



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Dissertação de Mestrado

Avaliação de Impacto de um Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina

Vivian dos Santos Miranda

Orientador (a): Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad

Brasília - DF

Maio de 2023



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Avaliação de Impacto de um Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina

Vivian dos Santos Miranda

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações.

Orientador (a): Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad

Brasília, DF.

Maio de 2023.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo (a) autor (a)

Miranda, Vivian dos Santos

Avaliação de Impacto de um Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina / Vivian dos Santos Miranda; orientadora Gardênia da Silva Abbad. Brasília, 2023. 117 p.

Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - Universidade de Brasília, 2023.

1. Liderança Feminina. 2. Motivação para Transferir. 3. Suporte à Transferência 4. Impacto do Treinamento no Trabalho. 5. Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional. I. Abbad, Gardênia da Silva, orientadora. II. Título.

Dissertação de mestrado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad (Orientadora)
Instituto de Psicologia/Universidade de Brasília

Profa. Dra. Luciana Mourão (Membra)
Universidade Salgado de Oliveria/Universo

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva (Membra)
Instituto de Psicologia/Universidade de Brasília

Profa. Dra. Mary Sandra Carlotto (Suplente)
Instituto de Psicologia/Universidade de Brasília

Dedico este trabalho a Deus, aos meus mentores espirituais e a todas as minhas ancestrais e irmãs, mulheres incríveis que tornaram possível a minha trajetória neste planeta: Maria, Madalena, Elza, Margarida, Fátima, Elizabeth, Guilhermina, Rose, Josélia, Ana Paula, Rosa, Neiva, Aline, Catarina e Marília.

Agradecimentos

Sou imensamente grata ao ser quem sou hoje, resiliente, responsável e humana. As minhas fortalezas e fraquezas contribuíram positivamente para a minha jornada acadêmica, para melhor compreensão de quem eu sou, e da certeza de que posso ter, ser e pertencer a qualquer espaço que eu desejar ocupar. Essa gratidão se estende aos meus pais, Paulo e Fátima, que me deram a vida, que possibilitaram que um embrião crescesse e se tornasse a mulher que sou hoje, eu serei eternamente grata a vocês. Agradeço aos meus irmãos, Ana Paula, Rosana e Paulo Júnior, por todo apoio e incentivo. Agradeço aos meus sobrinhos, Théo e Leonardo, simplesmente, pelas suas existências, pois possibilitaram que despertassem em mim, sentimentos nunca vividos. Amo vocês dois!

Meu amor e minha gratidão infinita, admiração e honra pela minha professora, orientadora, conselheira e inspiração, Gardênia Abbad, que viu o meu melhor, antes de mim mesma. Tenho profundo respeito por sua trajetória de vida pessoal e profissional. Para mim, você é um exemplo de superação, de aprendiz e de mestre, do enfrentamento das adversidades e de manter a sua autenticidade. A essa mulher incrível que acendeu a chama de meu coração para o ofício de ser professora acadêmica, no qual me realizo diariamente, muitíssimo obrigada!

Aos meus queridos e queridas companheiras do grupo de pesquisa Impacto, por tanto carinho, força e auxílio, nesses dois anos que estivemos juntos. Que possamos ter muitos mais adiante. Em especial, a Juliana, Júnio e Sérgio, que me ajudaram antes mesmo de minha entrada no mestrado; a Eliane, pela incrível demonstração de determinação, sigo admirando você; a Letícia, por ser força, suporte, motivação mesmo sem saber, nos momentos em que apenas me levantei, para cumprirmos juntas o desafio que nos foi proposto. Pelas minhas sócias do Clube RH, Mabelle e Sandra, que reacendiam a luz quando o meu céu ficava escuro.

Aos meus líderes, homens e mulheres incríveis que contribuíram para o meu crescimento profissional, Celina, Carlos, mais uma vez, a Mabelle, hoje minha sócia, Roberta, Tostes e Valdir,

juntamente com as organizações que formaram a profissional que sou hoje. Gratidão pelo livro “SUBVERSIVAS” e toda a inspiração dada pela Gisele Syczyglak. Um agradecimento especial a Alessandra V. Fell, que possibilitou de inúmeras formas esta pesquisa, completamente engajada no tema, uma querida que levarei para sempre no meu coração. Agradeço especialmente, também, às Prof^{as}. Dra. Katia Puente-Palacios, que foi minha primeira orientadora na UnB, e Dra. Cristiane Faiad, que me preparou para a missão que ocupo hoje como docente. Aos demais professores do PSTO, à secretaria do PSTO, em especial a Juliane e meus colegas representantes discentes.

Aos meus familiares, que contribuíram positivamente em minha vida, Zélia (tia avó), Josélia (tia), Marivone (tia), Arnaldo (tio), Rose (tia), aos tios, tias, primas e primos. Agradeço aos amigos Fábio, Neto, Tiago A., Thiago B., Paulo, Léo e as amigas, Lairis, Lívia, Simone, Lacy, Carol (Rocha), Carol (Manzoni), Lili (e os VIAJANTES DO CONHECIMENTO), Ana Maria, Natsuko, Jane, a minha cunhada Luciana, obrigada pelo amor incondicional, por suas vibrações positivas, por suas orações e bênçãos e a atenção nas horas suplicadas.

Meus mais sinceros e ternos agradecimentos à instituição que permitiu e propiciou esta pesquisa. Sem sua anuência, este projeto de estudo não seria finalizado. Ao esforço e dedicação de toda a equipe que coordena o treinamento avaliado neste trabalho, bem como todos os colaboradores desta organização que contribuíram com a coleta de dados, cuja análise está descrita neste trabalho. Agradeço também ao CNPq por financiar essa pesquisa.

Aos meus queridos e amados amigos e companheiros de jornada, GUERREIROS e VIAJANTES, cunhados no esforço e na liberdade de novas escolhas e no contínuo desenvolvimento pessoal.

Honro e me curvo às minhas ancestrais, inúmeras mulheres incríveis que cunharam a permissão para que eu pudesse ser e agir diferente, conquistar meus sonhos e servir ao meu propósito, meu muito obrigada. Ao meu Deus e meus mentores espirituais, por toda a proteção e luz, meus respeitos com ternura. O meu coração é só amor por vocês.

"Ninguém nasce mulher: torna-se mulher."

Simone de Beauvoir

Qual é a maior lição que uma mulher pode aprender?

Que desde o primeiro dia,
ela sempre teve tudo o que precisa dentro de si mesma.

Foi o mundo que a convenceu que ela não tinha."

Rupi Kaur

"Precisamos ser criadas para a liberdade. O mundo é grande

demais para não sermos quem a gente é."

(Elza Soares)

Sumário

Lista de tabelas	9
Lista de Figuras.....	10
Resumo	13
Abstract.....	15
Introdução Geral da Dissertação	17
Referencial Teórico	27
Método	43
Discussão.....	80
Considerações finais	84
Referências.....	87
Apêndice A – Página do site da Plataforma Brasil com o código CAAE	100
Apêndice B – Parecer substanciado do CEP e notificado pela Plataforma Brasil	100
Apêndice C – Questionário eletrônico enviado aos egressos do PDLF.....	102
Apêndice D – Estatísticas de Mardia dos instrumentos	110
Apêndice E – Matriz de correlação dos instrumentos.....	111
Apêndice F – Estatísticas dos pressupostos da ARLM entre ITT, MT, STT	113
Apêndice G – Estatísticas dos pressupostos da ARLM entre ITLVP, MT, STT	115

Lista de Tabelas

Tabela 1	49
Tabela 2	51
Tabela 3	52
Tabela 4	61
Tabela 5	61
Tabela 6	63
Tabela 7	64
Tabela 8	66
Tabela 9	67
Tabela 10	71
Tabela 11	71
Tabela 12	73
Tabela 13	74
Tabela 14	75
Tabela 15	76
Tabela 16	77
Tabela 17	78
Tabela 18	79

Lista de Figuras

Figura 1	62
Figura 2	65
Figura 3	67
Figura 4	69
Figura 5	72

Lista de Siglas

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
 AFE – Análise Fatorial Exploratória
 AFSC – Análise Fatorial Semi Confirmatória
 ANT – Análise de Necessidades de Treinamento
 AP – Análise Paralela
 ARLM – Análise de Regressão Linear Múltipla
 CAAE – Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
 CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
 CFI – Comparative Fit Index
 CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude
 CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
 CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 DI – Desenho ou Design Instrucional
 EITT – Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho
 EITLVP – Escala Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional
 EMT – Escala de Motivação para Transferir
 ESTT – Escala de Suporte à Transferência de Treinamento no Trabalho
 EVIT – Escala de Valor Instrumental de Treinamento
 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
 IMPACT – Modelo Integrado de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho
 ITLVP – Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional
 ITT – Impacto do Treinamento no Trabalho
 KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*
 LF – Liderança Feminina
 MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo
 MT – Motivação para Transferir
 NNFI – *Non-Normed Fit Index*
 ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
 OIT – Organização Internacional do Trabalho
 ONU – Organização das Nações Unidas
 PDLF – Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina
 RAE – Retorno sobre Patrimônio Líquido
 RDWLS – *Robust Diagonally Weighted Least Squares*
 RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*
 ROA – Retorno sobre ativos
 ROI – Retorno sobre Investimentos
 SBTd – Sociedade Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
 SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

STT – Suporte à Transferência de Treinamento

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

TLI – *Tucker-Lewis Index*

UC – Universidade Corporativa

VIF – *Variance inflation factor*

Resumo

A desigualdade de gênero é um problema social que ocorre em todos os contextos, inclusive nas organizações de trabalho. Relatórios da Organização Internacional do Trabalho informam que as mulheres ganham salários, em média, 20% menores do que os homens em todo o mundo. Estudos sobre liderança de mulheres podem ampliar o conhecimento sobre barreiras e desafios para as mulheres no trabalho. O objetivo principal deste estudo foi avaliar o impacto de um programa de desenvolvimento de liderança feminina (PDLF) oferecido por uma empresa mista de grande porte com abrangência nacional. A dissertação relata uma pesquisa realizada em 2 etapas sequenciais e interdependentes, com desenho quantitativo e recolhimento de dados primários (questionário) e secundários (documentos). Na primeira etapa, a coleta de dados por meio de questionário online obteve 1.482 respostas válidas dos 1.496 respondentes que se formaram no programa. O instrumento aplicado reuniu cinco escalas que medem as variáveis de motivação para transferência, suporte à transferência de treinamento (apoio gerencial e de colegas e pares), impacto do treinamento no trabalho e impacto do treinamento no trabalho e na vida profissional dos egressos. As análises fatoriais exploratórias e semiconfirmatórias mostraram que as escalas apresentam evidências de validade e confiabilidade. A segunda etapa teve como objetivo analisar a relação entre as variáveis antecedentes à motivação para transferência, suporte à transferência (apoio gerencial e de colegas e pares) e os desfechos: impacto do treinamento no trabalho e impacto do programa de desenvolvimento de liderança feminina na vida profissional por meio de regressões múltiplas. A amostra desta etapa contou com 1.083 respondentes, somente pertencentes ao sexo feminino, das 1.482 respostas válidas. Na primeira análise de regressão múltipla, os resultados confirmam a predição das variáveis: motivação para transferir, suporte à transferência de treinamento (psicossocial) sobre impacto do treinamento no trabalho. Na segunda análise de regressão múltipla, os resultados também confirmam a predição das variáveis: motivação para transferir, suporte à transferência de treinamento (psicossocial) sobre impacto do treinamento na vida profissional. Entre as principais

contribuições dos estudos estão: a adaptação da escala de valor instrumental de treinamento para avaliar o impacto de um treinamento na vida profissional e análise de relações entre variáveis motivacionais e de suporte e efeitos de treinamento. Uma das principais limitações do estudo foi aplicar as escalas em um único momento após o treinamento e adotar apenas os participantes do treinamento como fontes de informação nas duas etapas do estudo. Pesquisas futuras devem adotar delineamentos longitudinais, aplicando medidas antes, durante e após o treinamento, bem como diversificar os contextos de estudo, buscando evidências mais robustas da validade das escalas de motivação, suporte e impacto e do poder preditivo de motivação e suporte em pesquisas da área.

Palavras-chave: liderança feminina, motivação para transferir, suporte à transferência, impacto do treinamento no trabalho.

Abstract

Gender inequality is a social problem that occurs in all contexts, including work organizations. Reports from the International Labor Organization inform that women earn wages 20% less than men worldwide. Studies on female leadership can increase knowledge about barriers and challenges for women at work. The main objective of this study was to evaluate the impact of a female leadership development program (PDLF) offered by a large mixed company with nationwide coverage. The dissertation reports research carried out in 2 sequential and interdependent stages, with a quantitative design and collection of primary data (questionnaire) and secondary data (documents). In the first stage, data collection through an online questionnaire obtained 1,482 valid responses from the 1,496 respondents who graduated from the program. The applied instrument gathered five scales that measure the variables of motivation for transfer, support for transferring training (managerial support and support from colleagues and peers), the impact of training at work, and the impact of training at work and in the professional life of graduates. Exploratory and semi-confirmatory factor analyses showed that the scales have evidence of validity and reliability. The second stage aimed to analyze the relationship between the antecedent variable's motivation for transfer, transfer support (managerial support and support from colleagues and peers), and the outcomes: impact of on-the-job training and impact of the female leadership development program on professional life through multiple regressions. The sample for this stage had 1,083 respondents, only belonging to the female biological sex, of the 1,482 valid responses. In the first multiple regression analysis, the results confirm the prediction of the variables motivation to transfer, training transfer support (psychosocial), and the impact of training at work. In the second multiple regression analysis, the results also confirm the prediction of the variables: motivation to transfer, support for transferring training (psychosocial) on the impact of training on professional life. Among the main contributions of the studies are the adaptation of the training instrumental value scale to assess the impact of PDLF on women's professional lives and the analysis of relationships between motivational and support variables and training effects. One of the main limitations of the study was to apply the scales in a single moment after the training and to adopt only the training participants as sources of

information in the two stages of the study. Future research should adopt longitudinal designs, applying measures before, during, and after training, as well as diversifying the study contexts, seeking more robust evidence of the validity of the motivation, support, and impact scales and the predictive power of motivation and support in research from the area.

Keywords: female leadership, motivation to transfer, transfer support, impact of training on the job.

Introdução Geral

Historicamente, a lógica do gênero mantém as mulheres em posições inferiores, social e culturalmente na sociedade. As relações sociais resultam numa divisão desigual do trabalho, na qual os homens possuem a tarefa de prover o sustento da família e as mulheres a tarefa de cuidar da casa (Hirata & Kergoat, 2007; Sousa & Guedes, 2016; Szczyglak, 2022). Durante a Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX) aumentou a participação das mulheres no mercado de trabalho, porém, com menor remuneração, com jornadas mais exaustivas do que as dos homens, expostas a condições mais insalubres de trabalho e sujeitas a diversos tipos de abusos físicos e psicológicos para permanecerem empregadas (Melo, 2011). Mesmo no século XXI, a desigualdade de gênero permanece.

Organizações mundiais têm se esforçado para modificar esse cenário. Criado pela ONU em 2000, o Pacto Global é uma iniciativa para encorajar empresas a adotarem políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. A Organização das Nações Unidas (ONU), em 2012, ao instituir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), considera que um dos maiores desafios do nosso tempo é alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Uma das estratégias da ONU foi convocar os países membros a se comprometerem com a agenda 2030, que inclui esforços para diminuir a desigualdade de gênero. O Brasil é signatário dessa agenda e, anualmente, divulga as informações relativas às diferenças de gênero no trabalho, por meio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Resolução A/RES/70/1 de 25.09.2015, da Assembleia Geral das Nações Unidas).

Uma das grandes contribuições da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018) foi a divulgação do “Manual Gênero e Mudança Organizacional”, que fornece instrumentos teóricos, conceituais e práticos para a promoção da igualdade de gênero em organizações de trabalho. Este documento possui uma pesquisa que propõe ações de promoção da igualdade de gênero nas organizações. Apresenta referenciais teóricos, diversos exemplos de casos e fornece diversos instrumentos de avaliação organizacional sobre estereótipos de gênero, rotinas de trabalho e políticas de promoção à igualdade de gênero.

A OIT também fornece informações sobre as questões de gênero para diversos países. A desigualdade de gênero no mercado de trabalho é visível nos seguintes resultados: as mulheres recebem, em média, 20% a menos do que os homens no mundo; a taxa de participação de mulheres no mercado de trabalho, no mundo, é de 48,5%, enquanto a dos homens é de 75%, o que corresponde a uma diferença de 26,5%. Os índices de representação das mulheres em posições de poder também são menores, somente 34% dos cargos de presidência são mulheres e apenas 38% dos cargos de vice-presidência são ocupados por mulheres. As maiores disparidades salariais entre homens e mulheres foram encontradas na África Subsaariana, Europa Ocidental, Leste Europeu, Ásia Ocidental, América Latina e Caraíbas (GD & OIT, 2020).

No Brasil, o cenário de desigualdade fica bastante evidenciado na publicação “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). O estudo do IBGE revelou que a taxa de participação no mercado de trabalho era de 54,5% de mulheres comparada a 73,7% dos homens, uma diferença de 19,2%. Quanto ao rendimento médio, as mulheres recebem 77,7% dos rendimentos dos homens (2021). A disparidade salarial é maior em cargos com maiores rendimentos (como diretorias, gerências, profissões da ciência e tecnologia). Esses resultados reforçam os achados mundiais sobre desigualdades de gênero relatados pela OIT (GD & OIT, 2020).

Os dados do IBGE também mostram a desigualdade de gênero no que diz respeito à carga horária de trabalho doméstico do cuidado de pessoas. As mulheres gastam 73% mais horas do que os homens nos afazeres domésticos e no cuidado com pessoas. Quanto mais elevada a faixa etária da mulher, maior é o percentual de horas dedicado aos afazeres domésticos e cuidado com pessoas, chegando a atingir 92,3% (IBGE, 2021). Essa situação afeta a inserção e a permanência da mulher no mercado de trabalho, bem como o seu progresso profissional. Esse cenário ilustra a existência das barreiras e dificuldades de conciliação trabalho-família e a falta de suporte para as mulheres trabalhadoras (Barros & Silva, 2019).

Outra estatística publicada pelo IBGE é o percentual de participação de mulheres em cargos de liderança. Os dados indicam que 37,4% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres, tanto no setor público quanto no setor privado. Esse resultado demonstra a desigualdade de gênero no país, que possui

maior população declarada de mulheres (51,1%). Esse fato representa as barreiras de discriminação de gênero e da desigualdade numérica de mulheres nos contextos de trabalho (IBGE, 2021). Outro indicador que revela a desigualdade de participação de mulheres em posição de poder é o percentual de parlamentares mulheres em exercício nas câmaras baixas (Câmara de Deputados) ou parlamento unicameral, mensurado pela ONU. O Brasil ocupa a 142ª posição de um *ranking* de participação de mulheres em câmaras legislativas, pois registra apenas 14,8% de mulheres exercendo mandato parlamentar (IBGE, 2021).

Todos os dados estatísticos apresentados pela OIT e o IBGE mostram um cenário de discriminação de gênero nos contextos de trabalho. No Brasil, essa situação ainda é pior para mulheres pretas ou pardas. Observa-se que há uma pirâmide social na qual os homens brancos estão no topo, os homens negros ocupam o segundo lugar, as mulheres brancas o terceiro e as mulheres negras e pardas estão em último, como consequência da história socioeconômica e cultural do país (Correia, 2018; Ribeiro, 2018). A carga de trabalho é maior para mulheres negras e pardas (31,3%) do que mulheres brancas (25%) (IBGE, 2021). O próprio IBGE (2021) declara em seu relatório que as mulheres pretas e pardas estão em situação de maior vulnerabilidade nas estatísticas.

Além da Constituição Federal (1988), a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), desde 1943, tem promovido avanços nas políticas de proteção do direito da mulher ao trabalho remunerado e digno no Brasil (Melo, 2011; Nassif, 2015). O país continua com o compromisso de equilibrar a balança de gêneros, junto à OIT e à ONU, no sentido de disseminar informações e diretrizes para promover a eliminação da discriminação de gênero e evoluir para o crescimento da representação de mulheres em posições de poder. Para o desenvolvimento de competências nos contextos de trabalho, as organizações utilizam treinamento ou programas de treinamento (ou de desenvolvimento) para a capacitação de seus/suas colaboradores/as.

Diante deste contexto, é importante investigar quais oportunidades de treinamento e desenvolvimento de liderança para mulheres existem; quais são os efeitos dos programas de

desenvolvimento de liderança para mulheres nos egressos (homens e mulheres, quando participantes destes programas); e, quais habilidades de liderança as mulheres precisarão desenvolver nesses programas. Entre os achados da literatura, os programas de desenvolvimento de liderança para mulheres estão voltados à redução de lacunas de competências e habilidades de liderança nos repertórios profissionais, de modo a ampliar suas oportunidades de inserção, permanência e avanço no mundo profissional. Entre as lacunas no repertório das profissionais mulheres têm sido referidas: baixa autoconfiança, pouca assertividade, falta de capacidade de assumir riscos, alta emotividade, medo do fracasso, tendência a se decepcionar com o ambiente de trabalho, dificuldade de lidar com pressões de colegas e familiares, dificuldade de conciliar carreira com obrigações familiares, menor disposição para mudança de cidade, estado ou país e dificuldade de se engajar na construção de redes de relacionamento profissional (Kulkarni & Mishra, 2022; Maheshwari, 2021).

Essas “lacunas” refletem uma visão discriminatória das mulheres nos contextos de trabalho, decorrentes de estereótipos, vieses inconscientes e representações das mulheres em cargos de liderança. Os estereótipos de gênero são evocações cognitivas de crenças culturais sobre membros de um determinado grupo, neste caso, as mulheres (Amodio & Devine, 2006). De acordo com essas crenças, as mulheres são percebidas como menos capazes de desempenhar papéis de liderança do que os homens.

