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dados funcionais

42. Qual o seu vínculo com a administração pública?

- () Servidor público efetivo
- () Nomeado para cargo comissionado sem vínculo efetivo
- () Empregado público
- () Contrato temporário

43. Em qual Órgão/Empresa Pública você trabalha?

- () MIDR
- () Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – Sudam
- () Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – Sudene
- () Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – Sudeco
- () Departamento Nacional de Obras contra as Secas – Dnocs
- () Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA
- () Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – Codevasf

44. Qual o seu grau de instrução?

- () Ensino Fundamental
- () Ensino Médio

- Graduação
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

45. Qual a sua modalidade de trabalho?

- Programa de Gestão - Teletrabalho (parcial ou integral)
- Presencial

46. Atualmente você ocupa posição de liderança?

- Sim, sou líder responsável legal por uma equipe de trabalho.
- Não sou responsável legal por uma equipe de trabalho.

47. Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outros
- Não quero informar

48. Qual a sua orientação sexual?

- Heterossexual
- Homossexual
- Bissexual
- Pansexual
- Assexual
- Outro
- Prefiro não me classificar
- Prefiro não responder

49. Qual a sua raça/etnia?

- Branca
- Preta
- Amarela
- Parda
- Indígena
- Outros

50. Qual a sua faixa etária?

Livre opção

51. Há quanto tempo você trabalha no serviço público?

Assinale a resposta em ANOS. Caso você esteja atuando a menos de 12 meses no serviço público, preencha o campo com 0 (zero).

Livre opção

52. Não obrigatório responder:

Caso queira receber os resultados dessa pesquisa, digite seu e-mail.

Livre opção

APÊNDICE D – E-MAIL DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DOS AUTORES PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA

Prezados Mestres e Doutores (as),

Sou Zaira Pires Ferreira, mestrandona Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UnB), sob orientação da professora Maria Júlia Pantoja, e servidora do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, que está estudando o tema "AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE NO CONTEXTO DE UM MINISTÉRIO", com o fim de examinar as ações afirmativas realizadas no contexto do Ministério abrangendo os níveis de satisfação com as ações afirmativas, a importância atribuída as ações, os níveis de engajamento nas ações e o impacto das ações no comportamento dos servidores.

Nesse sentido, venho solicitar por gentileza a autorização para utilização da escala validada pelos (as) senhores (as) autores (as) constante no trabalho abaixo referenciado:

Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE PESSOAS. Editora: Grupo A Selo: Artmed. Autor: Gardênia da Silva Abbad , Luciana Mourão , Pedro P. M. Meneses , Thaís Zerbini , Jairo Eduardo Borges-Andrade , Raquel Vilas-Boas. 2012.

Avaliação de ações educativas - Impacto do treinamento em amplitude de Abbad 1999 (individual). Abbad, G. (1999). Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, BrasíliaEscala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento em amplitude.

Vasquez et al (2015) Adaptação e Validação da Versão Brasileira da Utrecht Work Engagement Scale. Psico-USF, Bragança Paulista, v. 20, n. 2, p. 207-217, mai./ago. 2015. Disponível em www.scielo.br. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200202>.

Desde já agradeço a atenção,

Cordialmente,

**APÊNDICE E – E-MAIL DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA COMISSÃO
DE ÉTICA DO MIDR PARA PROCEDER À APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE
PESQUISA**

Prezados (as), boa noite.

Sou Zaira Pires Ferreira, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB (PPGP), sob orientação da profa. Maria Júlia Pantoja, e servidora deste Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, atualmente lotada na Coordenação de Licitações e Contratos subordinada à Coordenação-Geral de Serviços Logísticos/Diretoria de Administração, que está estudando o tema " AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE NO CONTEXTO DE UM MINISTÉRIO", com o fim de examinar as ações afirmativas realizadas no contexto do Ministério abrangendo os níveis de satisfação com as ações afirmativas, a importância atribuída as ações, os níveis de engajamento nas ações e o impacto das ações no comportamento dos servidores.

Para a pesquisa será aplicado um questionário (anexo) para todos os servidores do MIDR, da Sudam, da Sudene, da Sudeco, do DNOCS, da ANA e da Codevasf.

Nesse sentido, venho solicitar a autorização para proceder à aplicação do instrumento, para tanto, segue anexo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento e o questionário para apreciação.