Os estereótipos de gênero no ambiente de trabalho comportam pressupostos sobre profissões, setores, funções e cargos compatíveis a homens e mulheres. Esses estereótipos são considerados por diversos autores como os obstáculos mais resistentes à consolidação da igualdade de gênero (Boffi & Oliveira-Silva, 2021; Barros & Silva, 2019; Barros & Mourão, 2020; Oliveira-Silva & Lopes, 2021; Sousa & Guedes, 2016).

Os vieses são atalhos cerebrais evocados automaticamente para que possamos tomar decisões rápidas (Amodio & Devine, 2006). Esses vieses inconscientes associados ao gênero feminino podem produzir segregação horizontal (chão pegajoso, labirinto de cristal) e vertical (teto de vidro, oleoduto que pinga, penhasco de vidro). O viés denominado “chão pegajoso” é a representação dos obstáculos

enfrentados por mulheres para assumirem postos de trabalho mais elevados, que as faz permanecerem em posições iniciais ou inferiores (Berheide, 1992). O viés “labirinto de cristal” refere-se a ruas, vielas, desvios, “becos sem saída” que as mulheres percebem como obstáculos ao desenvolvimento profissional, e que podem resultar no abandono da vida profissional (Barros e Silva, 2019; Eagly e Carli, 2007).

O “teto de vidro” refere-se a barreiras invisíveis ou transparentes aos olhos de outras pessoas, que são enfrentadas por mulheres para ascender a posições de poder. Essas dificuldades podem transformar-se em obstáculos à ascensão profissional (Morrison et al., 1987). O “oleoduto que pinga” expressa a desigualdade numérica de mulheres, que mesmo possuindo igual ou superior competência, desistem ou não alcançam posições mais elevadas na carreira (Blickenstaff, 2005). O “penhasco” ou “precipício de vidro” representam situações nas quais as mulheres são escolhidas para cargos de poder em situações de crise, ou diante de cenários difíceis, precários, arriscados ou com metas irrealistas (Ryam & Haslam, 2005).

Além dos estereótipos e os vieses inconscientes, também estão presentes associações de conceitos negativos sobre mulheres e seus comportamentos em cargos de liderança. As representações dos comportamentos das mulheres em cargos de liderança são as mulheres símbolos (*tokens*), as sedutoras, as mascotes, a dama de ferro, a síndrome da coroa, o eclipse e a abelha rainha. As “mulheres símbolos” são designações atribuídas àquelas que ocupam posição de liderança, em contexto organizacional, de forma isolada, sozinha (Kanter, 1977). As representações de mulheres como “sedutoras” estão associadas aos papéis femininos, fundamentados em preconceitos que consideram as mulheres como objetos sexuais dos homens. As “mascotes” são as mulheres que não representam ameaças aos homens. As “damas de ferro” são as mulheres tidas como austeras, por terem comportamentos considerados masculinos. O “eclipse” revela um comportamento das mulheres que estão cientes do desafio de ascensão da carreira e reproduzem papéis discretos, o que restringe o seu progresso (Lewis e Simpson, 2012). A “síndrome da coroa” é designada para revelar um comportamento das mulheres que se esforçam, se dedicam e esperam que alguém as reconheça, designando-as como líderes (Kolb et al., 2010). A “abelha rainha” é a representação do comportamento de mulheres líderes que se afastam das demais mulheres, ao se

identificarem com o ambiente masculino. Essas associações estão relacionadas a dificuldades que as mulheres enfrentam ao tentarem ampliar suas chances de ascensão e formação de redes profissionais (Wajcman, 1998; Nogueira, 2009).

Diante dos estereótipos, vieses inconscientes e representações negativas sobre comportamentos de mulheres líderes, a literatura recomenda a adoção de estratégias, tanto individuais quanto organizacionais, para diminuir ou anular a influência dessas barreiras enfrentadas por mulheres nos contextos de trabalho. Do ponto de vista das organizações, há ações estratégicas que podem ser instituídas, como, por exemplo: a promoção de políticas de diversidade e inclusão, por meio das políticas organizacionais (internas); o aumento do número de candidatas a funções de liderança, por meio de programas de mentoria formal; a participação de mulheres em *workshops* de liderança e/ou programas de orientação e aconselhamento de carreira; a divulgação de cartilhas informativas; e oferta de treinamentos de reeducação sobre mecanismos de misoginia, estereótipos e dos vieses inconscientes, para homens e mulheres, bases e lideranças, até mesmo para diretorias. Há também o investimento em políticas de cotas, visando ao aumento do percentual de mulheres e grupos diversos em cargos de gestão como forma de incentivo, bem como, o investimento em redes de relacionamento, a mudança cultural com a ruptura de estereótipos, entre outros (Oliveira-Silva & Lopes, 2021).

Um outro ponto sobre as barreiras existentes para mulheres ocuparem cargos de liderança é de que não há, na literatura investigada, uma designação de estilo para liderança feminina ou liderança de mulheres, ou um descritivo do conceito de liderança de mulheres ou ainda um rol das habilidades de liderança para as mulheres. O fato de a liderança ter sido associada, durante muitos anos, a uma competência característica dos homens, dificulta a construção de referenciais teóricos robustos que possam embasar os estudos sobre liderança de mulheres.

Em uma pesquisa realizada pela McKinsey & Company (2022), que abrangeu 13 mil empresas de 70 países, foi comprovado que homens e mulheres trabalhando juntos e sinergicamente produzem melhores

resultados. Nessa mesma pesquisa, foi revelado que três quartos das empresas pesquisadas, que priorizam a diversidade de gênero, relataram crescimento entre 5% a 20% (McKinsey & Company, 2022).

A OIT revelou que no Brasil, das 451 empresas pesquisadas, 71% reconheceram que os programas de diversidade e igualdade de gênero aumentaram seus resultados financeiros (2019; 2022). Outro achado importante foi que nos contextos organizacionais, as pesquisas sobre a presença de líder mulher, principalmente em nível sênior, demonstram melhor desempenho e aumentos significativos de lucros (OIT, 2022; McKinsey & Company, 2022). Segundo o levantamento realizado pelo Insper em parceria com a Talenses, há apenas 13% de *CEO* mulheres no Brasil (Talenses, 2019). Nesse contexto de desigualdade de gênero, há indícios de que a diversidade de gênero está associada a maior produtividade. Este trabalho é relevante, ao contribuir para o entendimento sobre como desenvolver competências e habilidades de liderança em mulheres nas organizações.

Considerando todas as dificuldades sobre o desenvolvimento das habilidades de liderança em mulheres nos contextos de trabalho, esse estudo é composto por duas etapas sequenciais e interdependentes. A etapa 1 teve como objetivos específicos: (1) Investigar a validade psicométrica dos instrumentos de avaliação de motivação para transferir (MT), suporte à transferência (apoio gerencial e apoio de pares ou colegas), impacto do treinamento no trabalho (ITT), e impacto de um programa de desenvolvimento de liderança feminina (PDLF) sobre o trabalho dos participantes; e (2) Adaptar e investigar evidências de validade psicométrica de uma escala de impacto do treinamento de liderança na vida profissional, inspirada no instrumento Valor Instrumental (Lacerda & Abbad, 2003; Lacerda, 2002) e Força Motivacional (Pilati, 2004). A etapa 2 deste trabalho teve como objetivos específicos: (1) Analisar as relações entre as variáveis antecedentes motivação de transferir, suporte à transferência e a variável critério impacto do treinamento no trabalho; (2) Analisar as relações entre as variáveis antecedentes motivação de transferir, suporte à transferência e a variável critério impacto do treinamento de liderança na vida profissional, a partir da percepção dos egressos de um PDLF.

O estudo analisou um Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina (PDLF). O PDLF foi criado por uma organização financeira, do contexto brasileiro, com abrangência nacional, posicionado entre as maiores instituições financeiras do país. Uma avaliação de um programa de treinamento demanda a coleta de dados sobre os efeitos (alguns ou todos) e a interpretação dos resultados sobre o programa de treinamento (Borges-Andrade et al., 2006). Para a condução de avaliação de treinamentos, a literatura recomenda alguns modelos validados que são criados para testar relações entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados em TD&E, seja no nível individual (micro), de grupos (meso) ou organizacionais (macro). Nenhum modelo teórico foi adotado especificamente nesta pesquisa, entretanto seguiu-se a recomendação da literatura de que não é possível avaliar treinamento sem verificar as variáveis preditoras (Kraiger & Cavanagh, 2015).

As variáveis preditivas selecionadas para avaliar o PDLF foram: (1) Motivação para Transferir (MT); e, (2) Suporte à Transferência de Treinamento (STT) – Apoio gerencial e Apoio dos pares ou colegas. A Motivação para Transferir (MT) é um construto de medição pós-treinamento, que descreve o quanto o egresso tem interesse em aplicar no trabalho o que foi aprendido no treinamento (Abbad et al., 2012).

Há algumas pesquisas que relatam a motivação para transferir como uma variável mediadora (total) do relacionamento entre: (a) suporte social e transferência de treinamento (Kodwani, 2017; Reinhold et al., 2018); e, (b) entre características do treinamento e transferência de treinamento (Grohmann et al., 2014).

O Suporte à Transferência do Treinamento no Trabalho (STT) é um construto relacionado à percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe dos pares (colegas) e líderes (diretos e indiretos) para aplicar, no trabalho, as habilidades aprendidas nos treinamentos ou programas (Abbad, 1999; Abbad & Sallorenzo, 2001). Há evidências de que suporte psicossocial é preditor de impacto do treinamento no trabalho (transferência de treinamento) (Abbad, 1999; Depieri, 2006; Meneses & Abbad, 2003). Há também a constatação de relação positiva entre fator motivacional (impacto do treinamento de liderança

na vida profissional) e STT, bem como, dessas duas variáveis na predição de Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT) (Moreira et al., 2017).

As variáveis critérios selecionadas para avaliar o PDLF foram: (1) o Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT); e, (2) impacto do treinamento de liderança na vida profissional. Impacto do treinamento no trabalho é um construto correlato ao de transferência de treinamento. Nos estudos internacionais, a expressão mais utilizada é transferência de treinamento (Baldwin & Ford, 1988; Bell et al., 2017; Brion, 2020; Huang et al., 2015; Lacerenza et al., 2017). Nos estudos nacionais, entretanto, predomina o uso da expressão impacto do treinamento no trabalho (Araújo et. al., 2017; Lacerda & Abbad, 2003; Martins et. al., 2018). O conceito de transferência de treinamento é definido como a aplicação eficaz, no trabalho, dos CHAs adquiridos durante as ações de treinamento (Baldwin & Ford, 1988; Ford & Kraiger, 1995; Zerbini et al., 2012). De acordo com Hamblin (1978) os efeitos de transferência de treinamento podem ser medidos em profundidade (transferência de treinamento ou impacto em profundidade) e amplitude (transferência sobre o desempenho ou comportamento do egresso). Neste estudo, será adotada a definição de impacto do treinamento no trabalho, medida em amplitude, como o efeito pós-treinamento exercido pela ação instrucional sobre o desempenho global, as atitudes e a motivação do egresso (Abbad et al., 2012).

Pesquisas demonstraram que líderes eficazes podem influenciar positivamente a motivação e a satisfação no trabalho dos funcionários, afetando o comportamento e desempenho no trabalho (An et al., 2021; Seidle et al., 2016), e que, eventualmente, contribuirão para o desempenho organizacional (Daniëls et al., 2021). Esta pesquisa visa a investigar em que medida o PDLF contribuiu para as mulheres transferirem aprendizagens para o trabalho e para obterem progresso em sua vida profissional. Para essa análise, adotou-se o conceito de valor instrumental do treinamento, definido como a crença do indivíduo de que as habilidades adquiridas em um treinamento serão úteis para atingir resultados futuros e que os resultados obtidos por meio do treinamento são importantes para o indivíduo. Essa definição foi adotada por Lacerda (2002) e Lacerda e Abbad, 2003) ao construírem e investigarem evidências de validade da Escala de Valor Instrumental de Treinamento (EVIT), baseada nos princípios teóricos de Vroom (1964). Em

seus resultados, as autoras mostram que o valor instrumental do treinamento é uma variável motivacional que está positivamente relacionada com o Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT). A EVIT foi construída com o objetivo de identificar a importância de determinadas recompensas para a vida profissional do respondente. Por esse motivo, neste estudo, houve a proposição de uma adaptação da EVIT para a investigação dos efeitos do PDLF na vida profissional das egressas.

Esta dissertação traz como uma das suas contribuições a adaptação da escala EVIT para avaliar Impacto do Treinamento de um Programa de Desenvolvimento de Liderança na Vida Profissional (ITLVP) e a análise de relações entre variáveis motivacionais, contextuais e de resultados de uma ação educacional voltada para liderança feminina em uma empresa nacional. Na literatura internacional, as pesquisas estão concentradas nos países anglo-saxões. As lacunas presentes na literatura sobre PDLF mostram que (1) os resultados das pesquisas sobre liderança feminina relacionados ao desempenho organizacional são conflitantes e não conclusivos (Hoobler et al, 2018); (2) a falta de estudos sistemáticos sobre diferenças de estilos de liderança de homens e mulheres e a eficácia desses estilos (Eagly et al, 2003); (3) poucos estudos sobre a liderança feminina em países em desenvolvimento (Kulkarni & Mishra, 2022); (4) poucos estudos relacionados à liderança feminina em comparação com a quantidade de estudos sobre o tema (Martínez-Martínez et al., 2021); (5) a dificuldade da generalização dos estudos, realizados em contextos específicos, como organizações públicas ligadas ao governo ou a instituições de ensino (Eagly et al., 2003); (6) uso predominante de uma única fonte de informação e de autorrelatos de líderes nas pesquisas publicadas (Khalid et al., 2021); (7) ausência de estudos longitudinais, com múltiplas medidas durante o período; (8) ausência de grupo controle, para o comparativo de desempenho entre mulheres e homens (estilos de liderança e desempenho); (9) poucos estudos desenvolvidos com método misto de pesquisa (Finkel et al., 2021; Khalid et al, 2021).

Após este capítulo introdutório, serão apresentados os referenciais teóricos, o método, os resultados, as considerações finais, as referências e os apêndices.

Referencial Teórico

Para subsidiar as discussões e o alcance dos objetivos propostos, serão apresentados e discutidos alguns conceitos e teorias que fundamentam a temática de liderança de mulheres nos contextos de trabalho. A seguir serão analisados os conceitos de liderança de mulheres; estilos de liderança; e o cenário de treinamento de liderança de mulheres no Brasil e no mundo; motivação para transferir, suporte à transferência, impacto do treinamento no trabalho, impacto de treinamento de liderança na vida profissional.

A pouca representatividade de mulheres em posição de liderança despertou o interesse de pesquisadores, entidades políticas e organizações. Apesar dos dados estatísticos revelarem que as mulheres estudam mais, estando desse modo mais aptas tecnicamente, a predominância dos homens no mercado de trabalho permanece, sobretudo em cargos de liderança (Oliveira-Silva & Lopes, 2021). O fato de as mulheres não estarem igualmente representadas nos cargos de liderança nas organizações está relacionado à percepção de que lhes faltam ambição, capacidade de liderança e inteligência, quando comparadas aos homens. As mulheres líderes ainda são vistas como carentes de habilidades de liderança (Hoobler et al., 2018; Selzer et al., 2017). As concepções, ao longo do tempo, sobre os estilos de liderança são estreitamente ligadas ao masculino. Ainda há uma escassez de estudos empíricos sobre a liderança de mulheres, os impactos e a progressão na carreira de mulheres líderes. Tratam-se de lacunas que precisam ser superadas com mais estudos (Hoobler et al., 2018; Selzer et al., 2017).

Ao verificar alguns achados da literatura sobre mulheres em cargos de liderança, há algumas teorias da psicologia social que contribuem para a compreensão das concepções de gênero nos contextos de trabalho. As teorias abordadas pela literatura foram: Teoria do Papel Social, Teoria da Congruência de Papéis e a Teoria da liderança.

A Teoria do Papel Social é uma perspectiva teórica da psicologia social que explora as influências dos papéis sociais de gênero no comportamento e nas atitudes das pessoas. A teoria sugere que os papéis sociais atribuídos a homens e mulheres em uma determinada cultura ou sociedade moldam suas

características, comportamentos e atitudes de acordo com as expectativas sociais. Por exemplo, em muitas culturas, espera-se que as mulheres sejam mais afetuosas, empáticas e preocupadas com as relações interpessoais, enquanto se espera que os homens sejam mais assertivos, competitivos e independentes (Eagly, 1987).

A Teoria do Papel Social associada ao comportamento organizacional, defende a influência dos papéis de gênero, que ocorre porque as pessoas reagem aos líderes em termos de expectativas de gênero e, também, porque a maioria das pessoas, até certo ponto, internaliza seu próprio papel de gênero. Sendo assim, homens e mulheres, como colaboradores e liderados, reagem às líderes mulheres, percebendo-as de acordo com o papel social que exercem, ou seja, donas do lar, maternais, emotivas, etc. Quando uma líder mulher não se comporta de acordo com as expectativas do seu papel, os colaboradores a percebem e reagem de forma diferente. Esta teoria também sugere que os papéis de homens e mulheres estão se sobrepondo, e mais mulheres estão entrando no mercado de trabalho e buscando cargos gerenciais em suas carreiras (Eagly et al., 2003).

De acordo com a Teoria da Congruência de papéis, os indivíduos têm uma tendência a se comportar de maneira consistente com os papéis que desempenham em diferentes contextos sociais. Quando os papéis são congruentes, ou seja, quando não há conflito ou tensão entre eles, a pessoa experimenta um senso de harmonia e equilíbrio em sua vida. Por outro lado, quando ocorrem conflitos de papéis ou há incompatibilidade entre os diferentes papéis, podem surgir problemas emocionais, estresse e insatisfação (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 1991; Eagly & Karau, 2000, 2002).

A Teoria da Congruência de Papéis relacionada à liderança de mulheres argumenta que existe uma incongruência percebida entre as qualidades femininas estereotipadas e as características e funções do líder. Essa teoria também argumenta que os papéis de liderança das mulheres podem ser melhorados reduzindo o viés nas definições estereotipadas de liderança e gênero (Eagly & Karau, 1991). De acordo com a Teoria da Congruência de Papéis, a ameaça de estereótipos de gênero pode ser experimentada durante o

desempenho de um papel em níveis seniores, dentro de características congruentes. A composição de homens e mulheres no local de trabalho pode impactar a identidade de gênero e o respectivo estereótipo.

Considerando a incongruência existente entre os papéis de liderança e o papel do gênero feminino, torna-se mais difícil para as mulheres alcançarem papéis de liderança, além de produzirem a desaprovação de outras pessoas, quando seu comportamento nesses papéis não está em conformidade com o papel do gênero feminino. As mulheres líderes que tendem a ser mais assertivas ou autocráticas, ou seja, que exibem um estilo predominantemente masculino de agir, também se deparam com preconceitos estereótipos. No entanto, menos incongruência é encontrada quando as mulheres líderes são democráticas ou carismáticas, pois essas são tipicamente conhecidas como características femininas (Eagly et al., 2003).

Nos achados da literatura, a associação mais constante de liderança relacionada a gênero é a diferenciação entre líderes masculinos, que portam a chamada liderança transacional; *versus*, a liderança transformacional, detida pelas líderes mulheres (Eagly et al., 2003; Tafvelin et al., 2019). A liderança transacional é baseada em trocas sociais e econômicas entre líderes e seus seguidores; os líderes oferecem recompensas verbais ou materiais em troca de um bom desempenho aos seus colaboradores, e a punição é atribuída ao mau desempenho. A liderança transformacional é determinada como um conjunto de habilidades críticas necessárias para um líder eficaz em uma organização; os líderes devem desempenhar um papel de inspirar, motivar e estimular seus seguidores para o aumento da produtividade (Eagly et al., 2003).

Não há, na literatura investigada, uma designação de estilo para liderança de mulheres ou um descritivo específico do conceito de liderança feminina ou um rol das habilidades de liderança feminina eficaz. É importante lembrar que os estilos de liderança não são inerentemente ligados ao gênero, mas podem ser influenciados por fatores sociais e culturais que afetam homens e mulheres de maneiras diferentes. Portanto, também é necessário reconhecer que existem diferenças individuais e que o estilo de liderança não é determinado exclusivamente pelo gênero. Desta forma, será pertinente criar uma definição para o estilo de liderança das mulheres?

Reconhecendo que as experiências de liderança podem variar amplamente entre indivíduos, independentemente do seu gênero, os pesquisadores estão cada vez mais focados em entender as complexidades das interações entre gênero, estilos de liderança e contextos específicos, buscando promover maior diversidade e inclusão nas posições de liderança. Embora algumas pesquisas tenham encontrado diferenças nas ênfases de homens e mulheres, em certos aspectos dos estilos de liderança, não há evidências consistentes de que um gênero seja mais propenso a um estilo específico (Eagly & Karau, 1991; Kulkarni & Mishra, 2022; Maheshwari, 2021).

O fato de a liderança ter sido associada, durante muitos anos, como uma competência masculina, dificulta a criação de referenciais teóricos sobre liderança e desenvolvimento de liderança feminina. Desta forma, o ato de liderar por mulheres é mais frequentemente relacionado ao estilo transformacional, mais compatível com as expectativas de papel, que associam as mulheres a comportamentos relacionados ao afeto, à empatia, maior inclinação às relações sociais e mais colaborativas e participativas, do que os homens (An & Meier, 2021; Cohrs et al, 2020; Eagly et al., 2003; Khalid et al., 2021).

A existência de uma sociedade machista e sexista é uma realidade que afeta muitos contextos, incluindo o mundo profissional e as oportunidades de liderança para mulheres. Em um contexto em que as mulheres são vistas como menos capazes de exercerem liderança, de que forma as organizações poderão contribuir para modificar este cenário? Uma das ações de desenvolvimento de liderança feminina mais comumente utilizada pelas organizações são treinamentos.