Solicita-se, ainda, que a autorização seja efetivada no processo nº 00000.000000/0000-00 mediante ofício numerado/assinado para atendimento dos requisitos de submissão da dissertação e futuros artigos científicos.

Desde já agradeço a Vossa atenção,

APÊNDICE F – E-MAIL DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA ASSESSORIA DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL E DIVERSIDADE (APSD/GM) DO MIDR PARA PROCEDER À APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezados (as), boa noite.

Sou Zaira Pires Ferreira, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB (PPGP), sob orientação da profa. Maria Júlia Pantoja, e servidora deste Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, atualmente lotada na Coordenação de Licitações e Contratos subordinada à Coordenação-Geral de Serviços Logísticos/Diretoria de Administração, que está estudando o tema "AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE NO CONTEXTO DE UM MINISTÉRIO", com o fim de examinar as ações afirmativas realizadas no contexto do Ministério abrangendo os níveis de satisfação com as ações afirmativas, a importância atribuída as ações, os níveis de engajamento nas ações e o impacto das ações no comportamento dos servidores.

Para a pesquisa será aplicado um questionário (anexo) para todos os servidores do MIDR, da Sudam, da Sudene, da Sudeco, do DNOCS, da ANA e da Codevasf. A pesquisa será por meio online utilizando-se o google forms.

Em respeito ao livre voluntariado, afirma-se que o termo de livre consentimento é a primeira pergunta do questionário cuja resposta é obrigatória, nesse primeiro momento, o servidor é questionado se concorda em participar da pesquisa ou não. Em caso negativo, o formulário é encerrado e entra para as estatísticas amostrais de quantos servidores foram consultados e quantos formulários foram respondidos. E, caso o servidor queira participar, ao clicar em "sim" passará para as sessões de perguntas específicas ao tema da pesquisa.

Visando assegurar integralmente o anonimato dos respondentes e o cumprimento das disposições da LGPD, afirma-se que o questionário não conta com perguntas pessoais tais como nome, CPF, RG, matrícula siape, telefone, endereço de e-mail ou quaisquer dados de identificação. Desta forma, nenhuma informação pessoal será divulgada.

Ressalta-se que a pesquisa é no âmbito da atuação do servidor no trabalho em relação ao engajamento nas políticas públicas/ações afirmativas de igualdade promovidas no Órgão.

Nesse sentido, venho solicitar a autorização para proceder à aplicação do instrumento, para tanto, segue anexo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento e o questionário para apreciação.

Solicita-se, ainda, que a autorização seja efetivada no processo nº 00000.000000/0000-00 mediante ofício numerado/assinado para atendimento dos requisitos de submissão da dissertação e futuros artigos científicos.

Desde já agradeço a Vossa atenção,

**APÊNDICE G – SOLICITAÇÃO DA LISTA DE E-MAILS DOS SERVIDORES DO
MIDR, DA SUDAM, DA SUDENE, DA SUDECO, DO DNOCS, DA ANA E DA
CODEVASF**

Prezados (as) Ouvidores,

Sou Zaira Pires Ferreira, mestrandanda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB (PPGP), sob orientação da profa. Maria Júlia Pantoja, e servidora deste Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, atualmente lotada na Coordenação de Licitações e Contratos subordinada à Coordenação-Geral de Serviços Logísticos/Diretoria de Administração.

A pesquisa será por meio online utilizando-se o google forms. O questionário será aplicado a todos os servidores do MIDR, da Sudam, da Sudene, da Sudeco, do DNOCS, da ANA e da Codevasf, para tanto, necessito do endereço de e-mail institucional de todos os servidores ativos de cada Órgão e/ou Empresa Pública para possibilitar o envio do link aos servidores/respondentes da pesquisa.

Adicionalmente informa-se que o instrumento de pesquisa foi submetido à Comissão de Ética do MIDR (processo nº 00000.000000/0000-00), que não vislumbrou óbice à realização da pesquisa desde que os agentes públicos do Órgão participem voluntariamente, com consentimento livre e esclarecido.

Afirma-se que na primeira página do instrumento de pesquisa consta o termo de livre consentimento respeitando-se o voluntariado, e afirma-se, ainda, que inexiste coleta de e-mail ou quaisquer dados que possam identificar os participantes.