Nesse contexto, os programas de desenvolvimento de liderança para mulheres podem desempenhar um papel importante na promoção da igualdade de gênero e na capacitação das mulheres para posições de liderança. No entanto, a inclusão de participantes homens em programas de desenvolvimento de liderança voltados para mulheres tem sido debatida em diversos contextos. A decisão de incluir homens ou não em programas de desenvolvimento de liderança para mulheres dependerá dos objetivos específicos do programa, do contexto em que ele está sendo implementado e das necessidades e preferências das participantes. Os autores Ery, Ibarra e Ely (2011) discutem as melhores práticas de

desenho de treinamentos ou programas de desenvolvimento de liderança para mulheres. Eles destacam a importância de criar espaços seguros, oferecer mentorias e redes de apoio, fornecer modelos inspiradores de liderança e promover a consciência sobre normas culturais e organizacionais nas quais perpetua a desigualdade de gênero.

É importante considerar que a diversidade de perspectivas e a construção de uma cultura inclusiva são fundamentais para promover a igualdade de gênero e a liderança feminina. Portanto, qualquer programa que aborde essas questões deve considerar cuidadosamente a forma como os homens são envolvidos, garantindo que a voz e as experiências das mulheres continuem sendo valorizadas e que o programa atinja seus objetivos de empoderamento e desenvolvimento das mulheres líderes.

As organizações executam programas de treinamento de liderança por serem uma forma sistemática e planejada de indução da aprendizagem e que é eficaz para desenvolver gerentes e líderes mais hábeis e competentes. Além do desenvolvimento de líderes mais eficazes, os programas de treinamento voltados para as mulheres têm também o objetivo de criar ambientes mais igualitários, onde homens e mulheres possam colaborar na busca por uma liderança mais diversa e inclusiva. Em um dos estudos pesquisados, os autores revelaram que ações educacionais acadêmicas (pós-graduação, mestrado, doutorado) ou não-acadêmicas (treinamentos, cursos, programas de desenvolvimento de liderança), beneficiam mais as mulheres do que os homens. Também comprovam que as ações educacionais destinadas a mulheres aumentaram a sua percepção de competência de liderança e as suas chances de progresso na carreira (Finkel et al., 2021).

Em uma pesquisa da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) em relação aos investimentos em programas de treinamento de liderança, constata-se R\$ 997,00 de investimento por colaborador (ABTD, 2021), ficou comprovado que as organizações brasileiras têm investido recursos financeiros, materiais e humanos para ofertar treinamentos para seus colaboradores, sobretudo os líderes, mesmo com investimento inferior, se comparado aos EUA cujo valor é \$1.267 dólares de investimento por colaborador (SBTD, 2021). Outro dado relevante desse relatório é a distribuição das verbas para

pagamento de ações de TD&E por público: 55% da verba anual destinada para treinamento é para o desenvolvimento de líderes. A pesquisa também revelou que a distribuição de treinamentos para alta liderança é de 25% para cargos de gerência e de 30% para os ocupantes de cargos de supervisão (ABTD, 2021).

Na pesquisa da ABTD foi utilizada a abordagem de Kirkpatrick (1976) para demonstrar a avaliação de treinamentos em quatro níveis (reação, aprendizagem, aplicação e resultados). Em relação ao nível de avaliação de treinamento utilizado pelas organizações, a avaliação de reação ainda é a mais comumente realizada (69%). As empresas que responderam sobre a avaliação de aprendizagem pós-treinamento correspondem a 26%. Do terceiro e quarto nível de avaliação, os números despencaram drasticamente. A avaliação de aplicabilidade (mudança de comportamento no cargo) é medida somente em 18% das empresas pesquisadas. Ainda são poucas as empresas (2%) que realizam o último nível de avaliação indicado por Kirkpatrick sobre o Retorno por Investimento (ROI) (ABTD, 2021).

Com este cenário sobre o investimento e distribuição da verba de treinamentos serem efetuados em maior parte para desenvolvimento de líderes, reforça-se a importância da necessidade de avaliar se os treinamentos e programas destinados a desenvolver liderança apresentam algum retorno para a organização. Este estudo tem por objetivos avaliar a efetividade de um programa de desenvolvimento de liderança feminina (PDLF) e testar o valor preditivo de motivação para transferir e de suporte à transferência em relação ao programa de desenvolvimento de liderança feminina.

Para atingir esses objetivos, o estudo foi realizado em duas etapas, cada qual com seus objetivos específicos. A etapa 1 teve como objetivos: (1) Investigar a validade psicométrica dos instrumentos de avaliação de Motivação para Transferir (MT), suporte à transferência (apoio gerencial e apoio de pares e colegas), Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT), e impacto de um Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina (PDLF) sobre o trabalho (a carreira) dos participantes; e adaptar e investigar evidências de validade psicométrica de uma escala de impacto do treinamento de liderança na vida profissional,

inspirada no instrumento Valor Instrumental (Lacerda & Abbad, 2003; Lacerda, 2002) e Força Motivacional (Pilati, 2004).

A etapa 2 deste trabalho teve como objetivos: (1) Analisar as relações entre as variáveis antecedentes motivação de transferir, suporte à transferência e a variável critério impacto do treinamento no trabalho; (2) Analisar as relações entre as variáveis antecedentes motivação de transferir, suporte à transferência e a variável critério impacto do treinamento de liderança na vida profissional, a partir da percepção dos egressos de um PDLF.

Uma avaliação de um programa de treinamento demanda a coleta de dados sobre os efeitos (alguns ou todos) e a interpretação dos resultados sobre o programa de treinamento. Para a condução de avaliação de treinamentos, a literatura recomenda alguns modelos validados que são criados para testar relações entre um conjunto de variáveis específicas, antecedentes, preditoras, mediadoras ou moderadoras, de determinados resultados em TD&E, seja no nível individual (micro), de grupos (meso) ou organizacionais (macro) (Borges-Andrade et al., 2006). Nesta pesquisa, os modelos de regressão múltipla adotados basearam-se em modelos de avaliação da efetividade de treinamentos, entre os quais o modelo MAIS (Borges-Andrade, 1982) e no modelo impact (Abbad, 1999), que tem sido adotado com sucesso em diferentes estudos e contextos organizacionais (Abbad & Sallorenzo, 2001; Araújo et al., 2017; Abbad et al., 2012; Pilati, 2004; Lacerda, 2002; Lacerda & Abbad, 2003; Moreira et al., 2019). Este último foi escolhido como um dos referenciais de avaliação por incluir variáveis de suporte, motivação e impacto e por oferecer os instrumentos de medida que foram adotados neste estudo. Outros modelos e revisões de literatura sobre preditores de efetividade de treinamentos foram consultados para identificar referenciais teóricos e resultados de pesquisas sobre a influência de variáveis de suporte e motivação sobre o comportamento dos egressos no trabalho (Bell et al., 2017; Grohmann et al., 2014; Hughes et al., 2020; Kodwani, 2017; Lacerenza et al., 2017; Ng & Ahmad, 2018). Também foram incluídos neste estudo os referenciais teóricos que embasaram a adaptação da escala de Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional

(ITLVP) (Abbad et al., 2012; Pilati, 2004; Lacerda, 2002; Lacerda & Abbad, 2003; Moreira et al., 2019), que foram adotadas para avaliar o PDLF.

Em relação a ITT, embora os impactos do treinamento de liderança sejam geralmente considerados neutros em termos de gênero, a literatura recomenda que os pesquisadores efetuem pesquisas sobre esta variável em PDLF, que envolvem homens e mulheres. Os resultados do ITT de PDLFs futuros podem contribuir para que as mulheres percebam como um fator positivo no seu desenvolvimento profissional e de suas carreiras, como também, para superarem a percepção tendenciosa de que mulheres são líderes ineficazes, o que poderá evocar um maior aumento no número de promoções (Finkel, 2021). Outros achados revelam que os programas de treinamento de liderança possuem o potencial de afetar a motivação e o aumento da eficácia organizacional por meio da melhoria do comportamento dos funcionários (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2019; Daniëls et al., 2021; Day, 2012; Sisson, 2019).

Com base na literatura de TD&E, acredita-se no valor preditivo de variáveis extensamente pesquisadas ao longo do tempo, como a motivação para transferir (Curado et al., 2015; Gegenfurtner, 2011; Grohmann et al., 2014; Krishnamani & Haider, 2016; Lacerda & Abbad, 2003; Reinhold et al., 2018; Vignoli & Depolo, 2019) e o suporte à transferência de treinamento (Abbad & Sallorenzo, 2001; Araújo et al., 2017; Bastos, 2012; Chiaburu et al., 2010; Hughes et al., 2020; Islam & Ahmed, 2018; Lacerda & Abbad, 2003; Moreira, 2017; Ng & Ahmad, 2018) sobre impacto do treinamento no trabalho e transferência de treinamento são aplicáveis aos efeitos de programas de desenvolvimento de liderança (Lacerenza et al., 2017), tal como o que foi pesquisado nesta dissertação.

A breve análise da produção de conhecimentos apresentada a seguir, serviu como referencial teórico e empírico para a formulação dos objetivos desta pesquisa. Assim também, para a escolha das fontes de informação e das estratégias metodológicas adotadas no estudo, além de servir como apoio à discussão dos achados da presente pesquisa. Na próxima seção serão descritas as variáveis antecedentes e consequentes, na seguinte organização: a) motivação para transferir; b) suporte à transferência de

treinamento; c) impacto de treinamento no trabalho; e, d) impacto do treinamento de liderança na vida profissional.

Motivação para Transferir (MT)

A motivação é uma variável extensamente estudada na literatura e de interesse de diversos autores. O conceito de motivação é amplo. No estudo de Noe (1986) a definição de motivação para transferir (MT) foi apresentada como o desejo dos alunos de aplicar os conhecimentos e habilidades adquiridos em cursos de treinamento em seu trabalho. Motivação para transferir tem sido estudada e definida com algumas variações em diferentes estudos (por exemplo: Noe, 1986; Curado et al., 2015; Warr, 1999). Neste estudo, utilizamos o conceito de motivação para transferir fornecido por Abbad et al. (2012) que define: *“como o grau de interesse do participante em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento”* (pág. 198).

Em um artigo foi encontrado que os líderes eficazes podem influenciar positivamente a motivação e a satisfação no trabalho dos funcionários, afetando o comportamento e desempenho no trabalho. Embora a liderança tenha sido percebida como um impulsionador da aprendizagem organizacional em alguns estudos, os autores não conseguiram identificar claramente quais ações de liderança afetam a aprendizagem organizacional, nem em que medida (Daniëls et al., 2021). Nos achados da revisão de literatura realizada por Abbad et al. (2003) a MT foi uma variável relacionada às reações dos participantes; com a aprendizagem mensurada antes e pós-treinamento; e o comportamento no cargo (impacto do treinamento no trabalho). Na literatura há indicação de que a motivação para treinamento está positivamente relacionada às reações, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho (Abbad et al., 2003).

Outros estudos revelaram que a MT tem um efeito significativo como variável preditiva em diferentes resultados da transferência (Tannenbaum et al., 1991; Grohmann et al., 2014) e, também, como preditora positiva de transferência de treinamento (Krishnamani & Haider, 2016). A MT foi também encontrada

como uma variável mediadora entre as características do treinamento e a transferência de treinamento (Gegenfurtner et al., 2009); entre suporte social e transferência de treinamento (Kodwani, 2017; Reinhold et al., 2018); e, entre as características do treinamento e transferência de treinamento (Grohmann et al., 2014). Em buscas na literatura não foram encontrados artigos que revelem novos achados sobre MT em treinamentos ou programas de desenvolvimento de liderança voltado para mulheres.

Suporte à Transferência de Treinamento (STT)

O suporte à transferência de treinamento é um construto bidimensional. Nas pesquisas nacionais vem sendo medido em dois fatores: psicossocial e material (Abbad et al., 2012). Segundo Abbad et al. (2012), o suporte à transferência *“avalia o apoio recebido pelo egresso do treinamento para aplicar, no trabalho, as novas habilidades adquiridas nesses eventos instrucionais”* (Abbad et al., 2012). Neste estudo, para o suporte psicossocial à transferência de treinamento (STT) foi adotado o conceito elaborado por Abbad et al. (2012) como *“a percepção do egresso sobre o apoio gerencial, dos pares e da organização para aplicação dos CHAs aprendidos pós-treinamento”*. O estudo de Martins et al. (2017) emprega a definição de Abbad et al. (2012) e caracteriza o suporte psicossocial como *“o apoio percebido pelos egressos para aplicar as novas habilidades adquiridas no trabalho”*. Esta variável (STT) é composta por três conjuntos de itens: (1) apoio da chefia imediata; (2) apoio dos colegas (pares); (3) material (organização), para que os (as) egressos (as) possam aplicar as habilidades aprendidas em treinamentos no trabalho (Abbad et al., 2012). O fator de STT denominado material, tem origem na percepção sobre a existência dos materiais e equipamentos que serão utilizados pós-treinamento, para que os egressos apliquem o que foi aprendido no contexto do trabalho (Abbad, 1999; Abbad & Sallorenzo, 2001).

A escala de suporte à transferência de treinamento sofreu uma pequena adaptação, em relação ao não uso da subescala de suporte material, pois não foram localizados estudos que apontassem relacionamento positivo entre suporte de materiais e equipamentos com efeitos de treinamento de liderança de mulheres. O suporte psicossocial, contido nas duas subescalas, gerencial e social (colegas e

pares), formam a percepção dos participantes sobre o apoio para aplicar os conhecimentos e habilidades aprendidos no treinamento no trabalho. Esta é uma escala bifatorial, dividida em: 1- suporte do apoio gerencial e material ($\alpha = 0,92$, cargas fatoriais 0,84 a 0,90); e, 2- suporte do apoio de pares ou colegas e material ($\alpha = 0,90$, cargas fatoriais 0,78 a 0,89) (Martins et al., 2018).

Há estudos que comprovam como o STT (psicossocial) afeta positivamente a motivação para transferir (MT) novas aprendizagens no trabalho (Blume et al., 2010; Chiaburu et al., 2010; Huang et al., 2015). Importantes estudos realizados em diferentes contextos, treinamentos e amostras de participantes comprovam o efeito preditivo de STT com ITT (Araújo et. al., 2017; Araújo, 2016; Hughes et. al., 2020; Moreira et. al., 2017; Ng & Ahmad, 2018; Vignoli & Depolo, 2019; Zerbini & Abbad, 2010). Em dois estudos sobre a variável STT, o apoio dos pares desempenhou o maior papel relativo na previsão de transferência de treinamento (Moreira et al, 2017; Hughes et al., 2020). Os autores propõem que este achado seja fruto da maior probabilidade dos egressos de interagirem com seus pares regularmente, ou que os pares tenham maior probabilidade de influenciar a transferência (Moreira et al, 2017). Outros autores ainda sugerem que o suporte à transferência - apoio de pares, deve ser realizado de forma planejada e estruturada, que pode vir na forma de encorajamento, feedback e ajuda na busca de soluções para problemas complexos e indica o exemplo de programas de tutoria de pares (Hughes et al., 2020). Em outro estudo, os resultados encontraram em diferentes tipos de apoio (organizacional, pares e supervisores) uma relação significativa com os indicadores de transferência de treinamento (impacto do treinamento no trabalho) (Martins et al., 2018). Não foram achados estudos sobre treinamentos ou programas de desenvolvimento de liderança feminina que tenham incorporado a avaliação da variável STT.

Os achados dessas pesquisas revelam que é possível encontrar uma correlação significativa e positiva de STT com ITT, com destaque maior para os resultados de STT no apoio dos pares (colegas de trabalho). Também há fortes indicativos de que quanto maior o STT melhores são os resultados de ITT. Pesquisas mostram relação positiva significativa de MT com STT, e um relacionamento de mediação de MT no

relacionamento entre STT e ITT (Hughes et al., 2020; Kodwani, 2017; Martins et al., 2018; Moreira et al., 2017; Reinhold et al., 2018).

Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT)

Os programas de TD&E têm por objetivo promover as ações formais de aprendizagem nas organizações. Estas ações visam a desenvolver as competências (conhecimentos, habilidades e afetos) importantes para as organizações. A aplicação eficaz dessas competências pelos trabalhadores pode provocar impactos relevantes para as organizações, tanto nos processos de trabalho quanto nos resultados organizacionais (Zerbini et al., 2012). Para mensurar tais resultados, a literatura recomenda medir tanto os efeitos de curta duração (reação) quanto os efeitos de longo prazo (comportamento no trabalho).

É necessário que os egressos, após o término do treinamento, possam aplicar, de forma eficaz, os CHAs adquiridos durante o treinamento, no contexto de trabalho (Ford & Kraiger, 1995; Baldwin & Ford, 1988; Zerbini et al., 2012). A transferência de treinamento pode ser definida como a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas nos cursos de treinamento para seu trabalho (Baldwin & Ford, 1988). Para Noe (1986), o conceito de transferência de treinamento é *“o desejo do treinando de aplicar os conhecimentos e habilidades adquiridos em cursos de treinamento em seu trabalho”*. O constructo impacto do treinamento no trabalho (ITT) é um conceito correlato ao de transferência de treinamento, também conhecido como transferência positiva. Os efeitos de transferência de treinamento podem ser medidos em profundidade e amplitude (Abbad et al., 2012).

Na literatura recomendada, o impacto do treinamento do trabalho, medido em amplitude, é o conceito mais pesquisado nacionalmente no terceiro nível, de acordo com o modelo de Kirkpatrick (1976), sobre o comportamento no cargo, de retenção e generalização, após participar de um programa de treinamento (Abbad et al., 2012; Zerbini et al., 2012). Neste estudo foi adotada a definição e a escala de impacto do treinamento no trabalho (medido em amplitude) como a influência exercida pela ação instrucional sobre o desempenho global, as atitudes e a motivação do egresso (Abbad et al., 2012). Neste

estudo, o conceito de impacto do treinamento na vida profissional do participante foi também avaliado, pois o PDLF tinha como objetivos não apenas melhorar o comportamento dos egressos nos respectivos cargos, mas também ampliar as chances de promoção a cargos de liderança na organização estudada.

Diversas pesquisas nacionais e internacionais investigaram o impacto do treinamento no trabalho (Araújo et. al., 2017; Bhatti et. al., 2013; Blume et al., 2010; Brion, 2020; Huang et al., 2015; Koslowski et. al., 2000; Lacerda & Abbad, 2003; Martins et. al., 2018; Pilati, 2004; Vignoli & Depolo, 2019). Entretanto, os resultados ainda são poucos conclusivos sobre quais são os preditores dos efeitos das ações instrucionais sobre a aprendizagem, a retenção e a generalização, condições necessárias à aplicação eficaz no trabalho das aprendizagens adquiridas em treinamentos, de acordo com revisões de literatura mencionadas anteriormente. Entre os desafios das pesquisas em avaliação de treinamentos destaca-se a necessidade de realizar estudos longitudinais, experimentais ou quase-experimentais, com pré-teste e em medidas repetidas das variáveis, coletadas em dois ou três momentos distintos (Abbad & Carlotto, 2016; Blume et al., 2010; Huang et al., 2015). Não foi encontrado estudo que tivesse efetuado avaliação de impacto de programas ou treinamentos de desenvolvimento de liderança de mulheres. Considerando os achados na literatura, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1 – Motivação para transferir será preditora positiva de impacto do treinamento no trabalho.

H2 – Suporte à transferência será preditora positiva de impacto do treinamento no trabalho.

Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional (ITLVP)

A motivação é um tema de estudo central na psicologia, refere-se à força motriz ou uma energia que encoraja e sustenta o comportamento de uma pessoa em relação a uma determinada meta ou objetivo. Há diversas teorias criadas por vários pesquisadores que se dedicam a essa área de pesquisa.

A Teoria da Motivação de Vroom (1984) é uma das teorias sobre motivação no ambiente de trabalho. Essa teoria propõe que a motivação é influenciada por três fatores: expectativa (a crença de que um esforço específico levará a um determinado nível de desempenho), instrumentalidade (a crença de que

o bom desempenho levará a um resultado específico) e valência (o grau de valor que uma pessoa atribui ao resultado esperado). Segundo esta teoria, a motivação de uma pessoa para realizar uma tarefa ou alcançar um objetivo é influenciada pela expectativa de que ela será capaz de alcançá-lo, pelo valor que ela atribui ao objetivo e pela percepção da instrumentalidade do resultado. Os autores Colquitt e Simmering (1998) desenvolveram um modelo de motivação no contexto organizacional que considera a importância da percepção de instrumentalidade e valência para explicar o comportamento motivado.

No Brasil, Silva (2007) investigou a utilidade, o valor e o impacto da orientação profissional na gestão da carreira e na vida pessoal dos indivíduos. Os resultados da pesquisa indicam que a orientação profissional pode ser uma ferramenta útil e valiosa para ajudar as pessoas a se engajarem para planejar suas carreiras e a tomar decisões importantes relacionadas ao trabalho. Outra pesquisa importante foi de Abbad et al. (2012) que conduziram um estudo sobre a relação entre a percepção de valor instrumental do treinamento e a transferência de treinamento para o trabalho. Os resultados mostraram que a percepção de valor instrumental estava positivamente relacionada à transferência de treinamento.

A teoria de Vroom (1984) explicada por Pilati (2004) é aplicada em contextos de treinamento da seguinte forma: valência, como um conjunto de preferências acerca de possíveis resultados associados à participação do trabalhador nas ações de treinamento; instrumentalidade, como a avaliação subjetiva que o trabalhador faz se o treinamento será eficaz; e a expectativa, que também é uma avaliação subjetiva feita pelo próprio trabalhador sobre a sua capacidade de aprender os conteúdos do treinamento.

Entre as variáveis motivacionais estudadas em T&D, estão: motivação para aprender, a motivação para transferir, a força motivacional e o valor instrumental do treinamento. A motivação para aprender é a disposição ou vontade de adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir objetivos específicos. A motivação para transferir é a disposição ou vontade de aplicar os conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos no contexto do trabalho. A força motivacional é a intensidade ou grau de motivação que uma pessoa apresenta em relação a uma determinada atividade ou objetivo. Quanto maior a força motivacional,

maior a probabilidade de que a pessoa se engaje em comportamentos voltados para a realização do objetivo em questão (Abbad et al., 2012).

O conceito de valor instrumental do treinamento foi elaborado por Lacerda e Abbad (2003) como a “crença do indivíduo de que as habilidades adquiridas em um treinamento serão úteis para atingir resultados futuros, levando em consideração a importância que o indivíduo atribui a cada resultado”.

Refere-se à percepção que as pessoas têm sobre a relevância e a utilidade dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas durante o treinamento. Quando as pessoas percebem que o treinamento é útil para sua carreira ou vida profissional, elas tendem a apresentar maior motivação para aprender e aplicar o que foi aprendido. Lacerda (2002) construiu e validou uma escala de Valor Instrumental de Treinamento, baseada nos princípios teóricos de Vroom (1964). A escala foi construída com o objetivo de identificar a importância de determinadas recompensas para a vida profissional do respondente e a utilidade por ele atribuída no treinamento como um meio para obter os resultados desejados. Algumas destas recompensas estão relacionadas ao quanto o indivíduo percebe que o treinamento resolve problemas no seu ambiente de trabalho e o quanto o treinamento contribuirá para o progresso de sua carreira.

A versão original desta escala contém quatorze itens associados a duas escalas, uma de importância (valência) e outra de utilidade (instrumentalidade). Os itens estavam associados a duas escalas de pontuação. A escala de pontuação destinada a medir valência dos resultados associados à realização de um treinamento é de 5 pontos, em que 1 (um) corresponde a nada importante e 5 (cinco) a totalmente importante. A escala de pontuação destinada a medir instrumentalidade contém 5 pontos que variam de 1 (um), nada útil, a 5 (cinco) completamente útil. Esta versão original apresentou uma matriz de dados fatorável ($KMO = 0,88$), com 37,62% de variância total das respostas às escalas e uma excelente consistência interna ($\alpha = 0,94$). Em seus resultados, Lacerda & Abbad (2003) apresentaram que o Valor Instrumental do Treinamento é uma variável motivacional, positivamente relacionada ao Impacto do Treinamento no Trabalho (ITT). Esses achados possibilitaram a adaptação da Escala de Valor Instrumental

(EVIT), produzida por Lacerda (2002), para medir o Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional (ITLVP).

O programa de treinamento de liderança feminina, avaliado neste estudo, foi construído em virtude de compromissos assumidos pela organização para a promoção da diversidade. Entre os resultados do PDLF esperados pela organização estão: (1) satisfação dos participantes, em especial das mulheres, com o programa, aumento de interação e busca de apoio social pelas redes de contato, fomento ao debate sobre o tema na organização; desenvolvimento de habilidades **de ara** mulheres líderes ou com potencial de liderança, disseminação da cultura de equidade de gênero, aumento da participação das mulheres em processos seletivos para cargos de liderança (quebrar a síndrome da impostora); promoção da equidade de gênero como “raiz” da cultura organizacional, aumento do percentual de mulheres líderes em todos os níveis de liderança da organização.

Apesar da necessidade organizacional de desenvolvimento de liderança de **mulheres j**, o programa (PDLF) não foi concebido a partir de análise de necessidade de treinamento (ANT) que indicasse os CHAs necessários para desenvolvimento das mulheres como líderes. A ANT, quando realizada, fornece uma descrição das demandas de aprendizagem existentes e indica quais os conteúdos, recursos, métodos e estratégias educacionais precisam ser adotados no desenho instrucional. De acordo com os achados de Lacerenza et al. (2017), a existência da ANT promove um programa mais próximo da realidade do público-alvo e mais eficaz, em termos de aprendizagem e transferência de treinamento para o trabalho. (Lacerenza et al., 2017; Ferreira et al., 2015).

Neste estudo, a proposição desta autora foi a investigação dos efeitos do programa na vida profissional (carreira) das egressas. Dessa forma, a escala EVIT construída por Lacerda & Abbad (2003) sofreu adaptações, a começar pelo nome, que foi modificado para Escala de Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional - EITLVP. A EITLVP contém oito itens dos 14 da escala original, que estão associados a uma única escala de pontuação, de três pontos, em que 1 (um) corresponde a nenhuma contribuição, 2 (dois) pouca contribuição e 3 (três) muita contribuição. O objetivo da adaptação de EITLVP é avaliar o grau de

contribuição do treinamento (PDLF) para que o participante pudesse alcançar resultados positivos em sua vida profissional e pessoal. Alguns destes resultados positivos estão relacionados ao progresso da carreira, resolução de problemas no trabalho, diminuição dos conflitos trabalho-família, melhoras nas relações sociais, aumento de autoeficácia, autoconfiança e o reconhecimento das pessoas sobre o trabalho executado.

Ao analisar o impacto do treinamento de liderança na vida profissional das mulheres, poderá apurar se houve efeito da aprendizagem sobre a diminuição de algumas demandas de desenvolvimento de liderança em mulheres relacionadas à percepção da falta de ambição, falta de autoconfiança, a pressão de colegas e familiares ou a vontade de desistir e a decepção com o ambiente de trabalho (Hoobler et al., 2018; Khalid et al., 2021; Oliveira-Silva & Parreira, 2022; Selzer et al., 2017). Os resultados das pesquisas de Lacerda e Abbad (2003), Pilati (2004) encontraram relações positivas entre Valor Instrumental do Treinamento (VIT) e ITT. Diante dos achados que indicaram relacionamentos positivos entre as variáveis, são apresentadas as seguintes hipóteses:

H4 – Motivação para transferir será preditora positiva de impacto do treinamento de liderança na vida profissional.

H5 – Suporte à transferência será preditora positiva de impacto do treinamento de liderança na vida profissional.

Método

Este é um estudo de levantamento (survey), descritivo, inferencial, de abordagem quantitativa, com recorte transversal (Creswell & Creswell, 2021). Para atingir os objetivos deste estudo foram realizadas as análises em duas etapas: (1) Investigar a validade psicométrica dos instrumentos de avaliação de um PDLF; (2) Teste das relações investigadas entre as variáveis antecedentes (motivação de transferir e suporte à transferência) e as variáveis critérios (impacto do treinamento no trabalho e impacto do treinamento de liderança na vida profissional) por meio das análises estatísticas descritivas e de regressão linear múltipla.

Serão apresentados nesta seção o contexto do estudo, as amostras de participantes, os instrumentos, o procedimento de coleta e a análise dos dados apurados.

Contexto do Estudo

A pesquisa foi realizada em uma organização nacional, do segmento financeiro, com mais de duzentos anos de existência. A instituição é uma personalidade jurídica de direito privado, constituída como sociedade de economia mista. Essa organização possui 3.985 agências bancárias e uma matriz (nacional), estando presente na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais de 86.150 funcionários efetivos, com 58,2% do gênero masculino e 41,8% do gênero feminino.

Para realização da parceria, foram realizadas reuniões com a instituição responsável, por meio de sua Universidade Corporativa (UC) localizada em Brasília/DF (matriz). A UC desta empresa é o setor responsável pela criação e avaliação das ações de aprendizagem. A empresa autorizou formalmente a realização da pesquisa, desde que mantida a confidencialidade do seu nome. Para manter esse acordo, a pesquisadora realizou alguns ajustes em nomes e ocultou informações com tarjas pretas em um documento anexo (Apêndice F). O programa de treinamento avaliado neste estudo foi escolhido em convergência com a proposta de pesquisa e a instituição escolhida, com o objetivo de avaliar o impacto de treinamentos ou programas destinados a treinar ou desenvolver habilidades gerenciais de liderança feminina.

Em 2006, a empresa pesquisada aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, promovido pela Secretaria de Políticas para Mulheres da Presidência da República. Em março de 2009, a empresa recebeu o selo Pró-Equidade Gênero e Raça, um programa para disseminação de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar igualdade entre homens e mulheres no mundo do trabalho. Neste mesmo ano, a empresa iniciou o Programa Liderança Feminina (PLF), criado com a intenção de aprofundar a discussão sobre a equidade de gênero nos cargos de gestão e aprimorar as competências necessárias para a liderança, por meio de um ambiente que promovesse o empoderamento

feminino e que apoiasse o aumento da participação das mulheres em posições executivas e estratégicas da empresa (Amaral, 2020).

Apesar da iniciativa, a adesão de mulheres no processo seletivo foi baixa (de 1.261 mulheres, apenas 709 se candidataram), gerando uma preocupação da empresa em obter melhores diagnósticos dos problemas relacionados à evasão das mulheres em processos seletivos. O Programa inicial contou com 4 fases: diagnóstico, *workshop*, videoaulas e *coaching* em grupo. O público para a pesquisa de diagnóstico foi direcionado para as 1.261 mulheres que atendiam aos requisitos para inscrição no programa de ascensão profissional da Rede de Agências em 2009. Foram 493 questionários recebidos e validados. Dos resultados sobre o conhecimento das inscrições para o programa de ascensão profissional, foi detectado que 67% das mulheres tiveram conhecimento (329) e 33% não souberam da abertura das inscrições (164) (Amaral, 2020).

Sobre os motivos de não adesão ao programa ascensão profissional em rede de agências em 2009, os motivos mais relatados foram: a) a relação custo-benefício da nova comissão não compensa: as exigências da tarefa e a carga de trabalho são muito altas quando comparadas à remuneração recebida (n=123); b) atuar como gestora implicaria em mudanças constantes de local de trabalho (n=104); c) as condições de trabalho nas agências são desfavoráveis (instalações físicas, equipamentos, pressão, número de funcionários) (n=97). Diante dos resultados apurados no PLF, o programa sofreu alguns ajustes após sua primeira edição (2009) (Amaral, 2020).

Em 2012, a empresa compôs o Comitê de Articulação e Monitoramento do Plano Nacional de Política para as Mulheres e aderiu à Carta Empresarial pelos Direitos Humanos e pela Promoção do Trabalho Decente, do Instituto Ethos. Em 2018, a empresa aderiu à Agenda 30 (2019-2021), com a intenção de ampliar o percentual de mulheres em funções de gerência. O PLF, ao longo do tempo, sofreu algumas alterações, entretanto não foram mensurados os efeitos do programa na empresa. A continuidade do programa e das modificações registradas são provenientes da adesão dos acordos, pactos, programas pela

organização (Amaral, 2020). Apesar de todos os esforços, com a adesão de plano e programas e os objetivos traçados, os números da empresa apresentam um cenário controverso, conforme Figura 1.

Figura 1

Cenário Demográfico da Instituição – 2015 a 2021

2015	2020	2021
95 mil funcionários: 40 mil mulheres (43%) e 55 mil homens (57%)	92 mil funcionários: 38 mil mulheres (41%) e 54 mil homens (59%)	86 mil funcionários: 36 mil mulheres (42%) e 50 mil homens (58%)
31 mil funcionários segmento gerencial: 11 mil mulheres (38%) e 20 mil homens (62%)	32 mil funcionários no segmentos gerencial: 11,6 mil mulheres (36%) e 20,4 mil homens (64%)	31 mil funcionários no segmento gerencial: 12 mil mulheres (36%) e 20 mil homens (64%)
187 Gerentes Executivos: 35 mulheres (18%) 152 homens (82%)	172 Gerentes Executivos: 33 mulheres (19%) 139 homens (81%)	168 Gerentes Executivos: 40 mulheres (24%) e 128 homens (76%)
35 funcionários Diretores: 5 mulheres (17%) e 30 homens (83%)	37 funcionários 1GUE: 6 mulheres (16%) e 31 homens (84%)	38 funcionários 1GUE: 4 mulheres (10,5%) e 34 homens (89,5%)
7 Vice-Presidências: 0 mulheres (0%) e 7 homens (100%)	7 Vice-Presidências: 0 mulheres (0%) e 7 homens (100%)	9 Vice-Presidências: 1 mulher (11%) e 8 homens (89%)

Nota. Dados concedidos pela organização pesquisada, retirados em setembro de 2021.

Os dados da empresa apresentam que apenas 34,5% das mulheres ocupavam cargo de gestão, nos níveis mais estratégicos e apenas 11% ocupavam cargo no corpo diretivo, em 2021. Os números são mais altos conforme o decréscimo na hierarquia, conforme descrito pela literatura do tema (Boffi & Oliveira-Silva, 2021; Oliveira-Silva & Lopes, 2021). Esta pesquisa analisou os dados coletados no programa de desenvolvimento de liderança feminina referente ao período de 2021-2022.

O Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina - PDLF

Em dezembro de 2020, foi lançada a segunda edição do Programa, de acordo com a designer instrucional do PDLF. O PDLF, nesta segunda edição, teve por premissa preparar mulheres para ocuparem

cargos em posição de liderança, bem como diminuir os estereótipos e barreiras enfrentados por essas mulheres. A organização definiu quatro resultados para o programa: (1) Ampliar a discussão sobre o tema equidade de gênero, para reeducar sobre os mecanismos de misoginia, estereótipos e vieses inconscientes, para homens e mulheres, bases e lideranças, até mesmo as diretorias; (2) Contribuir para que os vieses inconscientes se tornem conscientes; (3) Ter mais mulheres se inscrevendo nas oportunidades de ascensão profissional na empresa; (4) Ampliar o percentual de mulheres em funções de gerência.

O PDLF foi desenvolvido no formato 100% online, autoadministrado (não contaram com instrutores, internos ou externos à organização), disponível e com participação voluntária para todos os colaboradores. Mesmo com o direcionamento para desenvolver liderança em mulheres, o programa poderia ser realizado por trabalhadores de qualquer sexo, com ou sem cargo de liderança. Apesar da necessidade organizacional justificada, não houve uma análise de necessidade de treinamento (ANT) que indicasse os CHAs necessários para desenvolvimento das mulheres como líderes, para a construção do PDLF. O Programa foi desenvolvido contendo cinco blocos distintos: 1 - Espaço Liderança Feminina contendo Pré-estreia + Diversidade(...); 2- Barreiras Invisíveis; 3- Caminhos de sucesso (...) contendo indicações de sucesso para a liderança feminina e Liderança Feminina; 4- (...) Vídeo: Liderança Feminina Sustentável; 5- (...) Vídeos: Apresentação; (...) Capacitação e Liderança; (...) Mulheres no mercado de trabalho; (...) Transformação Cultural.

Alguns nomes foram ocultados para não identificar a empresa.

Os treinamentos tiveram como foco predominante a aprendizagem nos domínios cognitivo (que reflete uma mudança de desenvolvimento de base intelectual ou mental) e afetivo (que designa a aquisição ou mudança em estados internos do indivíduo). Nos conteúdos dos treinamentos, as competências intrapessoais foram mais presentes em quase todos os blocos (80%), competência de liderança foi a segunda maior presença (60%) e habilidades para negócios e interpessoais, em terceiro (20%). A competência intrapessoal desenvolve três componentes: autoestima central (pessoas com autoestima possuem: autoconfiança, estabilidade, humor positivo e não se frustram facilmente); atitudes em relação à autoridade (seguem as regras e respeitam os procedimentos); autocontrole (a capacidade de restringir a impulsos,

manter o foco e seguir as rotinas). Todos os treinamentos incluíram a informação (80%) como o método de treinamento principal. Os métodos de demonstração (20%) e a prática (20%) também estiverem presentes. Não foram apresentados, nos conteúdos do programa, exemplos de situações ilustrativas do contexto de trabalho, conforme recomendado pela literatura (Lacerenza et al., 2017).

Participantes

A organização pesquisada possui mais de 86.150 funcionários efetivos, com 58,2% do gênero masculino e 41,8% do gênero feminino. No PDLF, em 2022, constavam 89.110 inscritos, contabilizado por CPF, incluindo estagiários, terceiros, consultores e participantes externos. Para esta pesquisa, o critério de inclusão para participação é que o respondente tivesse concluído 50% ou mais dos cursos que compõem o PDLF. Esse critério foi adotado para obtenção de um número maior de participantes da amostra, a fim de realizar as análises estatísticas designadas para este estudo. Com esse critério, a pesquisa contou com 9.855 potenciais participantes que atenderam à condição estabelecida. Foram enviados convites com o questionário para todos esses participantes do programa. A Tabela 1 apresenta os dados sociodemográficos e profissionais dos egressos do PDLF que concordaram em participar da pesquisa e que representam a amostra de participantes da etapa 1.

Tabela 1

Dados sociodemográficos e profissionais dos participantes da etapa 1 da pesquisa.

Sexo	F	%	Raça	F	%
Feminino	1.073	72,4	Branca	1.123	76,3
Masculino	399	26,9	Parda	250	17,0
Total	1.472	99,3	Preta	65	4,4
			Amarela	32	2,2
			Indígena	2	0,1
			Total	1.472	100
Faixa Etária	F	%	Setor de Trabalho	F	%
De 26 a 29 anos	9	0,6	Unidade de Negócio Varejo	712	48,0
De 30 a 39 anos	333	22,4	Unidade de Apoio a Negócios	373	25,2
De 40 a 49 anos	770	51,8	Unidade Estratégica	218	14,7
De 50 a 59 anos	296	19,9	Outra	78	5,3
De 60 a 69 anos	63	4,3	Unidade Negócio Atacado	46	3,1
Acima de 70 anos	1	0,1	Unidade Tática	25	1,7
Total	1.472	99,3	Central de Relacionamento	17	1,1
			Personal Banking	13	0,9
			Total	1.482	100
Nível de escolaridade	F	%	Ano de Conclusão do PDLF	F	%
Médio	81	5,5	2022	811	54,7
Superior	277	18,8	2021	671	45,3
Pós-graduação	1.064	72,3	Total	1.482	100
Mestrado	48	3,3			
Doutorado	2	0,1			
Total	1.472	99,3			
Tempo Atuação Bancária	F	%	Atua como líder	F	%
De 10 a 19 anos	902	61,3	Não líder	976	65,9
De 0 a 9 anos	671	10,7	Líder	506	34,1
De 20 a 29 anos	360	24,4	Total	1.482	100
De 30 a 39 anos	52	3,6			
De 40 a 49 anos	1	0,1			
Total	1.472	100			
Líder de Outros Líderes	F	%	Tempo Líder Outros Líderes	F	%
Não líder	369	24,9	De 6 a 10 anos	42	30,6
Líder	137	9,2	De 11 a 14 anos	14	10,2
Total	506	34,1	De 15 a 19 anos	11	8
			De 0 a 5 anos	6	4,4
			De 20 a 21 anos	3	2,2
			Total	76	55,4

Nota. F = Frequência e % = Porcentagem

No período de agosto a outubro de 2023, foram coletadas 1.496 respostas. Do total, somente 14 respondentes foram excluídos, porque não aceitaram participar do estudo. O índice de retorno foi de 15,04%, resultando em 1.482 respostas válidas ao questionário eletrônico (escalas e dados profissionais dos respondentes).

Na análise dos dados sociodemográficos da amostra foi identificado predomínio de participantes do sexo feminino (72,4%), a faixa etária acima de 40 anos possui maior predominância com 76,1%, com maior incidência de pessoas pertencentes à raça branca, um total de 75,8% possuem pós-graduação (*lato senso*) ou mestrado ou doutorado, com 75,7% da população pesquisada. Em relação à experiência bancária, 61,3%, possuem entre 10 a 19 anos de atividade bancária. A maior representatividade dos setores de trabalho foi: (1) Negócios (Unid. Neg. Varejo; Unid. Neg. Atacado; Central de Relacionamento; P. Banking) com 53,1% dos respondentes; (2) Apoio a Negócios (Unid. Apoio a Negócios e Unid. Tática) com 26,9% dos respondentes; (3) Estratégica (Unid. Estratégica e Outra) com 20% dos respondentes.

Para a etapa 2, foram excluídos da amostra original (etapa 1) os participantes identificados do sexo biológico masculino, pois neste estudo o interesse é avaliar a relação entre as variáveis respondidas pelas participantes identificadas como do sexo feminino. Ao todo, permaneceram 1.073 respostas. Não foi realizada nenhuma exclusão de resposta. Na análise dos dados sociodemográficos da amostra foi identificado um predomínio de mulheres declaradas de raça branca (77,9%), que possuem pós-graduação (*lato senso*) com 75,7%, pertencentes à faixa etária acima de 30 anos até 49 anos, com maior predominância com 77,5%. Em relação à experiência bancária, 90,7% possuem mais de 10 anos de atividade bancária. Nos setores de trabalho, as participantes estão divididas nos: (1) Negócios (Unid. Neg. Varejo; Unid. Neg. Atacado; Central de Relacionamento; P. Banking) com 50,7%; (2) Apoio a Negócios (Unid. Apoio à Negócios e Unid. Tática) com 27,6%; (3) Estratégica (Unid. Estratégica e Outra) com 22%. Os dados sociodemográficos e profissionais das participantes egressas do PDLF que participaram da pesquisa estão representados na Tabela 2.

Tabela 2

Dados sociodemográficos e profissionais das participantes da etapa 2 da pesquisa.

Raça	F	%	Nível de escolaridade	F	%
Branca	836	77,9	Médio	33	3,1
Parda	163	15,2	Superior	188	17,5
Preta	46	4,3	Pós-graduação	812	75,7
Amarela	27	2,5	Mestrado	38	3,5
Indígena	1	0,1	Doutorado	2	0,2
Total	1.073	100	Total	1.073	100
Faixa Etária	F	%	Sector de Trabalho	F	%
De 26 a 29 anos	6	0,6	Unid. Neg. Varejo	485	44,8
De 30 a 39 anos	253	23,5	Unid. Apoio a Negócios	273	25,2
De 40 a 49 anos	579	54	Unid. Estratégica	180	16,6
De 50 a 59 anos	195	18,2	Outra	58	5,4
De 60 a 69 anos	39	3,6	Unid. Neg. Atacado	43	4,0
Acima de 70 anos	1	0,1	Unid. Tática	23	2,1
Total	1.073	100	P. Banking	12	1,1
			Central de Relacionamento	9	0,8
			Total	1.073	100
Tempo Atuação Bancária	F	%	Ano de Conclusão do PDLF	F	%
De 10 a 19 anos	679	63,3	2022	497	45,9
De 0 a 9 anos	100	9,3	2021	586	54,1
De 20 a 29 anos	265	24,7	Total	1.073	100
De 30 a 39 anos	28	2,6			
De 40 a 49 anos	1	0,1			
Total	1.073	100			
Atua como líder	F	%	Líder de Outros Líderes	F	%
Não líder	724	66,9	Não líder	269	74,9
Líder	359	33,1	Líder	90	25,2
Total	1.073	100	Total	359	100
Tempo Líder Outros Líderes	F	%			
De 0 a 5 anos	50	55,6			
De 6 a 10 anos	24	26,6			
De 11 a 14 anos	6	6,7			
De 15 a 19 anos	9	10			
De 20 a 21 anos	1	1,1			
Total	90	100			

Nota. F = Frequência e % = Porcentagem

As duas amostras de participantes desta pesquisa foi constituída de forma não aleatória, por conveniência e por disponibilidade de participação voluntária dos respondentes.