Informa-se, ainda que o instrumento de pesquisa a ser aplicado foi validado semanticamente em sessão online no dia 19/09/2024 às 11h em que membro do Comitê Permanente de Gênero, Raça e Diversidade no âmbito do MIDR e da Assessoria de Participação Social e Diversidade (APSD/GM) avaliaram e validaram o instrumento.

É possível obter esses e-mails com vocês? É possível me enviar uma "mala direta" com todos os e-mails para que eu envie o link do questionário da pesquisa?

Solicito que a resposta seja enviada para o e-mail zaira.ferreira@mdr.gov.br com cópia para zaira.ferreira@aluno.unb.br

Informo que eventuais dúvidas podem ser esclarecidas mediante os canais de contato abaixo indicados.

Tel:

Cel:

E-mail (chamadas via teams e meet)

Desde já agradeço a atenção.

APÊNDICE H – SOLICITAÇÃO DE ENVIO DA PESQUISA PELA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO ÓRGÃO

Prezado (a) (Detalhamento do cargo e nome do (a) ocupante do primeiro cargo na hierarquia do Órgão),

Sou Zaira Pires Ferreira, mestrandra do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB (PPGP), sob orientação da profa. Maria Júlia Pantoja, e servidora deste Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, atualmente lotada na Coordenação de Licitações e Contratos subordinada à Coordenação-Geral de Serviços Logísticos/Diretoria de Administração, que está estudando o tema " AVALIAÇÃO DAS AÇÕES AFIRMATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE NO CONTEXTO DE UM MINISTÉRIO", com o fim de examinar as ações afirmativas realizadas no contexto do Ministério abrangendo os níveis de satisfação com as ações afirmativas, a importância atribuída as ações, os níveis de engajamento nas ações e o impacto das ações no comportamento dos servidores.

Na oportunidade esclareço que a pesquisa abrange as ações afirmativas no campo educativo para a promoção da igualdade, englobando: cartilhas (orientação de conduta), pop-up com campanha educativa, comunicação visual (cartazes), e-mail informativo/ orientativo, eventos presenciais ou onlines (seminários, cursos, palestras, roda de conversa, etc).

O mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP) é uma parceria do MIDR junto à UNB, cujo objeto é:

Processo nº 00000.000000/0000-00 – Plano de trabalho (SEI nº XXX):

Objeto:

(... à capacitação e à qualificação de servidores federais, com pesquisa voltada à área de atuação de cada órgão.

Objetivos específicos:

- Formar profissionais capazes de atuar na gestão do setor público em suas múltiplas escalas: organizações públicas, áreas metropolitanas, arranjos federativos (áreas metropolitanas, consórcios), cidades ou áreas rurais. Formação esta capaz de estimular e disseminar práticas comprometidas com a gestão e a execução de políticas públicas de desenvolvimento do território, assim como o impacto destas ações junto à sociedade;
- Construir conhecimento, atendendo demandas específicas especialmente na construção de políticas e gestão de serviços públicos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local.
- Transferir conhecimento para a sociedade que seja capaz de analisar os impactos e implicações das políticas públicas contemporâneas fundamentadas na participação e na descentralização das populações no território.

Assim, a pesquisa deve ter correlação com a Administração Pública. Nesse sentido, para realizar a pesquisa será aplicado um questionário (anexo) para todos os servidores do MIDR, da Sudam, da Sudene, da Sudeco, do DNOCS, da ANA e da Codevasf. A pesquisa será por meio online utilizando-se o google forms em que os servidores acessarão o link para responder.

Em respeito ao livre voluntariado, afirma-se que o termo de livre consentimento é a primeira pergunta do questionário cuja resposta é obrigatória, nesse primeiro momento, o servidor é questionado se concorda em participar da pesquisa ou não. Em caso negativo, o formulário é encerrado e entra para as estatísticas amostrais de quantos servidores foram consultados e quantos formulários foram respondidos. E, caso o servidor queira participar, ao clicar em "sim" passará para as sessões de perguntas específicas ao tema da pesquisa.

Visando assegurar integralmente o anonimato dos respondentes e o cumprimento das disposições da LGPD, afirma-se que o questionário não conta com perguntas pessoais tais como

nome, CPF, RG, matrícula siape, telefone, endereço de e-mail ou quaisquer dados de identificação. Desta forma, nenhuma informação pessoal será divulgada.

Ressalta-se que a pesquisa é no âmbito da atuação do servidor no trabalho em relação ao engajamento nas políticas públicas/ações afirmativas de igualdade promovidas no Órgão.