Instrumentos e Medidas

O questionário eletrônico (Apêndice F) foi elaborado com a aplicação das seguintes escalas: (1) Escala de Motivação para Transferir – EMT (Abbad, 1999; Lacerda & Abbad, 2003); (2) Escala de Suporte à Transferência de Treinamento – ESTT (Abbad, 1999; Abbad & Sallorenzo, 2001; Abbad et al., 2012; Martins et al., 2018;); (3) Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude – EITT (Mourão et al., 2014; Pilati & Abbad, 2005;); (4) Escala de Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional (Abbad et al., 2012; Lacerda, 2002; Pilati, 2004) e os dados sociodemográficos e laborais. O questionário eletrônico (Apêndice F) contém, além dos itens referentes a dados demográficos e profissionais, as escalas descritas na Tabela 3 e o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Tabela 3

Escalas que compõem o questionário de coleta de dados

Escalas	Autor (es) do Instrumento	Qde. de Itens	Pontuação
Escala de Motivação para Transferir (EMT)	Abbad, 1999; Lacerda & Abbad, 2003.	5	1- Discordo totalmente a 5- Concordo totalmente
Escala de Impacto de Treinamento de Liderança da Vida Profissional (EITLVP)	Abbad et al., 2012; Pilati, 2004; Lacerda, 2002.	8	1- Nenhuma contribuição a 3- Muita contribuição
Escala de Suporte à transferência de treinamento – Gerencial e Pares	Abbad, 1999; Abbad & Sallorenzo, 2001; Abbad et al., 2012; Martins et al., 2018.	12	1- Nunca a 5 - Sempre
Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude – EITT	Pilati & Abbad, 2005; Mourão et al., 2014.	12	1- Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente

As escalas EMT, ESTT e EITT foram reproduzidas em diversos estudos brasileiros, demonstraram excelentes índices de validade e consistência interna (Abbad et al., 2012). A Escala de Motivação para

Transferir – EMT (Abbad, 1999; Lacerda & Abbad, 2003) é composta por cinco itens associados a uma escala de concordância de pontuação *Likert* de 5 pontos, sendo que a pontuação 1 (um) corresponde a “Discordo totalmente” e 5 (cinco) a “Concordo totalmente”. O estudo realizado por Lacerda e Abbad (2012) apresentou excelentes índices de validade e consistência interna ($\alpha = 0,86$, cargas fatoriais: 0,61 a 0,89).

A Escala de Suporte à Transferência de Treinamento – EST (Martins et al., 2018; Abbad, 1999; Abbad & Sallorenzo, 2001; Abbad et al., 2012), utilizada neste estudo, foi uma versão reduzida da escala de Martins et al. Suporte Psicossocial à transferência de treinamento é composto por dois fatores: (1) Apoio gerencial e material; (2) Apoio dos pares e colegas de trabalho e material. Os itens estão associados à escala de frequência de 5 pontos, em que 1 (um) corresponde a Nunca; 2 (dois) a Raramente, 3 (três) a Algumas vezes; 4 (quatro) a Frequentemente, (5) a Sempre. Os dois fatores de suporte obtidos por Martins et al. (2018) apresentaram características psicométricas adequadas com cargas fatoriais variando de 0,84 a 0,89 e *alpha de cronbach* de 0,92 para suporte gerencial e material e cargas fatoriais de 0,78 a 0,89 e *alpha* de 0,90 para suporte de pares e colegas de trabalho e material.

A Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude – EITT (Abbad et al., 2012) é composta por 12 itens, com uma escala de concordância, de pontuação tipo *Likert* de 5 pontos, sendo que 1 (um) corresponde a “Discordo totalmente” e 5 (cinco) a “Concordo totalmente” ($\alpha = 0,93$, com cargas fatoriais de 0,57 a 0,98). Esta é uma escala reproduzida em diversos estudos com excelentes índices de validade e consistência interna (Abbad et al., 2012).

A escala de Valor Instrumental do Treinamento (EVIT) criada por (Lacerda e Abbad 2003) é composta por quatorze itens associados a duas subescalas (importância e utilidade), de cinco pontos ($\alpha = 0,94$). A escala de importância do treinamento para o participante (valência) pontua de 1 (nada importante) a 5 (totalmente importante), com cargas fatoriais de 0,63 a 0,77. A escala de utilidade (instrumentalidade) do treinamento para o treinando, pontua de 1 (nada útil) a 5 (completamente útil), com cargas fatoriais de 0,45 a 0,82. Essa escala apresentou uma matriz de dados fatorável ($KMO=0,88$), com 37,62% de variância

total das respostas às escalas. Os respondentes deveriam emitir duas respostas para cada item (Abbad et al., 2012). Neste estudo, esta escala sofreu uma adaptação.

A escala original (EVIT) possui 14 itens, os quais foram avaliados por duas juízas. Uma das juízas foi co-autora da escala original e professora orientadora desta pesquisa. A segunda juíza foi a estudante responsável e executora deste estudo. As juízas realizaram uma avaliação de conteúdo dos itens da EVIT para serem relacionados ao efeito indireto do treinamento para a carreira das egressas. Dessa forma, os itens retirados foram: 2 - melhorar meu desempenho relacionado às tarefas do meu cargo; 5 - aumentar meu salário; 6 - manter-me em meu emprego atual; 9 - aumentar minhas chances de conseguir melhores empregos; 10 - resolver problemas que não se relacionam com a organização; 13 - melhorar minha atuação em tarefas não relacionadas ao meu cargo. Tais itens foram retirados, nesta adaptação, pela avaliação das juízas, por mencionarem contribuições para (1) mudança de comportamentos no cargo ou fora dele; (2) manutenção ou melhorias de condições do cargo atual, (3) não identificarem efeitos que contribuíssem à luz da literatura para minimizar os desafios enfrentados pelas mulheres nos contextos de trabalho. Os oito itens que permaneceram foram avaliados positivamente para medir os efeitos do programa de treinamento para avanço na carreira ou na vida profissional das egressas.

A EITLVP é um instrumento adaptado de EVIT (Lacerda & Abbad, 2003), composto por oito itens, de acordo com a escala original: (1) resolver problemas de trabalho; (3) aumentar minhas chances de ascensão na carreira, nesta organização; (4) melhorar meu relacionamento com familiares e amigos; (7) sentir-me mais valorizado pelo meu grupo de trabalho; (8) melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho; (11) melhorar meu currículo; (12) melhorar meu relacionamento com meu chefe; (14) atingir minhas mais altas aspirações profissionais. Entretanto, não foram modificados apenas os itens, como também a pontuação da escala.

A adaptação da pontuação da escala original consistia em duas instruções, avaliar quanta importância e a utilidade do treinamento para cada item. A pontuação de importância variava entre 1 (um) nada importante a 5 (cinco) muito importante. A pontuação de utilidade variava de 1 (um) nada útil a 5 (cinco)

completamente útil. Na adaptação, as pesquisadoras pretendiam medir a percepção das egressas sobre os efeitos do treinamento, em contribuir positivamente na vida profissional destas mulheres, seja no avanço de sua carreira ou quanto ao aumento da autopercepção sobre suas chances de reconhecimento profissional. Desta forma, a escala foi construída com 3 pontos, sendo 1 (um) indicando nenhuma contribuição; 2 (dois) pouca contribuição; 3 (três) muita contribuição. A EITLVP poderá conter possíveis itens que a caracterizem como um construto correlato ao de motivação para transferir. Desta forma, caberá uma investigação sobre a validade convergente entre as escalas que medem motivação para transferir e o impacto do treinamento de liderança na vida profissional.

Os dados sociodemográficos foram obtidos por meio de dados arquivísticos (fonte secundária) fornecidos pela empresa. Os dados continham as informações de: sexo biológico (1-Feminino; 2-Masculino); escolaridade (1-Ensino médio; 2- Ensino Superior; 3- Especialização, 4- Mestrado; 5-Doutorado); raça (1- Amarela; 2- Branca; 3- Indígena; 4- Parda; 5- Preta); se tinha cargo de liderança (1-Sim; 2- Não); tempo (em anos) como líder; se era líder de outros líderes (1- Sim; 2- Não); tempo (em anos) como líder de outros líderes; o local de trabalho (Central de Relacionamento, Unidade de Apoio, Unidade de negócio Varejo, Unidade de negócio Atacado, Unidade Estratégica, unidade tática, Private Bank e outra); o tempo (em anos) de atividade bancária; e o ano de conclusão do programa (2021 ou 2022).

Procedimentos de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada por meio de questionário eletrônico cujo link de acesso foi enviado por *e-mail* aos participantes pela UC da empresa parceira. O envio dos *e-mails* foi realizado de forma automática, conforme o critério de inclusão (descrito na seção amostra de participantes). A amostra de participantes foi não aleatória, obtida por acessibilidade e adesão voluntária à pesquisa. O questionário foi enviado para 9.850 egressos do programa de desenvolvimento de liderança feminina, que haviam concluído o treinamento no período de 2021 a 2022.

O questionário eletrônico foi elaborado na ferramenta *Forms* que pertence ao *Office 365* (*Microsoft*). O *Office 365* é um sistema registrado e adquirido pela Universidade de Brasília – UnB, que contém os utilitários de *spam*, antivírus, anti-*hacker* e acesso restrito por meio de senha individual. Portanto, sem acesso pelos indivíduos da instituição parceira.

Procedimentos Éticos

Nas instruções do questionário foram apresentados os objetivos da pesquisa e garantido aos respondentes o sigilo das respostas individuais, o tratamento agrupado dos dados, e os nomes e contatos das pesquisadoras responsáveis pela pesquisa (Apêndice A). O acesso ao questionário pelo respondente foi condicionado ao registro do consentimento livre e esclarecido. O TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ver Apêndice C) foi aplicado em formato de pergunta objetiva (sim ou não). Somente após a declaração de anuência do respondente para participar da pesquisa, o (a) participante obtinha acesso aos itens do questionário.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade de Brasília, conforme protocolo CAAE de nº: 57889522.90000.5540. Para participar da pesquisa, os indivíduos foram devidamente orientados e esclarecidos em relação ao objetivo, justificativa, procedimentos adotados, consentimento informado e os limites quanto ao uso de informações e procedimentos de divulgação dos resultados. A fim de garantir o anonimato e sigilo, o nome da instituição foi omitido e as respostas individuais dos respondentes foram tratadas de forma agrupada, sendo reservado à instituição o direito de autorizar ou não a divulgação de sua identidade.

Procedimentos de Análise de Dados

As respostas ao questionário, formatado com todos os itens obrigatórios, não continham dados *missings*. Foram retirados do arquivo de dados os casos de respondentes que não aceitaram o TCLE (14 respondentes). Os dados sociodemográficos foram extraídos por meio das matrículas dos respondentes

(fontes secundárias disponibilizadas pela organização parceira de pesquisa). Foram excluídos os casos de respondentes não identificados pela matrícula (10 respondentes).

Para a investigação da validade psicométrica dos instrumentos de avaliação de um PDLF (etapa 1), foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o objetivo de avaliar a estrutura fatorial das escalas escolhidas: EMT, EST, EITT e EITLVP por meio da versão 12.03.02 do *Factor Analysis* (Anderson et al., 1999; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017; Lorenzo-Seva & Ferrando, 2006; Lorenzo-Seva & Ferrando, 2013). O *Factor Analysis* contém os procedimentos de AFE mais atualizados e as análises de matrizes policóricas, que são um ajuste da matriz de correlação de Pearson, que são mais recomendadas pela literatura para as escalas ordinais, do tipo *Likert* (Damásio, 2012).

A AFE foi implementada utilizando uma matriz policórica e método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthen, 2010). A fatorabilidade da matriz de dados foi analisada pelo Teste de Esfericidade de Bartlett e do valor *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) (Damásio, 2012; Hair. Jr, 2009). A decisão sobre o número de fatores a ser retido foi realizada por meio da técnica da análise paralela com permutação aleatória dos dados observados (Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011). A rotação utilizada foi a *Robust Promin*, para escala com mais de um fator (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019). Também foram analisadas as cargas fatoriais dos itens, as comunalidades e a variância total explicada (Damásio, 2012; Hair. Jr, 2009; Peterson, 2000).

Para avaliar a fidedignidade, confiabilidade e precisão dos instrumentos foram utilizados os indicadores: *Ômega de McDonald* e o *Alfa de Cronbach*. O ponto de corte para esses índices deve ser superior a 0,70-0,80 (Hair, 2009). A adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Robust Mean and Variance-Adjusted Chi Square* (χ^2), *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Non-Normed Fit Index* (NNFI), também conhecido por *Tucker-Lewis Index* (TLI), que o programa *Factor Analysis* já calcula na AFE, diante disto, também foi realizada uma Análise Fatorial Semiconfirmatória (AFSC). De acordo com a literatura (Brown, 2006), o χ^2 deve ser não significativo a 0,05; os valores de RMSEA devem ser menores que 0,08, preferencialmente menores que

0,06, com intervalo de confiança não atingindo 0,10; e, os valores de NNFI, CFI e TLI devem ser acima de 0,90, ou preferencialmente, 0,95, quanto mais próximos de 1, indicam melhor ajuste (Brown, 2015; Hair, 2009). Foi investigada uma possível unidimenssionalidade da escala EST por meio dos indicadores de Unidimensionalidade *Unidimensional Congruence* (UniCo), *Explained Common Variance* (ECV) e *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

A validade convergente na Psicometria é de como a relação significativa entre duas ou mais medidas de um mesmo construto ou de construtos teoricamente relacionados, utilizando-se diferentes métodos ou instrumentos de avaliação (Pasquali, 2003). Diante desse conceito, coube a análise da validade convergente entre as escalas EMT e EITLVP por, teoricamente, serem variáveis originadas de teorias motivacionais. Para análise da validade convergente, foi utilizado o índice de correlação *Rho de Spearman*, por se tratar de dados que não possuem distribuição normal (Field, 2020). Foi utilizada a versão 2.3 do *The Jamovi Project* (2022) para calcular as correlações das escalas EMT e EITLVP, que considerou o escore de cada participante como a soma dos itens que compõem cada escala. A literatura sugere que as correlações entre essas medidas devem ser moderadas ($0,30 \leq r \leq 0,70$) (Freitas e Damásio, 2017).

Para o teste das relações investigadas entre as variáveis antecedentes (motivação de transferir e suporte à transferência) e as variáveis critérios (impacto do treinamento no trabalho e impacto do treinamento de liderança na vida profissional) (etapa 2) foram realizadas as análises estatísticas descritivas (média, moda, mediana, desvio padrão e porcentagens) das respostas numéricas dos participantes aos itens do questionário. Estas respostas numéricas foram submetidas a análises de correlação, que consideraram o escore de cada participante como a soma dos itens que compõem cada escala; e de regressão linear múltipla, que considerou o escore de cada participante como a média dos itens que compõem cada escala.

A análise de correlação avalia a associação entre as variáveis, positiva ou negativamente. É um dos passos obrigatórios antes de ser realizada a análise de regressão múltipla. Nesta pesquisa investigamos as

correlações parciais entre as variáveis das escalas aplicadas: (1) Motivação para Transferir (EMT), Suporte à Transferência de Treinamento (STT) e o Impacto do Treinamento no Trabalho (EITT); (2) Motivação para Transferir (EMT), Suporte à Transferência de Treinamento (STT) e Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional (EITLVP). Os coeficientes de correlação utilizados foram *Rho de Spearman* e *Tau-B de Kendall* (Kim, 2015), por serem aplicáveis a dados que não possuem distribuição normal (Field, 2020).

As Análises de Regressão Linear Múltipla (ARLM) foram realizadas (método *Enter*) para obter a propriedade estatística de medição para indicar quais variáveis (MT e STT) e em que medida influenciam as variáveis critérios (ITT e ITLVP), na amostra de participantes desta pesquisa, considerando as respostas numéricas das mulheres egressas do PDLF. A realização da ARLM provém de testes para verificação da adequação dos dados aos pressupostos do modelo. Foram parametrizados os testes de normalidade, teste de homocedasticidade, a estatística de Durbin-Watson, o diagnóstico de colinearidade, de forma a verificar os pressupostos básicos das escalas. Estas análises foram realizadas por meio da versão 26.0 do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (Field, 2020).

Resultados

Os resultados serão relatados na sequência das duas etapas realizadas: Etapa 1 – (1a) investigar a validade psicométrica dos instrumentos de avaliação de um programa de desenvolvimento de liderança feminina (PDLF); e, (1b) adaptar e investigar evidências de validade psicométrica de uma escala de impacto do treinamento de liderança na vida profissional; Etapa 2 – (2a) analisar as relações entre as variáveis antecedentes motivação de transferir, suporte à transferência e a variável critério impacto do treinamento no trabalho; e, (2b) analisar as relações entre as variáveis antecedentes motivação de transferir, suporte à transferência e a variável critério impacto do treinamento de liderança na vida profissional, a partir da percepção dos egressos de um PDLF.

Etapa 1a – Resultados da Investigação de Evidências de Validade Psicométrica de Três Escalas

Os resultados obtidos a partir da investigação de análises psicométricas dos instrumentos EMT, EST e EITT serão apresentados separadamente nos próximos subtópicos.

Evidências de Validade da Escala de Motivação para Transferir – EMT

Foram obtidas as estatísticas de Mardia (1970) de assimetria ($4361,24$, $g/ = 35$, $p = 1,00$) e de curtose ($206,59$, $p < 0,00$). Estes resultados sugerem a não normalidade dos dados, o que foi corroborado pelos histogramas e médias, que indicam assimetria negativa dos dados, com a tendência de os respondentes concentrarem suas respostas nas opções mais positivas (Concordo e Concordo Totalmente), ver no Apêndice D. Entretanto, a não normalidade dos dados não constitui fonte de preocupação, tendo em vista a utilização do *RDWLS*, técnica de mensuração que não depende desse pressuposto (Muthén, & Kaplan, 1985; Muthén & Kaplan, 1992).

A análise da matriz de correlação policórica (Choi et al. 2011), mostrou que os itens se correlacionaram significativamente entre si ($p < 0,001$), com correlações bivariadas superiores a 0,78 (Apêndice E). Os testes de esfericidade de Bartlett ($13136,2$; $df = 10$; $p = 0,00$) e *KMO* (0,76) sugeriram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, portanto, os dados foram considerados adequados aos pressupostos da AFE (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2021). A Análise Paralela (AP) sugeriu apenas um fator (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011).

As cargas fatoriais dos itens estão adequadas e podem ser observadas na Tabela 4 (Field, 2020; Hair, 2009). As comunalidades foram maiores que 0,50, variando entre 0,72 a 0,98. Os valores de comunalidades superiores a 0,50 são considerados altos e indicam que uma proporção substancial da variância das variáveis observada é compartilhada com o fator extraído. Isso sugere uma boa adequação dos dados ao modelo fatorial (Hair, 2009).

Tabela 4*Estrutura fatorial da EMT e comunalidades.*

	Itens	Carga	h^2
MT_Q1	Estou interessado (a) em aplicar no meu trabalho o que aprendi no PDLF.	0,97	0,94
MT_Q2	Sinto-me comprometido (a) em aplicar no meu trabalho o que aprendi no PDLF.	0,96	0,93
MT_Q3	Pretendo superar eventuais barreiras para aplicar, no trabalho, o que aprendi no PDLF.	0,92	0,84
MT_Q4	Sinto-me estimulado (a) a transmitir, para outros funcionários, as habilidades aprendidas no PDLF.	0,85	0,72
MT_Q5	Pretendo aplicar no trabalho o que aprendi no PDLF.	0,99	0,98

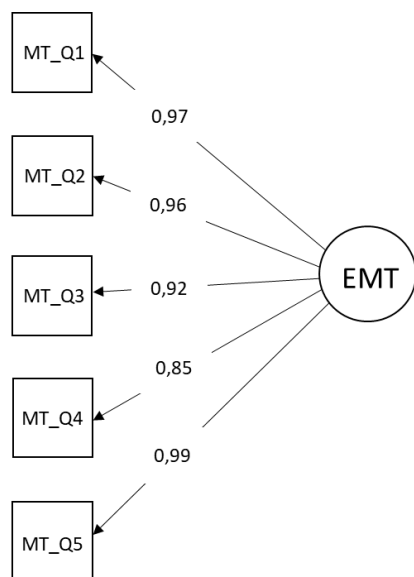
Nota. H^2 Comunalidades.

As informações sobre a análise de fidedignidade e ajustes podem ser consultadas na Tabela 5. Os índices de fidedignidade tiveram valores acima do aceitável (acima de 0,70) (Field, 2020; Hair, 2009). Os índices de ajuste do instrumento foram adequados (Brown, 2006; Field, 2020; Hair, 2009).

Tabela 5*Índices de fidedignidade e de ajustes da EMT.*

	Índices	EMT
Fidedignidade	<i>Ômega de McDonald</i>	0,97
	<i>Alfa de Cronbach</i>	0,97
Ajustes	<i>Chi Square (χ^2)</i>	33,11; $p=0,00000$
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0,06 IC 95% (0,041-0,092)
	<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)/Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	0,99
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,99

A fidedignidade apresentou valores altos (0,97) (Field, 2020; Hair, 2009). Os índices de ajuste do instrumento tiveram valores altos ($\chi^2 = 33,114$, $p = 0,00$; $CFI = 0,99$; $NNFI/TLI = 0,99$) (Field, 2020; Hair, 2009), com o valor de resíduo adequado ($RMSEA = 0,06$) (Brown, 2006). A Figura 2 ilustra a estrutura unifatorial da EMT.

Figura 2***Estrutura fatorial da Escala de Motivação***

Os resultados demonstram evidências de validade e de confiabilidade dos escores da EMT para mensurar a motivação dos participantes para aplicarem no trabalho os CHAs adquiridos no PDLF (Field, 2020).

Evidências de Validade da Escala de Suporte à Transferência (EST)

Foram calculadas as estatísticas de Mardia (1970) de assimetria (4858,07, $gl = 364$, $p = 1,00$) e de curtose (159,92, $p < 0,00$). Estes resultados também indicam a não normalidade dos dados, ver no Apêndice D. Conforme exposto anteriormente, a não normalidade dos dados não constitui fonte de preocupação, tendo em vista a utilização do *RDWLS* (Muthén, & Kaplan, 1985; Muthén & Kaplan, 1992).

A análise da matriz de correlação policórica (Choi et al. 2011) mostrou que os itens se correlacionaram significativamente entre si ($p < 0,001$), com correlações bivariadas superiores a 0,74 (Apêndice E). Os testes de esfericidade de *Bartlett* (16995,0; $df = 66$; $p = 0.000010$) e *KMO* (0,94) sugeriram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, portanto, os dados foram considerados muito bons aos pressupostos da AFE (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2021). A primeira configuração da Análise Paralela foi como uma escala bifatorial, conforme os achados de Martins et al. (2018), que realizou uma análise fatorial

confirmatória, com o método de máxima verossimilhança. Entretanto, neste estudo, o resultado da AFE foi de uma estrutura unifatorial (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011). Seguindo as recomendações de Freitas e Damásio (2017), procedeu-se nova configuração da análise paralela com a escala em estrutura unifatorial, que se manteve nesta análise. É importante destacar que os indicadores de Unidimensionalidade, *Unidimensional Congruence* (UniCo) (0,99), com valor maior que 0,95; *Explained Common Variance* (ECV) (0,91), com valor maior que 0,85; e, *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL) (0,29), com valor mais próximo do limítrofe (0,30), porém ainda menor, suportaram a unidimensionalidade da escala (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). As cargas fatoriais dos itens foram altas (acima de 0,70) e podem ser observadas na Tabela 6 (Field, 2020; Hair, 2009).

Tabela 6

Estrutura fatorial e comunalidades - EST.

Itens			Carga	h^2
Apoio Gerencial	STT_Q1	Encoraja a aplicação no trabalho de novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,95	0,91
	STT_Q2	Fornece as informações necessárias ao uso eficaz das novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,97	0,93
	STT_Q3	Remove as dificuldades ao uso eficaz das novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,97	0,94
	STT_Q4	Cria oportunidades de usar no trabalho as novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,96	0,91
	STT_Q5	Fornece feedback quanto à aplicação no trabalho de novas habilidades adquiridas no PDLF.	0,93	0,87
	STT_Q6	Considera minhas sugestões, em relação ao que foi aprendido no PDLF, no trabalho.	0,94	0,88
Apoio dos Pares	STT_Q1	Encoraja a aplicação no trabalho de novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,95	0,91
	STT_Q2	Fornece as informações necessárias ao uso eficaz das novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,96	0,93
	STT_Q3	Remove as dificuldades ao uso eficaz das novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,97	0,94
	STT_Q4	Cria oportunidades de usar no trabalho as novas habilidades aprendidas no PDLF.	0,96	0,92
	STT_Q5	Fornece feedback quanto à aplicação no trabalho de novas habilidades adquiridas no PDLF.	0,93	0,87
	STT_Q6	Considera minhas sugestões, em relação ao que foi aprendido no PDLF, no trabalho.	0,91	0,82

Nota. H^2 Comunalidades.

Os índices de fidedignidade tiveram valores acima do recomendado pela literatura (0,99), com cargas fatoriais excelentes (0,91-0,97) (Field, 2020; Hair, 2009). As comunalidades foram maiores que 0,50, variando entre 0,82 a 0,94 (Hair, 2009). Estes valores são considerados altos e indicam que, em média, entre 82% e 94% da variância pode ser explicada pelo fator extraído na análise fatorial. As informações de fidedignidade e de ajustes podem ser consultadas na Tabela 7.

Tabela 7

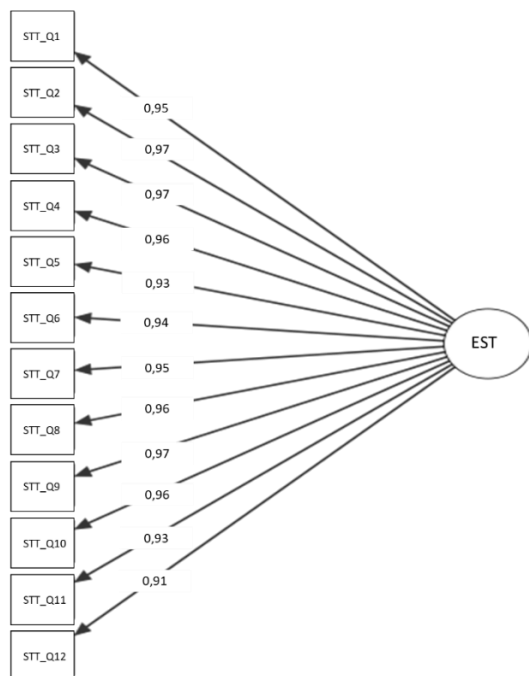
Índices de fidedignidade e de ajustes da EST.

Índices		EST
Fidedignidade	<i>Ômega de McDonald</i>	0,99
	<i>Alfa de Cronbach</i>	0,99
Ajustes	<i>Chi Square (χ^2)</i>	3028,48; p=0,000010
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	IC 95% (0,17-0,22)
	<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)/Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	0,99
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,99

A fidedignidade se mostrou excelente (0,99) (Field, 2020; Hair, 2009). Os índices de ajuste do instrumento foram adequados ($\chi^2 = 3028,48$, $p = 0,000010$; $CFI = 0,99$; $TLI = 0,99$) com valores acima do aceitável. O valor de resíduo ($RMSEA = 0,19$) é superior ao recomendado pela literatura (entre 0,5 a 0,8) (Brown, 2006). Entretanto, todos os demais índices estão excelentes. Este resultado sugere análises mais aprofundadas para aplicação futura desta escala, na estrutura unifatorial, observando-se a retirada da subescala de suporte à transferência do apoio material (e de equipamentos). A Figura 3 ilustra a estrutura unifatorial da EST (Hair, 2009).

Figura 3

Estrutura fatorial da Escala de Suporte à Transferência.



Os resultados encontrados demonstraram medidas satisfatórias para a EST para mensurar a percepção dos indivíduos quanto ao apoio recebido de seus gestores e de seus pares ou colegas para aplicar no trabalho os conteúdos ensinados no PDLF (Choi et al. 2011; Field, 2020; Hair, 2009; Lorenzo-Seva & Ferrando, 2021; Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011).

Evidências de Validade da Escala de Autoavaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho - EITT

Foram calculadas as estatísticas de Mardia (1970) de assimetria (5124,98, $g=364$, $p=1,00$) e de curtose (111,84, $p<0,00$). Estes resultados também indicam a não normalidade dos dados, ver no Apêndice D. Igualmente às escalas anteriores, a não normalidade dos dados não constitui fonte de preocupação, haja vista a utilização do RDWLS (Muthén, & Kaplan, 1985; Muthén & Kaplan, 1992). A análise da matriz de correlação policórica (Choi et al. 2011) mostrou que os itens se correlacionaram significativamente entre si ($p<0,001$), com correlações bivariadas superiores a 0,55 (Apêndice E). Os testes de esfericidade de Bartlett

(16995,0; $df=66$; $p=0,00$) e KMO (0,94) sugeriram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, portanto, os dados foram considerados adequados aos pressupostos da AFE (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2021).

A Análise Paralela sugeriu apenas um fator (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011; Buja & Eyuboglu, 1992), que corrobora com os achados da literatura (Abbad et al., 2012). Apesar dos achados também foram investigados os indicadores de Unidimensionalidade *Unidimensional Congruence* (UniCo) (0,99), com valor maior que 0,95; Explained Common Variance (ECV) (0,91), com valor maior que 0,85; e, *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL) (0,22), com valor menor que 0,30. Todos os índices suportaram a unidimensionalidade da escala (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). As cargas fatoriais e as comunalidades dos itens podem ser observadas na Tabela 8.

Tabela 8

Estrutura fatorial e comunalidades - EITT.

	Itens	Carga	h^2
ITT_Q1	Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no PDLF.	0,79	0,63
ITT_Q2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no PDLF.	0,78	0,60
ITT_Q3	As habilidades que aprendi no PDLF fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do PDLF.	0,80	0,64
ITT_Q4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados do PDLF.	0,70	0,49
ITT_Q5	Quando aplico o que aprendi no PDLF, executo meu trabalho com maior rapidez.	0,86	0,73
ITT_Q6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do PDLF.	0,93	0,86
ITT_Q7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do PDLF.	0,92	0,85
ITT_Q8	Minha participação no PDLF serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	0,86	0,74
ITT_Q9	Minha participação no PDLF aumentou minha autoconfiança.	0,86	0,74
ITT_Q10	Após minha participação no PDLF tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	0,86	0,74
ITT_Q11	Esse PDLF realizado me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	0,85	0,71
ITT_Q12	O PDLF beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.	0,83	0,69

Nota. h^2 Comunalidades.

As cargas fatoriais foram consideradas boas (0,70-0,93) (Field, 2020; Hair, 2009). As comunalidades foram maiores que 0,50, variando entre 0,851 a 0,912 (Hair, 2009). Os índices de fidedignidade e de ajustes podem ser consultadas na Tabela 9.

Tabela 9

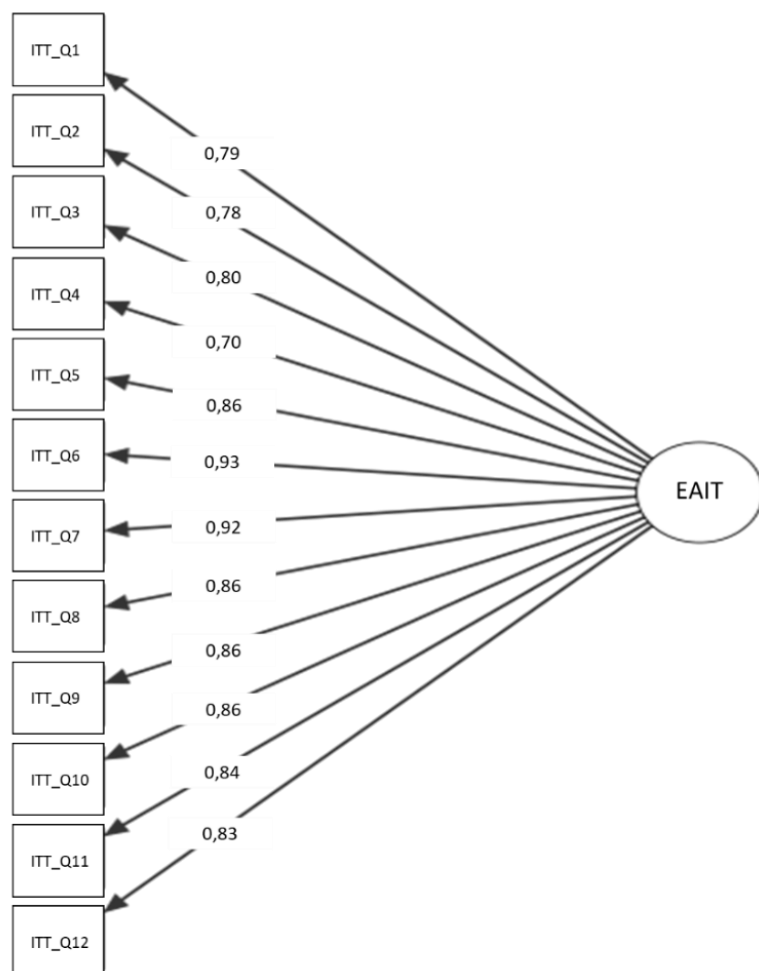
Índices de fidedignidade e de ajustes da EITT.

Índices		EITT
Fidedignidade	<i>Ômega de McDonald</i>	0,96
	<i>Alfa de Cronbach</i>	0,96
Ajustes	<i>Chi Square (χ^2)</i>	939,64; $p=0,00000$
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0,11 IC 95% (0,09-0,12)
	<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)/ Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	0,99
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,99

Os índices de fidedignidade tiveram valores acima do aceitável (0,92-0,96) (Field, 2020; Hair, 2009), com cargas fatoriais adequadas. Os índices de ajustes do instrumento foram excelentes (χ^2 927,45, $p=0,00$; $CFI=0,99$; $NNFI/TLI=0,99$). Nesta escala também foi encontrado o valor do RMSEA (0,11) superior ao recomendado pela literatura (entre 0,5 a 0,8) (Brown, 2006), porém com os índices satisfatórios de CFI e TLI. Este valor alto de resíduo indica uma possível inadequação do modelo. Portanto, em investigações futuras sugere-se revisar o modelo ou considerar outras alternativas de ajuste. A apuração das comunalidade altas também é um indicador de uma possível redundância do modelo, outra limitação a ser investigada em estudos futuros. A Figura 4 ilustra a estrutura unifatorial da EITT.

Figura 4

Estrutura fatorial da EITT.



Os resultados encontrados demonstraram medidas satisfatórias para a EITT para mensurar o grau de contribuição do PDLF para a aplicação eficaz no trabalho dos CHAs aprendidos (Choi et al. 2011; Field, 2020; Hair, 2009; Lorenzo-Seva & Ferrando, 2021; Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011).

Teste de Invariância para ITT com Relação ao Sexo Biológico

Ao considerar os valores do Qui-Quadrado dividido pelos graus de liberdade (Damásio, 2012), a invariância foi alcançada em relação à ITT, indicando que a escala EITT é invariante para os sexos (homem e mulher) (ver Figura 5).

Figura 5

Teste de invariância de ITT e sexo biológico.

Modelo	χ^2	<i>gl</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>p</i>
Modelo sem restrição	151	108	0,99	0,99	0,004
Modelo com restrição (loadings)	213	119	0,99	0,99	< ,001
Modelo com restrição (loadings e intercepts)	313	130	0,99	0,99	< ,001

O teste de invariância estrutural é um procedimento estatístico utilizado em estudos de pesquisa para avaliar se as medidas de uma escala ou instrumento são equivalentes entre diferentes grupos, nesta pesquisa entre homens e mulheres. Ao realizar o teste de invariância de medida, é possível identificar se existem diferenças sistemáticas nas respostas dos grupos em relação a um determinado construto, ou seja, neste caso, o impacto do treinamento no trabalho. Portanto, o teste de invariância de medida é relevante ao investigar se as medidas utilizadas para avaliar variáveis relacionadas ao sexo (homem e mulher) são igualmente válidas e precisas (o mesmo significado e estrutura) para ambos os grupos. Caso sejam encontradas diferenças significativas, isso pode indicar que as medidas estão funcionando de maneira diferente para homens e mulheres, o que pode comprometer a validade das comparações entre os grupos. Ao conduzir um estudo que envolve comparações entre homens e mulheres, é recomendável realizar o teste de invariância de medida para garantir que a medida utilizada seja igualmente válida e confiável para ambos os grupos. Este cuidado em testar a invariância da escala para a variável sexo contribui para evitar interpretações equivocadas e assegura uma análise adequada dos dados em relação às diferenças de gênero.

Etapa 1b – Resultados da Investigação de Evidências de Validade Psicométrica de uma Escala de Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional

Os resultados obtidos a partir da investigação de análises psicométricas do instrumento e a análise de validade convergente entre as variáveis MT e ITLVP serão apresentados separadamente nos próximos subtópicos.

Evidências de Validade Psicométricas da Escala de Impacto de Treinamento de Liderança na Vida Profissional - EITLVP

O cálculo das estatísticas de Mardia (1970) de assimetria ($2107,73$, $gl = 120$, $p = 1,00$) e de curtose ($47,53$, $p < 0,00$) indicaram a não normalidade dos dados, ver no Apêndice D. Igualmente às escalas anteriores, a não normalidade dos dados não constitui fonte de preocupação, haja vista a utilização do RDWLS, técnica de mensuração que não depende desse pressuposto (Muthén, & Kaplan, 1985; Muthén & Kaplan, 1992).

A análise da matriz de correlação policórica (Choi et al. 2011) mostrou que os itens se correlacionaram significativamente entre si ($p < 0,001$), com correlações bivariadas superiores a 0,36 (Apêndice E). Os testes de esfericidade de Bartlett ($6874,6$; $df = 28$; $p = 0,00$) e KMO (0,90) sugeriram interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, portanto, os dados foram considerados adequados aos pressupostos da AFE (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2021). A Análise Paralela sugeriu apenas um fator (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011). Os indicadores de Unidimensionalidade *Unidimensional Congruence* (UniCo) (0,99), com valor maior que 0,96; Explained Common Variance (ECV) (0,91), com valor maior que 0,84; e, *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL) (0,29), com valor menor que 0,30. Todos os índices suportaram a unidimensionalidade da escala (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). As cargas fatoriais e as comunalidades dos itens podem ser observadas na Tabela 10.

Tabela 10

Estrutura fatorial - EITLVP e comunalidades.

	Itens	Carga	h^2
ITLVP_Q1	Resolver problemas de trabalho.	0,66	0,44
ITLVP_Q2	Aumentar minhas chances de ascensão na carreira, nesta organização.	0,77	0,59
ITLVP_Q3	Melhorar meu relacionamento com outras pessoas (familiares e amigos).	0,65	0,42
ITLVP_Q4	Sentir-me mais valorizado pelo meu grupo de trabalho.	0,81	0,66
ITLVP_Q5	Melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.	0,78	0,61
ITLVP_Q6	Melhorar o meu currículo.	0,66	0,43
ITLVP_Q7	Melhorar o relacionamento com meu líder.	0,80	0,64
ITLVP_Q8	Atingir minhas mais altas aspirações profissionais.	0,81	0,67

Nota. h^2 Comunalidades.

As cargas fatoriais foram adequadas (0,65-0,81) (Field, 2020; Hair, 2009). As comunalidades tiveram uma variação aceitável entre 0,42 a 0,67, porém não muito altas (Hair, 2009). Os índices de fidedignidade e de ajustes podem ser vistos na Tabela 11.

Tabela 11

Índices de fidedignidade e de ajustes da EITLVP.

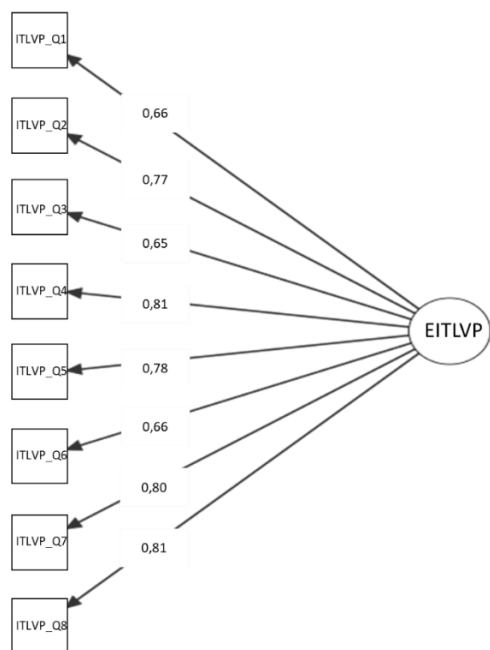
	Índices	EITLVP
Fidedignidade	<i>Ômega de McDonald</i>	1,02
	<i>Alfa de Cronbach</i>	0,90
Ajustes	<i>Chi Square (χ^2)</i>	597,61; $p=0,00$
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0,14 IC 95% (0,12-0,16)
	<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)/ Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	0,96
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,97

Os índices de fidedignidade tiveram valores acima do aceitável (0,90) (Field, 2020; Hair, 2009). Os índices de ajuste do instrumento foram adequados ($\chi^2=597,681$, $p=0,00$; $CFI=0,972$; $NNFI/TLI=0,960$) (Field, 2020; Hair, 2009). O valor do *RMSEA* (0,14) está acima do recomendado pela literatura (Brown, 2006), entretanto todos os demais índices estão excelentes (TLI e CFI). É importante relatar que os índices de

RMSEA da escala de Valor Instrumental original também apresentou índices superiores aos recomendados pela literatura (Lacerda & Abbad, 2003; Pilati, 2004). Esta escala também necessita de investigações futuras para um melhor ajuste do modelo. A Figura 6 ilustra a estrutura unifatorial da EITLVP.

Figura 6

Estrutura fatorial da EITLVP.



Evidências de Validade Convergente das Escalas EMT e EITLVP

Análises de validade convergente foram realizadas entre as escalas: Motivação para Transferir - EMT e Impacto de Treinamento de Liderança na Vida Profissional - EITLVP. Por meio da matriz de correlação de *Rho de Spearman* foi encontrada correlação moderada (Cohen, 1988) entre a escala de EMT e EITLVP ($r = 0,45$, $p < 0,001$) (Field, 2020). Também foi realizada a correlação de *Tau B de Kendall* entre os instrumentos EMT e EITLVP que foi de 0,392 ($p < 0,001$). Este achado corrobora com a análise de *Rho de Spearman* (0,486, $p < 0,001$). Os dados analisados estão apresentados na Tabela 12.

Tabela 12

Análise de Validade Convergente entre EMT e EITLVP.