Informa-se que o instrumento de pesquisa foi submetido à:

- a) Comissão de Ética do MIDR (processo nº 00000.000000/0000-00), que não vislumbrou óbice à realização da pesquisa desde que os agentes públicos do Órgão participem voluntariamente, com consentimento livre e esclarecido.
- b) Assessoria de Participação Social e Diversidade do MIDR (processo nº 00000.000000/0000-00), que validou o questionário e recomenda que seja respeitado o voluntariado (vide termo de livre consentimento no início do questionário).

Nesse sentido, venho solicitar a aplicação do instrumento, para tanto, segue a metodologia a ser observada:

Sugestão de metodologia para aplicação da pesquisa:

- Assessoria Especial de Comunicação Social do (Detalhamento do nome do Órgão): enviar e-mail / mala direta a todos os servidores do (a) (sigla do Órgão) com o link do formulário do google forms juntamente com o texto de apresentação possibilitando o acesso ao questionário;
- Período da pesquisa: **05/11/2024 (8h) a 19/11/2024 (24h)** – 15 dias no total
- **Reforço** de solicitação aos servidores para responder ao questionário: envio do mesmo e-mail inicial para motivar as respostas nas seguintes datas:

12/11/24 = sete dias após (por favor deixar agendado o reforço);

18/11/2024 = faltando 2 (dois) dias para o encerramento do período de resposta ao formulário (por favor deixar agendado o reforço); e

19/11/2024 = último dia para resposta (por favor deixar agendado o reforço).

OU

- Período da pesquisa: **11/11/2024(8horas) a 25/11/2024 (24h)** = 15 dias no total
- **Reforço** de solicitação aos servidores para responder ao questionário: envio do mesmo e-mail inicial para motivar as respostas nas seguintes datas:

18/11/24 = sete dias após (por favor deixar agendado o reforço);

21/11/2024 = faltando 2 (dois) dias úteis para o encerramento do período de resposta ao formulário (por favor deixar agendado o reforço); e

25/11/2024 = último dia útil da semana para (por favor deixar agendado o reforço).

Texto inicial do e-mail a ser enviado para todos os servidores:

“Prezado (a) participante,

Convidamos você a responder esta pesquisa que tem como objetivo conhecer sua percepção sobre o Engajamento dos Servidores Públicos em Ações De Promoção da Igualdade de Gênero.

A pesquisa acadêmica será realizada pela estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, Zaira Pires Ferreira, sob orientação da professora e pesquisadora Maria Júlia Pantoja, da Universidade de Brasília – UnB.

Sinta-se à vontade para expressar suas opiniões pois elas serão mantidas em sigilo e tratadas de forma agrupada para fins de avaliação dos níveis de Engajamento dos Servidores Públicos em Ações De Promoção da Igualdade de Gênero. Não há respostas certas ou erradas,

o mais importante é a sua participação. Por favor, responda todos os itens deste questionário. O tempo médio de resposta é entre 9 e 14 minutos.

Em caso de dúvida ou para informações adicionais sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato conosco pelo e-mail: engajamento.acoesafirmativas@gmail.com"

Link de acesso ao questionário/formulário:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf_luECvf-OB5TRo7MjS1JgtR7lw-IR8XoJPzGHdm_xI-SSZw/viewform?usp=sf_link

Informo que eventuais dúvidas podem ser esclarecidas mediante os canais de contato abaixo indicados.

Tel:

Cel:

E-mail (chamadas via teams e meet)

Desde já agradeço a atenção.

**APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO COM AS JUSTIFICATIVAS PARA
EXCLUSÃO DE QUESTÕES DAS ESCALAS UTILIZADAS**

QUESTIONÁRIO		Observações na elaboração e Justificativas
Importância atribuída às ações afirmativas		
1	Políticas públicas voltadas para a temática “igualdade” são importantes.	própria autora
2	As cartilhas (ex: orientação de conduta e outros). O quanto o treinamento que realizei é IMPORTANTE para melhorar o relacionamento com meus colegas de trabalho.	Adaptação: O quanto as cartilhas de orientação de conduta que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.
3	Pop-up com campanha educativa. O quanto o treinamento que realizei é IMPORTANTE para melhorar o relacionamento com meus colegas de trabalho.	Adaptação: O quanto os pop-up com campanha educativa que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.
4	Comunicação visual (ex: cartazes, banners). O quanto o treinamento que realizei é IMPORTANTE para melhorar o relacionamento com meus colegas de trabalho.	Adaptação: O quanto os cartazes e banners com campanha educativa que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.
5	E-mail informativo/orientativo. O quanto o treinamento que realizei é IMPORTANTE para melhorar o relacionamento com meus colegas de trabalho.	Adaptação: O quanto os e-mails informativos/orientativos que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.
6	Evento presencial (seminários, cursos, palestras, roda de conversa). O quanto o treinamento que realizei é IMPORTANTE para melhorar o relacionamento com meus colegas de trabalho.	Adaptação: O quanto o evento presencial que realizei é IMPORTANTE para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.
7	Evento online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa). O quanto o treinamento que realizei é IMPORTANTE para melhorar o	Adaptação: O quanto o evento online que realizei é IMPORTANTE para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.

	relacionamento com meus colegas de trabalho.	
Percepções em relação às ações afirmativas		
1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	Adaptação: A participação em ações afirmativas de igualdade fazem-me sentir mais receptivo e entusiasmado.
2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	Adaptação: Sinto-me fortalecido (novo ânimo) quando participo de ações afirmativas de igualdade.
3	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	Adaptação: Quando tenho informações sobre a realização de ação afirmativa, tenho vontade de participar.
4	Estou entusiasmado com o meu trabalho.	Adaptação: Estou empolgado com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.
5	Meu trabalho me inspira.	Adaptação: As ações afirmativas me inspiram.
6	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	Adaptação: Estou orgulhoso de participar das ações afirmativas.
7	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	Adaptação: Sinto-me envolvido com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.
8	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	Adaptação: Nem vejo o tempo passar quando participo das ações afirmativas.
9	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	Adaptação: Sinto-me feliz quando participo intensamente de ações afirmativas.
Satisfação com as ações afirmativas		
Quanto aos formatos presencial e online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa) das ações afirmativas		
	Ordenação do conteúdo.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
1	Adequação dos conteúdos aos objetivos.	Adaptação: Adequação dos conteúdos aos objetivos de promoção da igualdade.
	Definição de objetivos.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
2	Carga horária total.	Adaptação: Carga horária de duração das ações online e presencial.

3	Qualidade e organização do material didático.	Adaptação: Qualidade e organização do material instrucional.
4	Quantidade de material didático.	Adaptação: Quantidade de material instrucional.
	Carga horária diária.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
	Carga horária para atividades práticas.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
	Compatibilidade entre objetivos e necessidades.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
5	Qualidade das instalações.	Adaptação: Qualidade do ambiente de aprendizagem online (ex: acessibilidade, interatividade, design e outros).
6	Qualidade das instalações.	Adaptação: Qualidade do ambiente de aprendizagem presencial.
Quanto ao formato de cartilhas (orientação de conduta), pop-up com campanha educativa, comunicação visual (cartazes), e-mail informativo/ orientativo das “ações afirmativas		
	Ordenação do conteúdo.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
1	Adequação dos conteúdos aos objetivos.	Adaptação: Adequação dos conteúdos aos objetivos de promoção da igualdade.
	Definição de objetivos.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
	Carga horária total.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
2	Qualidade e organização do material didático.	Adaptação: Qualidade e organização do material instrucional.
3	Quantidade de material didático.	Adaptação: Quantidade de material instrucional.
	Carga horária diária.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
	Carga horária para atividades práticas.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.

	Compatibilidade entre objetivos e necessidades.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
	Qualidade das instalações.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
Impacto das ações afirmativas		
1	Utilizo, com freqüência em meu trabalho atual o que foi ensinado no treinamento.	Adaptação: Utilizo, com frequência em meu contexto de trabalho o que foi ensinado nas ações afirmativas.
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	Adaptação: Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado nas ações afirmativas.
3	As habilidades que aprendi no treinamento fazem com que eu cometesse menos erros em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo no treinamento.	Adaptação: As habilidades que aprendi nas ações fizeram com que eu lidasse de maneira mais adequadas com situações de igualdade e desigualdade na minha organização.
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	Adaptação: Recordo-me bem dos conteúdos ensinados nas ações afirmativas.
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	Adaptação: Quando aplico o que aprendi nas ações, executo meu trabalho com maior igualdade e equidade.
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	Adaptação: A qualidade das minhas interações no trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo das ações afirmativas.
	A qualidade: do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	Não estão correlacionados com as características das ações de aprendizagem de ações afirmativas.
7	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho	Adaptação: Minha participação nas ações afirmativas serviu para aumentar minha motivação para pôr em prática os princípios de igualdade em meu trabalho.
8	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança.	Adaptação: Minha participação nas ações afirmativas serviu para aumentar minha autoconfiança.
9	Após minha participação no treinamento. tenho sugerido, com mais freqüência mudanças nas rotinas de trabalho.	Adaptação: Após minha participação nas ações afirmativas, tenho sugerido, com mais frequência mudanças nas políticas e práticas de ações afirmativas na minha organização.
10	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	Adaptação: Participar das ações afirmativas tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.