	Índices	EMT	EITLVP
EMT	<i>Rho de Spearman</i>	-	
	<i>p-valor</i>	-	
	<i>Tau-B de Kendall</i>	-	
	<i>p-valor</i>	-	
EITLVP	<i>Rho de Spearman</i>	0,49**	-
	<i>p-valor</i>	< 0,00	-
	<i>Tau-B de Kendall</i>	0,39 **	-
	<i>p-valor</i>	< 0,00	-
	<i>N</i>	1482	-

Nota. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

A validade convergente entre duas escalas distintas refere-se à medida em que essas escalas estão medindo construtos semelhantes ou relacionados. Em outras palavras, é a evidência de que as duas escalas estão convergindo para medir o mesmo construto subjacente. Com os resultados de correlação baixos e significativos, é possível descrever que uma parte da variância das duas escalas está correlacionada, indicando uma correlação parcial e positiva. Conclui-se, portanto, que as escalas derivam do mesmo arcabouço teórico, porém não medem os mesmos construtos, conforme os achados na literatura (Lacerda & Abbad, 2003; Pilati, 2004).

Etapa 2a – Resultados dos Modelos de Regressão Múltipla de Impacto do Treinamento no Trabalho como Variável Critério

Os resultados obtidos a partir da investigação de análises das relações existentes entre as variáveis MT, STT e ITT serão relatados na seguinte sequência: análise das estatísticas descritivas, análise de correlação, análise de regressão múltipla entre MT, STT e ITT.

Resultados Descritivos e Correlações entre as Variáveis MT, STT e ITT

As estatísticas descritivas das variáveis investigadas (MT, STT e ITT) foram calculadas com a soma dos itens, da amostra de participantes do sexo feminino (ver Tabela 2), conforme pode ser observado na Tabela 13.

Tabela 13

Estatísticas descritivas das variáveis MT, STT e ITT.

	MT	STT	ITT
<i>N</i>	1.083	1.083	1.083
Mínimo	5	12	12
Máximo	25	60	60
Soma	24121	42513	51012
Média	22,27	39,25	47,10
Erro-padrão da média	0,10	0,40	0,26
Desvio-padrão	3,14	13,24	8,67
Variância	9,87	175,41	75,17

Os resultados revelam que: (1) o PDLF contribuiu para a mudança no comportamento das mulheres no cargo ITT, a média ($M=47,1$; $DP=8,67$; $s^2= 75,17$; $EP=0,26$) está acima do valor médio da quantidade de pontos totais da escala (60) ; (2) todas as variáveis (MT, STT) tiveram as médias calculadas acima do valor médio de pontos totais das escalas (MT=25; ST=60); (3) entre as variáveis, a maior média foi a de ST ($M=39,25$; $DP=13,24$; $s^2= 175,41$; $EP=0,40$). As correlações bivariadas entre as variáveis deste estudo estão demonstradas na Tabela 14.

Tabela 14

Análises de correlação de Spearman e Kendall entre MT, STT e ITT.

		MT	STT
STT	<i>Rho de Spearman</i>	0,45 **	—
	<i>p-valor</i>	< ,001	—
	<i>Tau-B de Kendall</i>	0,35 **	—
	<i>p-valor</i>	< ,001	—
ITT	<i>Rho de Spearman</i>	0,68 **	0,65 **
	<i>p-valor</i>	< ,001	< ,001
	<i>Tau-B de Kendall</i>	0,55 **	0,49 **
	<i>p-valor</i>	< ,001	< ,001

Nota. H_a é correlação positiva. * p < 0,05, ** p < 0,01.

Os dois índices (*Rho de Spearman* e *Tau-B de Kendall*) apresentaram resultados que demonstraram que as variáveis se correlacionaram significativa e positivamente entre si ($p < 0,001$). O impacto do treinamento no trabalho (ITT) se associou positivamente com a MT ($r = 0,68$, $p < 0,001$) e com STT ($r = 0,65$, $p < 0,001$) (*Rho de Spearman*) (Kim, 2015). Os resultados mostram também que as variáveis de MT e STT tiveram correlações positivas moderadas entre si ($r = 0,45$, $p < 0,001$) (*Rho de Spearman*). Esses resultados e os testes de pressupostos, a seguir apresentados, possibilitaram a realização da ARLM entre as variáveis.

Resultados da Regressão Múltipla entre as Variáveis MT, STT e ITT

Foi realizada análise de regressão múltipla (método *ENTER*) com a variável dependente ITT e com variáveis independentes (MT e STT). Nesta análise também foram mantidas na amostra somente as participantes do sexo feminino (ver Tabela 2). Os testes de normalidade (*Shapiro-Wilk* e *Kolmogorov-Smirnov*) indicaram anormalidade da amostra, com valores abaixo de 0,05 (ver Apêndice F). O resultado do teste homocedasticidade é apresentado na tabela do *Box'M*. O resultado *Box'M* foi significativo (660,53, $p < ,000$) indicando a heteroscedasticidade (ver Apêndice F). O teste de *Durbin-Watson* obteve o valor de

1,70, que demonstra que há autocorrelação entre os resíduos (abaixo de 2), indicando que há uma tendência para que os resíduos adjacentes sejam positivamente correlacionados (Apêndice F). O diagnóstico de colinearidade foi efetuado pela leitura dos valores de Tolerância e VIF (ver Apêndice F). A Tolerância obteve valor menor que 0,1 (0,79), indicando a presença de colinearidade. O valor de VIF não indicou colinearidade (1,26), pois o valor foi menor que 5 ou 10 (ver Apêndice F). As estatísticas de resíduos apresentam valores altos, pois possuem valores absolutos de 4,66 e 5,88, respectivamente, superiores de 1,96 (ver Apêndice F) (Hair et al., 2005; Tabachnick & Fidell, 1996). Alguns pressupostos não se mostraram adequados, o que indica a necessidade de possíveis ajustes no modelo em estudos futuros. Apesar disso, o resultado da ARLM foi estatisticamente significativo ($F(2, 1080) = 896,86$, $p < 0,001$; $R = 0,79$; $R^2 = 0,62$). A Tabela 15 apresenta os coeficientes para todos os preditores significativos.

Tabela 15

Variáveis preditoras de ITT.

	Modelo 1			Correlações		
	B	β	t	Ordem zero	Parcial	Parte
(Constante)	0,40		4,17			
MT	0,60	0,52	24,73	0,70	0,60	0,46
STT	0,27	0,41	19,41	0,64	0,51	0,36
R^2	0,62					

Nota. Preditores: (Constante), STT, MT. Variável Dependente: ITT.

Conforme pode ser visto na Tabela 15, nenhuma variável foi excluída, as duas variáveis antecedentes (MT e STT) explicaram 62% (ajustado) da variância total das respostas de ITT. A variável que mais fortemente impactou os níveis de ITT foi MT, explicando 52% do desfecho. A segunda variável STT, por sua vez, esteve relacionada com apenas 41% da variância de ITT. Em suma, o maior impacto do Programa de desenvolvimento de liderança feminina foi relatado por mulheres que disseram estar mais motivadas e receberam maior suporte de pares e colegas (62%), confirmando o valor preditivo de MT e STT no ITT. Ou seja, as hipóteses 1 e 2 foram confirmadas.

Etapa 2b – Resultados da Regressão Múltipla para a Variável Critério Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional

Os resultados obtidos a partir da investigação de análises das relações existentes entre as variáveis MT, STT e ITLVP serão relatadas na seguinte sequência: análise das estatísticas descritivas, análise de correlação e análise de regressão múltipla entre MT, STT e ITLVP.

Resultados Descritivos e Correlações entre as Variáveis MT, STT e ITLVP

As estatísticas descritivas das variáveis investigadas (MT, STT e ITLVP) foram calculadas com a soma dos itens, da amostra de participantes do sexo feminino (ver Tabela 2), conforme pode ser observado na Tabela 16.

Tabela 16

Estatísticas descritivas das variáveis MT, STT e ITLVP.

	EMT	ESTT	EITLVP
<i>N</i>	1.083	1.083	1.083
Mínimo	5	12	8
Máximo	25	60	24
Soma	24121	42513	21614
Média	22,2724	39,2548	19,98
Erro-padrão da média	0,096	0,40	0,12
Desvio-padrão	3,14	13,24	4,00
Variância	9,87	175,41	16,04

Os resultados revelam que: (1) o PDLF, na percepção das mulheres, contribuiu para melhorar a vida profissional (carreira), a média ($M=19,98$; $DP=4$; $s^2= 16,04$; $EP=0,12$), é aproximada do valor médio da quantidade de pontos totais da escala (40); (2) todas as variáveis (MT, STT) tiveram as médias calculadas acima do valor médio de pontos totais das escalas ($MT=25$; $ST=60$); (3) entre as variáveis, a maior média foi a de ST ($M=39,25$; $DP=13,24$; $s^2= 175,41$; $EP=0,40$). As correlações bivariadas entre as variáveis deste estudo estão demonstradas na Tabela 17.

Tabela 17*Correlações de Spearman e Kendall entre MT, STT e ITLVP*

		MT	STT
STT	<i>Rho de Spearman</i>	0,44 ***	—
	p-valor	< ,001	—
	<i>Tau-B de Kendall</i>	0,34 ***	—
	p-valor	< ,001	—
ITLVP	<i>Rho de Spearman</i>	0,45 ***	0,66 ***
	p-valor	< ,001	< ,001
	<i>Tau-B de Kendall</i>	0,36 ***	0,51 ***
	p-valor	< ,001	< ,001

Nota. H_a é correlação positiva. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, unilateral.

Os dois índices (*Rho de Spearman* e *Tau-B de Kendall*) apresentaram resultados que demonstraram que as três variáveis se correlacionaram significativa e positivamente entre si ($p < 0,001$). O ITLVP está associado positivamente com a STT ($r = 0,66$, $p < 0,001$) e com MT ($r = 0,45$, $p < 0,001$). Observa-se também correlações positivas moderadas entre MT e STT ($r = 0,44$, $p < 0,001$) (*Rho de Spearman*)(Kim, 2015). Estes resultados possibilitam a realização da ARLM entre as variáveis.

Resultados da Regressão Múltipla para ITLVP como Variável Critério

Foi realizada análise de regressão múltipla (método *ENTER*) com a variável dependente ITLVP e com variáveis independentes (MT e STT). Nesta análise também foram mantidas na amostra somente as participantes do sexo feminino (ver Tabela 2). Os testes de normalidade (*Shapiro-Wilk* e *Kolmogorov-Smirnova*) indicaram anormalidade da amostra, com valores abaixo de 0,05 (ver Apêndice G). O resultado do teste homocedasticidade é apresentado na tabela do *Box'M*. O resultado *Box'M* foi significativo (660,53, $p < ,000$) indicando a heteroscedasticidade (ver Apêndice G). O teste de *Durbin-Watson* obteve o valor de 1,94, que demonstra que não há correlação entre os resíduos (próximo de 2), o que é favorável para a ARLM (Apêndice G). O diagnóstico de colinearidade foi efetuado pela leitura dos valores de

Tolerância e VIF (ver Apêndice G). A Tolerância obteve valor menor que 0,1 (0,79), indicando a presença de colinearidade. O valor de VIF não indicou colinearidade (1,26), pois o valor foi menor que 5 ou 10 (ver Apêndice G). As estatísticas de resíduos apresentam valores altos, pois possuem valores absolutos de 3,83 e 4,59, respectivamente, superiores de 1,96 (ver Apêndice G) (Hair et al., 2005; Tabachnick & Fidell, 1996). Alguns pressupostos não se mostraram adequados, o que indica a necessidade de possíveis ajustes no modelo em estudos futuros. Apesar disso, o resultado da ARLM foi estatisticamente significativo $F(2, 1080) = 578,92, p < 0,001; R = 0,72; R^2 \text{ ajustado} = 0,52$). A Tabela 18 apresenta os coeficientes para todos os preditores significativos.

Tabela 18

Variáveis preditoras de ITLVP.

	Modelo 1			Correlações		
	B	β	t	Ordem zero	Parcial	Parte
(Constante)	0,63		8,34			
MT	0,24	0,30	12,80	0,54	0,36	0,27
STT	0,24	0,52	22,28	0,67	0,56	0,41
R^2	0,52					

Nota. Preditores: (Constante), STT, MT. Variável Dependente: ITLVP.

Conforme pode ser visto na Tabela 18 nenhuma variável foi excluída, as duas variáveis antecedentes (MT e STT) explicaram 52% (ajustado) da variância total das respostas de ITLVP. A variável que mais fortemente impactou os níveis de ITLVP foi STT, explicando 52% do desfecho. A segunda variável MT, por sua vez, esteve relacionada com apenas 30% da variância de ITT. Em suma, o impacto na vida profissional (carreira) foi relatado por mulheres que disseram estarem mais motivadas a transferir aprendizagens para o trabalho e receberam maior suporte de pares e colegas, confirmando o valor preditivo de MT e STT no ITLVP. Ou seja, as hipóteses 4 e 5 foram confirmadas.

Discussão

A presente seção discute os resultados à luz do referencial teórico e da revisão de literatura, descrita por etapa. O resultado da etapa 1 (a) sobre a investigação da validade psicométrica dos instrumentos de avaliação de um programa de desenvolvimento de liderança feminina (PDLF) demonstrou que as estruturas empíricas de todas escalas submetidas em AFE e AFSC mostram-se adequadas e validam as adaptações feitas nos instrumentos. Com este resultado, todas as escalas possuem evidências validade e confiabilidade e são adequadas para mensurara motivação para transferir os CHAs pelos egressos no contexto de trabalho, o suporte gerencial e dos pares à transferência de treinamento, impacto do treinamento no trabalho e na vida profissional das participantes de programa de desenvolvimento de liderança feminina.

Em conjunto com a análise fatorial semiconfirmatória das escalas EMT, ESTT e EITT foi realizada a etapa 1(b) investigação da validade psicométrica da escala de impacto do treinamento de liderança na vida profissional (EITLVP), que também demonstrou que a estrutura empírica estava adequada e válida às adaptações realizadas no instrumento. A estrutura empírica da escala EITLVP apresentou bons indícios de validade da estrutura interna, com cargas fatoriais variando de 0,66 a 0,82. Entretanto, cabe ressaltar que os achados das autoras Lacerda & Abbad (2003) produziram resultados em índices de dois fatores: importância e utilidade, que difere da aplicação realizada neste estudo em uma estrutura unifatorial. Desta forma, as possíveis comparações não puderam ser realizadas, pois os construtos se diferem. Neste estudo foram retirados seis itens da escala original. Todos os índices de fidedignidade foram excelentes. Observam-se, entretanto, resíduos altos associados às estruturas das escalas EITT e EITLVP, o que precisa ser melhor investigado em estudos futuros.

Após as análises da etapa 1, foram realizadas as análises da etapa 2. As estatísticas descritivas da etapa 2(a) confirmam o impacto de PDLF no trabalho das egressas. Conclui-se, portanto, que o PDLF contribuiu para a mudança do comportamento no trabalho das egressas. O resultado da ARLM apresentou o valor preditivo das variáveis MT ($\beta=0,52$) e STT ($\beta=0,46$) em ITT, confirmando as hipóteses 1 (*motivação*

para transferir será preditora positiva de impacto do treinamento no trabalho) e 2 (*suporte à transferência será preditora positiva de impacto do treinamento no trabalho*). As duas variáveis explicam 62% da variabilidade das respostas das participantes sobre o ITT. Esses resultados confirmam outros achados nos quais MT e suporte foram preditoras de transferência de treinamento (Colquitt et al., 2020; Kodwani, 2017; Gegenfurtner et al., 2009; Grohmann et al., 2014; Krishnamani & Haider, 2016). O maior valor preditivo de ITT foi de MT, como ocorreu no estudo de Moreira et al. (2019). A variável de STT também foi positivamente relacionada com ITT, conforme os achados de outros estudos (Araújo et. al., 2017; Bastos, 2012; Hughes et. al., 2020; Ng & Ahmad, 2018; Moreira et. al., 2019; Zerbini & Abbad, 2010). Um ponto de atenção na ARLM é de que os testes dos pressupostos não foram favoráveis, sugerindo ajustes no modelo em pesquisas futuras.

Em relação aos resultados estabelecidos pela organização para o programa (ascensão de mulheres na liderança), conforme os achados das análises estatísticas descritas da etapa 2(b) foi encontrado que houve impacto do PDLF na vida profissional das mulheres egressas. Nas análises estabelecidas não foi possível analisar a alteração dos resultados das colaboradoras, pós-PDLF, quanto ao aumento do percentual de líderes mulheres, ou o aumento da participação de mulheres em processos seletivos de cargos de liderança. Esta é uma limitação e também uma proposição para estudos futuros, no qual sugere-se o acompanhamento de indicadores objetivos, em um estudo longitudinal, para uma avaliação mais efetiva dos efeitos do PDLF sobre a carreira das mulheres.

O resultado da etapa 2(b) sobre a correlação existente entre as variáveis antecedentes MT e STT com a variável critério ITLVP, demonstraram ser significativa e positiva, possibilitando a ARLM. A análise de convergências efetuada entre as variáveis MT e ITLVP demonstrou uma correlação positiva e moderada ($r=0,453$, $p < 0,001$), que determinam a semelhança teórica (motivacional) das escalas, porém sem medir os mesmos construtos. Conforme observado nos resultados da etapa 2(a), os testes de pressupostos também não foram favoráveis para ARLM na etapa 2(b), o que se torna uma limitação e um indicação de ajuste no modelo em pesquisas futuras. A análise das relações entre as variáveis MT e STT com a ITLVP, apresentou o

valor preditivo das variáveis MT ($\beta=0,27$) e STT ($\beta=0,41$) em ITLVP, confirmando as hipóteses 4 (*motivação para transferir será preditora positiva de impacto do treinamento de liderança na vida profissional*) e 5 (*suporte à transferência será preditora positiva de impacto do treinamento de liderança na vida profissional*). Estes resultados corroboram com o estudo de Moreira et al. que adotou a escala original (EVIT) e a medida de impacto do treinamento no trabalho, como variável critério (2019). As duas variáveis explicam 52% da variabilidade das respostas das participantes sobre o ITLVP. Os resultados das ARLM (etapas 2a e b) precisam ser vistos com cautela, pois as variáveis tiveram seus dados coletados em um único momento no tempo.

O desenho instrucional do Programa, com a predominância dos domínios cognitivo e afetivo (Lacerenza et al. 2017); com o desenvolvimento das competências intrapessoais (80%) e competência de liderança (60%); com conteúdos relacionados a autoestima, autocontrole e liderança, podem ter contribuído para aumentar a percepção de autoeficácia e autoconfiança das mulheres. Recomenda-se que o desenho instrucional do PDLF seja analisado à luz das teorias instrucionais atualizadas pela literatura em estudos futuros, pois há indicações de melhorias quanto a exemplificação de situações que ilustrem o contexto de trabalho, a inclusão dos testes de aprendizagem de cada bloco ou do programa completo, a associação do desenho instrucional nos resultados de impacto, tanto do trabalho quanto na vida profissional. O fato do PDLF ser aberto a todos os colaboradores (homens e mulheres, líderes e não-líderes) pode ser um indicativo que tenha contribuído para este resultado, corroborando com os achados da literatura (Oliveira-Silva & Lopes, 2021).

Este estudo fornece novas evidências de validade e fidedignidade das escalas: EMT, ESTT e EITT. De forma inédita, este estudo contribuiu para o campo tanto teoricamente quanto prático por adaptar e validar a EITLVP, que poderá ser aplicada como uma medida de mensuração do impacto para treinamentos (ou programas de treinamento) de liderança na vida profissional do(a) egresso(a). Apesar das contribuições teórico-práticas do presente estudo e da amostra com tamanho expressivo, o uso da medida adaptada pela primeira vez da escala EITLVP, impede a generalização dos resultados para outros contextos. Portanto, deve-se seguir atestando a capacidade preditiva desta escala, que poderá obter resultados diferentes.

Recomenda-se, também, a aplicação das escalas EITT e EITLVP, em outros contextos organizacionais e em variações de treinamentos, a fim de investigar os valores altos de resíduos apontados neste estudo.

Uma limitação do estudo foi ter aplicado todos os instrumentos em um único momento, o que pode ter enviesado os resultados devido à variância comum do método. Estudos futuros deveriam adotar delineamentos experimentais ou quase experimentais com pré e pós-testes, no mínimo três ondas de observação de pelo menos uma das variáveis, com grupo controle ou de comparação, com e sem treinamento, com mensuração de variáveis antecedentes, aplicadas em momentos distintos daqueles destinados a colher informações sobre as variáveis critério.

De acordo com os resultados descritivos e inferenciais, foram encontradas evidências da efetividade do PDLF, em termos de impactos no trabalho e na vida profissional das mulheres que participaram da pesquisa. Entretanto, seria recomendável avaliar-se os impactos do PDLF na carreira das mulheres por meio da apuração de indicadores objetivos, que acompanhem a evolução no tempo, das mulheres em cargos de liderança, do aumento das mulheres em processos seletivos e na diminuição das barreiras existentes nos contextos de trabalho para as mulheres progredirem na carreira. Também não é possível diagnosticar se foram reduzidas as barreiras, internas e externas, para que as mulheres pudessem ascender a cargos de liderança na organização. As investigações conduzidas não se propuseram a responder esta pergunta, mais estudos futuros deveriam investigar esses assuntos.

Observou-se também, que quanto maior a motivação e o suporte gerencial, de pares de colegas, maiores são os efeitos positivos do programa, na opinião das participantes.

Os conteúdos e habilidades treinadas e as características do treinamento parecem estar atendendo as demandas de desenvolvimento de lideranças femininas, ao veicular e disseminar conhecimentos e habilidades que as capacitam para lidar e superar preconceitos e estereótipos de gênero no local de trabalho. Serão necessários estudos futuros, de abordagem qualitativa, que investiguem o quanto o desenho instrucional (domínio do conhecimento, método de treinamento, modalidade do treinamento, carga horária total, tipo de participação, tipo de instrutor, entre outros), as características dos treinandos

(autoeficácia, líderes ou não líderes, motivação para liderar, entre outros) afetam os resultados dos impactos do PDLF no trabalho e na vida profissional das mulheres.

Considerações Finais

A condução do estudo em duas etapas sequenciais e interdependentes permitiu alcançar os objetivos desta dissertação. A investigação das evidências de validade e fidedignidade dos instrumentos utilizados para a avaliação da efetividade do programa e os resultados encontrados em análises mais robustas possibilitaram a relação entre as teorias e os resultados empíricos.