11	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	Adaptação: Participar das ações afirmativas beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.
----	---	--

**APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO COM OS CÓDIGOS UTILIZADOS NOS
RESULTADOS**

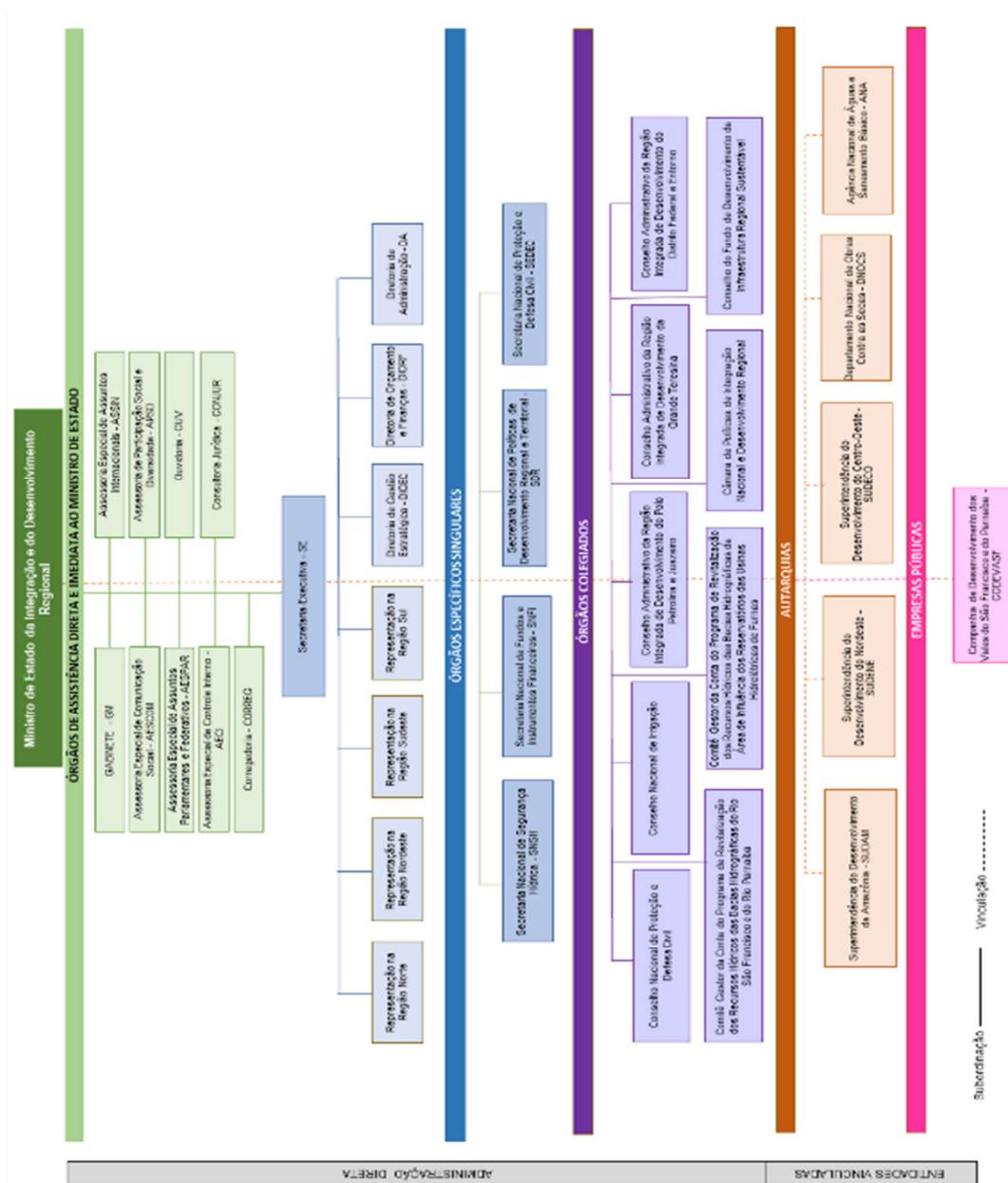
QUESTIONÁRIO		CÓDIGO
Importância atribuída às ações afirmativas		IMPORTÂNCIA
1	Políticas públicas voltadas para a temática “igualdade” são importantes.	IMPORT01
2	O quanto as cartilhas de orientação de conduta que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	IMPORT02
3	O quanto os pop-up com campanha educativa que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	IMPORT03
4	O quanto os cartazes e banners com campanha educativa que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	IMPORT04
5	O quanto os e-mails informativos/orientativos que realizei a leitura são IMPORTANTES para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	IMPORT05
6	O quanto o evento presencial que realizei é IMPORTANTE para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	IMPORT06
7	O quanto o evento online que realizei é IMPORTANTE para melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	IMPORT07
Percepções em relação às ações afirmativas		ENGAJAMENTO *vigor *dedicação *absorção
1	A participação em ações afirmativas de igualdade fazem-me sentir mais receptivo e entusiasmado.	VIG01
2	Sinto-me fortalecido (novo ânimo) quando participo de ações afirmativas de igualdade.	VIG02
3	Quando tenho informações sobre a realização de ação afirmativa, tenho vontade de participar.	VIG03
4	Estou empolgado com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.	DED01
5	As ações afirmativas me inspiram.	DED02
6	Estou orgulhoso de participar das ações afirmativas.	DED03
7	Sinto-me envolvido com as ações afirmativas promovidas pelo meu Órgão/ Empresa Pública.	ABS01
8	Nem vejo o tempo passar quando participo das ações afirmativas.	ABS02

9	Sinto-me feliz quando participo intensamente de ações afirmativas.	ABS03
Satisfação com as ações afirmativas		
	Formatos presencial e online (seminários, cursos, palestras, roda de conversa).	REAÇÃO AOS CURSOS
1	Adequação dos conteúdos aos objetivos.	REACURSO01
2	Carga horária total.	REACURSO02
3	Qualidade e organização do material didático.	REACURSO03
4	Quantidade de material didático.	REACURSO04
5	Qualidade das instalações.	REACURSO05
6	Qualidade das instalações.	REACURSO06
	Formato de cartilhas (orientação de conduta), pop-up com campanha educativa, comunicação visual (cartazes), e-mail informativo/orientativo das “ações afirmativas”.	REAÇÃO AOS CARD'S
1	Adequação dos conteúdos aos objetivos.	REACARD01
2	Qualidade e organização do material didático.	REACARD02
3	Quantidade de material didático.	REACARD03
Impacto das ações afirmativas		IMPACTO
1	Utilizo, com freqüência em meu trabalho atual o que foi ensinado no treinamento.	IMP01
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.	IMP02
3	As habilidades que aprendi no treinamento fazem com que eu cometesse menos erros em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo no treinamento.	IMP03
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	IMP04
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	IMP05
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	IMP06
7	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho	IMP07
8	Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança.	IMP08
9	Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais frequência mudanças nas rotinas de trabalho.	IMP09
10	Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.	IMP10
11	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	IMP11

APÊNDICE K – ESTRATÉGIA GERAL DA PESQUISA

Objetivo	Detalhamento dos objetivos	Estratégia	Abordagem	Instrumentos de coleta de dados/ Fonte dos dados	Procedimento de coleta de dados	Análise das informações	Escalas do questionário	Técnicas para análise
Objetivo geral: O objetivo geral deste estudo é examinar de que forma os riscos de satisfação com as ações afirmativas (reação) e a importância atribuída às ações afirmativas (motivação) se relacionam com o engajamento dos servidores nas ações afirmativas e os efeitos do engajamento no comportamento individual do servidor com base em suas percepções.	1) Responder ao problema de pesquisa mediante o abrangimento dos 5 objetivos específicos 2) Pesquisa bibliográfica Revisão Sistemática de Literatura (RSL) de cada variável do construto 3) Aplicação de questionário Técnicas de estatística descritiva e inferencial	Levantamento bibliográfico / busca e coleta de materiais físicos e digitais para coleta de dados secundários; -Base para o referencial teórico, análise dos resultados e discussão	Levantamento bibliográfico -busca e coleta de materiais físicos e digitais para coleta de dados secundários; -Tipos de material: dissertações, teses e livros -Local: repositórios de universidades	Levantamento bibliográfico -Leitura dos materiais físicos e digitais e seleção dos pertinentes ao tema -Arquivamento dos materiais em meio digital	Levantamento bibliográfico -Leitura dos materiais físicos e digitais e seleção dos pertinentes ao tema -Arquivamento dos materiais em meio digital			Responde ao problema de pesquisa mediante o abrangimento dos 5 objetivos específicos -Pesquisa bibliográfica Revisão Sistemática de Literatura (RSL) -Aplicação de que sítio -Técnicas de estatística descritiva e inferencial
Objetivo geral:								
Objetivo específico 1: Mensurar a percepção dos serviços sobre a importância das ações afirmativas para a igualdade de gênero.	Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística	Quantitativa	Questionário / dados Primário: -Base para a análise dos resultados e discussão	Questionário / dados Primário: -Base para a análise dos resultados e discussão	Questionário / dados Primário: -Base para a análise dos resultados e discussão	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais, -protocolo de Cronin Ryan Coughlan (2008) para a seleção e análise da amostra coletada	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais, -protocolo de Cronin Ryan Coughlan (2008) para a seleção e análise da amostra coletada	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais, -método de classificação Qualis-CAPES entre A e E2 ou fator de impacto (ICR/SIF) equivalente ou maior do que 1. -Tipo de material: artigo -Local: Capes, Google Acadêmico.
Objetivo específico 2: Mensurar a percepção dos serviços quanto à satisfação sobre as ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.	Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística	Quantitativa	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -catálogo de revistas científicas (mídia e desígnio/padrão)	Questionário / -catálogo de revistas científicas (mídia e desígnio/padrão)	Questionário / -catálogo de revistas científicas (mídia e desígnio/padrão)
Objetivo específico 3: Mensurar a percepção dos serviços sobre o nível de engajamento nas ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.	Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística	Quantitativa	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -modulação de equações estruturais software Jasp na versão 0.19.2 Utrecht Work Engagement Scale	Questionário / -modulação de equações estruturais software Jasp na versão 0.19.2 Utrecht Work Engagement Scale	Questionário / -modulação de equações estruturais software Jasp na versão 0.19.2 Utrecht Work Engagement Scale
Objetivo específico 4: Mensurar a percepção dos serviços sobre o impacto das ações afirmativas internas para a igualdade de gênero.	Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística	Quantitativa	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Válidão semântica -Aplicação do questionário aos servidores por meio do google forms	Válidão semântica -Aplicação do questionário aos servidores por meio do google forms	Válidão semântica -Aplicação do questionário aos servidores por meio do google forms
Objetivo específico 5: Examinar a relação entre importância, satisfação, engajamento e impacto das ações afirmativas para a igualdade de gênero.	Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística	Quantitativa	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	-Escala adaptada UNIES 9 -Escala adaptada UNIES 9 -Escala adaptada UNIES 9	-Escala adaptada UNIES 9 -Escala adaptada UNIES 9 -Escala adaptada UNIES 9	-Escala adaptada UNIES 9 -Escala adaptada UNIES 9 -Escala adaptada UNIES 9
Objetivo específico 6: Examinar a relação entre importância, satisfação, engajamento e impacto das ações afirmativas para a igualdade de gênero.	Questionário de natureza explicativa, corte-transversal, amostra não-probabilística	Quantitativa	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Questionário / -coleta de artigos publicados na internet, revisado por pares, nos acervos digitais para seleção das escolas comparáveis para mensurar as percepções dos servidores de acordo com o construto	Todos os instrumentos utilizados nos objetivos específicos 1, 2, 3 e 4	Todos os instrumentos utilizados nos objetivos específicos 1, 2, 3 e 4	Todos os instrumentos utilizados nos objetivos específicos 1, 2, 3 e 4

**ANEXO A – ORGANOGRAMA DO MIDR – DECRETO N° 11.830, DE 14 DE
DEZEMBRO DE 2023**



Fonte: Site oficial do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Disponível em <https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/organograma>.
Atualizado em 14/03/2023. Acesso em 10 maio de 2024.