A principal contribuição deste estudo é a avaliação do impacto do PDLF no comportamento dos(as) egressos(as), com resultados positivos tanto para a mudança do comportamento no cargo (ITT) quanto para ascensão na vida profissional das egressas (ITLVP). Também foi possível verificar a predição das variáveis de motivação para transferir, do suporte à transferência de treinamento (apoio dos pares e gerencial) tanto em relação ao impacto do treinamento no trabalho, quanto o impacto do treinamento de liderança na vida profissional. Os resultados indicaram uma forte relação entre motivação para transferir e o impacto do treinamento para o trabalho; e, do suporte à transferência de treinamento - apoio gerencial e o impacto do treinamento de liderança na vida profissional, o que sugere atenção sobre esses aspectos para a eficácia de programas de desenvolvimento de liderança voltados para mulheres.

No contexto de liderança de mulheres este é um estudo inovador, com orientações em relação às variáveis possíveis de serem mensuradas (análise quantitativa) para prover informações sobre os resultados do programa e os seus efeitos sobre o impacto do treinamento no trabalho e na vida profissional das egressas. Como contribuição prática para o campo, as escalas poderão contribuir positivamente em organizações de trabalho, como parte integrante do instrumental para a avaliação de programas de treinamento de liderança, inclusive os programas de desenvolvimento de liderança para mulheres. Este trabalho oferece também uma contribuição para o campo teórico, ao fornecer uma escala

adaptada para mensuração do impacto do treinamento de liderança na vida profissional das egressas em relação aos programas de desenvolvimento de liderança de mulheres.

Apesar das contribuições teórico-práticas do presente estudo e da amostra com tamanho expressivo, o uso da medida adaptada pela primeira vez, em uma única organização da EITLVP, impede a generalização dos resultados para outros contextos. Portanto, deve-se seguir testando a capacidade preditiva desta escala, que poderá obter resultados diferentes. Recomenda-se também a aplicação das escalas EITT e EITLVP em outros contextos organizacionais e em variações de treinamentos, a fim de investigar os valores altos de resíduos apontados neste estudo.

Das limitações deste estudo compreende-se a aplicação das escalas em um único momento, após o treinamento; adotar apenas os participantes do treinamento como fontes de avaliação do programa; o uso da medida adaptada pela primeira vez, em uma única organização, da escala EITLVP; os altos índices de resíduos encontrados na validação das escalas EITLVP e EITT; o não atendimento dos pressupostos das análises de regressão das duas variáveis dependentes; não ter apresentado uma análise qualitativa detalhada do desenho instrucional de PDLF à luz da literatura de TD&E e liderança de mulheres; não apresentar a evolução de mulheres nos cargos gerenciais das mulheres na organização pesquisada; não dimensionar se houve aumento ou redução de barreiras (internas e externas) às mulheres no contexto do trabalho, em virtude do programa.

Recomenda-se que pesquisas futuras devem adotar desenhos longitudinais, aplicando medidas antes, durante e após o treinamento, para diversificar os contextos de estudo e, possibilitar a previsão do tempo necessário para que programas de desenvolvimento de liderança de mulheres produzam efeitos, tanto para a organização quanto para os indivíduos (Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2019; Cohrs et al., 2020; Finkel et al., 2021; Hoobler et al., 2018; Maheshwari, 2021). Há também orientação sobre a utilização do método misto de pesquisa, com auto e heteroavaliação, em programas de treinamento de liderança para mulheres, que poderá proporcionar uma leitura mais concreta e intencional, além de construir uma base teórica mais sólida sobre a temática (Hoobler et al., 2018; Lekchiri & Kamm, 2020; Sims, 2022; Sisson,

2019). Nota-se ainda a oportunidade de um estudo comparativo de programas de desenvolvimento de liderança feminina em diversos países (principalmente, nos países em desenvolvimento) (An, S.-H & Meier, 2021; Kulkarni & Mishra, 2022; Maheshwari, 2021). Futuramente também será importante ampliar a discussão sobre estilos de liderança, se de fato há ou não um estilo predominante em cada gênero. Como também, avaliar se a designação de estilo de liderança por gênero, aumenta ou diminui os estereótipos e vieses de gênero.

Um último desafio a ser lançado para os pesquisadores do tema é a comparação dos desenhos instrucionais de diferentes programas de treinamento de liderança feminina, com o intuito de verificar as características mais importantes para futuros desenhos. Assim como, um estudo comparativo da eficácia e do impacto de diferentes programas de desenvolvimento de liderança feminina, em diferentes organizações, com a investigação sobre os efeitos nos resultados organizacionais (por exemplo, aumento de mulheres em carreiras de liderança, aumento dos retornos de ROA, RAE, desempenho de vendas) (Hoobler et al., 2018) e para o desenvolvimento de habilidades de liderança feminina (Khalid et al., 2021).

Referências

- Abbad, G. S. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho - IMPACT*. (Tese Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Abbad, G. S., Carlotto, M. S. (2016). Analyzing challenges associated with the adoption of longitudinal studies in Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(4), pp. 340-348.
- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38(3).
- Abbad, G. S., Sallorenzo, L. (2001). Desenvolvimento e Validação de Escalas de Suporte à Transferência de Treinamento. RAUSP. *Revista de Administração*, 36(2), pp. 33-45.
- Abbad, G. S., Zerbini, T., Borges-Ferreira, M. F. (2012). Medidas de reação a cursos presenciais. In: G. S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. Borges-Andrade, R. Villas-Boas (Orgs.). *Medidas de Avaliação TD&E: Ferramentas para a Gestão de Pessoas*. 1th ed. Artmed.
- Abbad, G., Borges-Andrade, J.E. (2014). Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A.V.B. Bastos. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2th ed., pp. 244-284. Artmed.
- Amaral, A. V. F. (2020). Os Vieses Inconscientes e a Ampliação da Liderança Feminina no Banco B [Trabalho de Conclusão de Curso, Pós-Graduação lato sensu MBA Liderança Inovadora, Nível de Especialização, Programa FGV In Company, Turma Banco BMCCTTEAD_T0001_0919]. FGV.
- Amodio, D. M., & Devine, P. G. (2006). Stereotyping and evaluation in implicit race bias: evidence for independent constructs and unique effects on behavior. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 652.
- An, S.-H., & Meier, K. J. (2021). Gender and the Effectiveness of Leadership Training: Results From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 747–770.
<https://doi.org/10.1177/0734371X20932989>

- Anderson, E., Bai, Z., Bischof, C., Blackford, S., Demmel, J., Dongarra, J., Du Croz, J., Greenbaum, A., Hammarling, S., McKenney, A., & Sorensen, D. (1999). LAPACK Users' Guide. *Society for Industrial and Applied Mathematics*. Philadelphia, PA.
- Araújo, M. C. S. Q. (2016). Avaliação de treinamento em uma Agência Reguladora: aprendizagem, reação e impacto. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília.
- Araújo, M. C. S. Q., Abbad, G. S., & Freitas, T. R. (2017). Avaliação qualitativa de treinamento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(3), pp. 171-179.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2017.3.13089>
- Asparouhov, T., & Muthen, B. (2010). *Simple second order chi-square correction*. Unpublished manuscript. Available at https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), pp. 63–105.
- Barros, S. C. V. & Silva, L. M. C. (2019). Desenvolvimento na carreira de bolsistas produtividade: uma análise de gênero. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 68-83. <https://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.68-83>
- Barros, S. C. V., & Mourão, L. (2020). Trajetória profissional de mulheres cientistas à luz dos estereótipos de gênero. *Psicologia Em Estudo*, 25, e46325. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v25i0.46325>
- Bastos, L. F. L. (2012). *Avaliação da reação, aprendizagem e impacto de treinamento em um hospital do município de São Paulo*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Berheide, Catherine White. 1992. *Women Still 'Stuck' in Low-Level Jobs*. Women in Public Service: A Bulletin of the Center for Women in Government 3 (Fall).
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>

- Bhatti, M. A., Kaur, S., & Battour, M. M. (2013). Training Transfer and Transfer Motivation in the Malaysian Banking Sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(1), pp. 40–57.
<https://doi.org/10.1002/joe.21522>
- Blickenstaff, J. C. (2005). Women and science careers: Leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*, 17, 369-386. <http://dx.doi.org/10.1080/09540250500145072>
- Blume, B., Ford, K., Baldwin, T., & Huang, J. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Boffi, L. C., & Oliveira-Silva, L. C. (2021). Enfrentando as estatísticas: estratégias para permanência de mulheres em STEM. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(SPE), 1-27.
- Borges-Andrade, J. E., da Silva Abbad, G., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Artmed Editora.
- Brion, C. (2020). The role of culture in the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, pp. 1-10. John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12203>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd ed.). New York, NY: *Guilford Publications*.
- Buja, A., & Eyuboglu, N. (1992). Remarks on parallel analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 27(4), 509-540. doi:10.1207/s15327906mbr2704_2
- Burke, L.A., & Hutchins, H.M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), pp. 263-297. doi:10.1177/1534484307303035
- Campos-García, Irene; Zúñiga-Vicente, José Ángel. (2018) The impact of a leader's demographic and professional characteristics on employee motivation: Do they really matter?, *Employee Relations*, Vol. 41, Nº. 1, pp. 119-141. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2017-0253>

- Chiaburu, D.S., Van Dam, K. and Hutchins, H.M. (2010), Social Support in the Workplace and Training Transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, pp. 187-200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>
- Choi, J., Kim, S., Chen, J., & Dannels, S. (2011). A comparison of maximum likelihood and Bayesian estimation for polychoric correlation using monte carlo simulation. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 36, 523–549. <https://doi.org/10.3102/1076998610381398>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Corrêa, S. (2018). A “política do gênero”: um comentário genealógico. *Cadernos Pagu*, (Cad. Pagu), pp. 53. <https://doi.org/10.1590/18094449201800530001>
- Curado, C., Henriques, P. L., & Ribeiro, S. (2015). Voluntary or mandatory enrollment in training and the motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, ISSN 1360-3736, 1-12. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12050>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5th ed.). Grupo A.
- Damásio, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Aval. psicol. [online]*. 2012, vol.11, n.2, pp. 213-228. ISSN 1677-0471.
- Daniëls E., Muyters G., Hondeghem A. Leadership training and organizational learning climate: Measuring influences based on a field experiment in education. *International Journal of Training and Development*. 2021; 25:43–59. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12206>
- Depieri, Magdalena Anunciatto. *Impacto de educação corporativa: educação continuada em processos educativos* - FORFOR. 2006. 100 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 60(5), 685.

- Eagly A. H., Johannesen-Schmidt, M.C., & van Engen M. L. (2003) Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychol Bull.* Jul; 129(4): 569-91. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569. PMID: 12848221.
- Ferrando, P.J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). Program FACTOR at 10: origins, development and future directions. *Psicothema*, 29(2), 236-241. doi: 10.7334/psicothema2016.304
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando SPSS*. 5ª Edição. Artmed.
- Finkel, M. K., Grøn, C. H., & Hughes, M. M. (2021). Moving On Up? Effects of Leadership Training and Intersectoral Mobility on Women's Advancement in Danish Public Administration Management. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0734371X211054875>
- Ford, J. K. & Kraiger, K. (1995). The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems design model of training: implications for needs assessment, design, and transfer. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 1-48.
- Freitas, C. P. P., & Damásio, B. F. (2017). *Evidências de validade com base nas relações com medidas externas: Conceituação e problematização*. In Damásio, B. F. & Borsa, J. C. (Orgs) Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos (p. 101–117). São Paulo: Vetor.
- GD & OIT (2020). A contribuição do diálogo social para a igualdade de género. https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_774880/lang--pt/index.htm
- Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions. *Educational Research Review*, v. 6(3), 153-168. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.04.001>.
- Grohmann, A., Beller, J., & Kauffeld, S. (2014). Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process. *International Journal of Training and Development*, v. 18(2), 84-103. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12030>.
- Hair. Jr. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. <https://doi.org/10.13-032929-0>

- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (Multivariate Data Analysis) (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hamblin, A. C. (1978). *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos De Pesquisa*, 37(132), 595–609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Huang, J. L., Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. (2015). A Tale of Two Transfers: Disentangling Maximum and Typical Transfer and Their Respective Predictors. *Journal of Business and Psychology*, v. 30(4), 709-732. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9394-1>
- Hughes, A. M., Zajac, S., Woods, A. L., & Salas, E. (2020). The Role of Work Environment in Training Sustainment: A Meta-Analysis. *Human Factors*, 62(1), 166–183. <https://doi.org/10.1177/0018720819845988>
- IBGE (2021). *Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2a edição. ISBN 978-65-87201-51-1
- Islam, T., & Ahmed, I. (2018). Mechanism between perceived organizational support and transfer of training: Explanatory role of self-efficacy and job satisfaction. *Management Research Review*, v. 41(3), 296-313. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0052>.
- Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig & L. R. Bittel (Eds.), *Training and Development Handbook* (pp. 87-112). New York: McGraw Hill.
- Kim, S. (2015). *ppcor: Partial and Semi-Partial (Part) Correlation*. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=ppcor>

- Kodwani, A. D. (2017). Decoding training effectiveness: the role of organizational factors. *Journal of Workplace Learning*, v. 29(3), 200-216. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0038>
- Kolb, D.; Fletcher, J. K.; Meyerson, D.; Merrill-Sands, D.; Ely, R. J. 2003. "Making change: a framework for promoting gender equity in organizations", in R. J. Ely; E. G. Foldy; M. Scully; the Center for Gender in Organizations Simmons School of management (eds): *Reader in gender, work and organization* (Oxford, Blackwell Publishing), pp. 10-25.
- Koslowski, S. W. J., Brown, K.G., Weissbein, D. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness: enhancing horizontal and vertical transfer. In K. Klein, & S.W. J. Koslowski. *Multilevel Theory, Research, and Methods in organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kraiger, K., & Cavanagh, T. M. (2014). Training and personal development. In K. Kraiger, J. Passmore, N. Rebelo dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* (pp. 225–246). John Wiley & Sons, Ltd.
- Krishnamani, S., Haider, Y. (2016). Transfer of learning from executive education programs in developing economies: the key role of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, v. 30(1), 15-18. <http://dx.doi.org/10.1108/DLO-05-2015-0051>.
- Kulkarni, A., & Mishra, M. (2022). Aspects of Women's Leadership in the Organisation: Systematic Literature Review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 9–32. <https://doi.org/10.1177/23220937211056139>
- Lacerda, E. R. M. *Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras*. Brasília, 2002. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Lacerda, E. M., Abbad, G. S. (2003). Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditoras. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 7(4), 77-96.

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lekchiri, S. and Kamm, J.D. (2020), "Navigating barriers faced by women in leadership positions in the US construction industry: a retrospective on women's continued struggle in a male-dominated industry", *European Journal of Training and Development*, Vol. 44, N º. 6/7, pp. 575-594. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2019-0186>
- Lewis, Patricia; Simpson, Ruth (2012), "Kanter revisited: gender, power and (in) visibility", in *International Journal of Management*, Vol. 14, pp. 141- 158.
- Lorenzo-Seva (2021). SOLOMON: a method for splitting a sample into equivalent subsamples in factor analysis. *Behavior Research Method*, in press.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2006). FACTOR: A computer program to fit the exploratory factor analysis model. *Behavioral Research Methods*, 38(1), 88-91. 10.3758/bf03192753
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2013). FACTOR 9.2 A comprehensive program for fitting exploratory and semiconfirmatory factor analysis and IRT models. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497-498. doi:10.1177/0146621613487794
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2019b). Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. *LIBERABIT, Revista Peruana de Psicología*, 25, 99-106. doi:10.24265/liberabit.2019.v25n1.08
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2021). MSA: The Forgotten Index for Identifying Inappropriate Items Before Computing Exploratory Item Factor Analysis. *Methodology*, 17(4), 296-306. <https://doi.org/10.5964/meth.7185>
- Mckinsey & Company. *Women in the Workplace 2022*. (2022). Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

- Maheshwari, G. (2021). A review of literature on women's leadership in higher education in developed countries and in Vietnam: Barriers and enablers. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17411432211021418>
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57, 519-530. doi:10.2307/2334770
- Martínez-Martínez, M., Molina-López, M., Mateos de Cabo, R., Gabaldón, P., González-Pérez, S., & Izquierdo, G. (2021). Awakenings: An Authentic Leadership Development Program to Break the Glass Ceiling. *Sustainability*, 13(13), 7476. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su13137476>
- Martins, L. B., Zerbini, T., Medina, F. J. (2018). Estrutura Fatorial e Propriedades Psicométricas da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 34, e3452. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3452>.
- McDonald, R.P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Melo, Maria Aparecida Mendonça Toscano. (2011) Legislação do Direito do Trabalho da Mulher: uma perspectiva de sua evolução. http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=6254
- Meneses, P. P. M., & Abbad, G. (2003). Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 185-204.
- Moreira, R. M. C. (2017). *Motivação e suporte psicossocial como preditores de impacto de treinamentos no trabalho*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Moreira, R., Abbad, G.S., Cualheta, L.P., & Neiva, E.R. (2019). Força Motivacional, Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), 631-639. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.2.15939>
- Mourão, L., Abbad, G. S. e Zerbini, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração* (São Paulo). 2014, v. 49, n. 3 [Acessado 22 Dezembro 2022], pp. 534-548. <https://doi.org/10.5700/rausp1166>

- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171–189. <https://doi/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832>
- Muthen, B., & Kaplan, D. (1992). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. *British journal of mathematical and statistical psychology*, 45(1), 19-30.
- Nassif, Lourdes. *Linha do tempo feminista no Brasil*. 2015 Disponível em:
<https://jornalggn.com.br/direitos/linha-do-tempo-feminista-no-brasil/>
- Ng, K. H., Ahmad, R. (2018). Personality traits, social support, and training transfer: The mediating mechanism of motivation to improve work through learning. *Personnel Review*, 47(1), 39-59. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0210>.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, v. 11(4), 736-749.
- Nogueira, M. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72.
- Oliveira-Silva, Ligia & Lopes, Ana. (2021). Enfrentando as estatísticas: estratégias para permanência de mulheres em STEM. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 14, p. 1-27, 2021.
- Oliveira-Silva, L. C., & Parreira, V. A. D.. (2022). Barreiras e enfrentamentos de mulheres em carreiras predominantemente masculinas. *Revista Estudos Feministas*, 30(Rev. Estud. Fem., 2022 30(1)). <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n174161>
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na Psicologia e na Educação*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.44>

- Pilati, R. (2004). *Modelo de efetividade do treinamento no trabalho: aspectos dos treinandos e moderação do tipo de treinamento*. (Tese de Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 21(1), 043–051. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722005000100007>
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. *International Journal of Training and Development*. 1-14. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12115>.
- Resolução A/RES/70/1 de 25.09.2015, da Assembleia Geral das Nações Unidas. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>
- Ribeiro, Djamila. (2018). *Quem tem medo do feminismo negro?*. 1a ed. São Paulo. Companhia das Letras.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public administration review*, 76(4), 603-613.
- Selzer, R., Howton, A., & Wallace, F. (2017). Rethinking women's leadership development: Voices from the trenches. *Administrative Sciences*, 7(2), 18.
- Silva, C. R. E. (2007). *Orientação profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Sims, Dr. C. (2022). Special Issue: Women of Color and Leadership Journal: Advances in Developing Human Resources Expanding Our Voices? A Review of Human Resource Development Literature on

- Women of Color Leaders Over the Last Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 24(3), 163–172. <https://doi.org/10.1177/15234223221101423>
- Sisson, J.A. (2019), Maturing the lean capability of front-line operations supervisors. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 10, Nº. 1, pp. 2-22.
- Sousa, L. P. D., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30(87), 123–139. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>
- Szczyglak, Gisèle. (2022). *Subversivas: A arte sutil de nunca fazer o que esperam de nós*. Editora Pensamento Cultrix.
- TALENSES - INSPER. (2019) Panorama Mulher. A presença das mulheres em cargos de liderança no Brasil. <http://online.fliphtml5.com/gbcm/wbwh/#p=1>
- Tafvelin, S., Hasson, H., Holmström, S., & von Thiele Schwarz, U. (2019). Are Formal Leaders the Only Ones Benefitting From Leadership Training? A Shared Leadership Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 32–43. <https://doi.org/10.1177/1548051818774552>
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of applied psychology*, 76(6), 759.
- The jamovi project (2022). Jamovi. (Version 2.3) [Computer Software].
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220. doi:10.1037/a0023353
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vignoli, Michela. Depolo, Marco. (2019) Transfer of training process. When proactive personality matters? A three-wave investigation of proactive personality as a trigger of the transfer of training process, *Personality and Individual Differences*, v. 141, 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.12.027>.
- Wajcman, J. (1998). Book Reviews. *Work, Employment and Society*, 12(3), 555–556. <https://doi.org/10.1177/0950017098123010>

- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.
- Zar, J. H. (2014). Spearman Rank Correlation: Overview. Wiley StatsRef: Statistics Reference Online.
doi:10.1002/9781118445112.stat05964
- Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 10(2), 97-111.
- Zerbini, T., Coelho Jr., F. A., Abbad, G., Mourão, L., Alvim, S. & Loiola, E. (2012). Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In G. Abbad et al. (Orgs.), *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação*. 127-146. Artmed.

Apêndice A – Página do Site da Plataforma Brasil com o Código CAAE

Portal do Governo Brasileiro

Plataforma Brasil

[Público](#) [Pesquisador](#) [Alterar Meus Dados](#)

VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA - Pesquisador | V3.3.1
sua sessão expira em: 38min 54

Operação realizada com sucesso.

GERIR PESQUISA

Para cadastrar um novo projeto, clique aqui: [Nova Submissão](#) Para cadastrar projetos aprovados anteriores à Plataforma Brasil, clique aqui: [Projeto anterior](#)

BUSCAR PROJETO DE PESQUISA:

Título do Projeto de Pesquisa: CAAE:

Pesquisador Responsável: Última Modificação: Tipo de Projeto:

Palavra-chave:

« SITUAÇÃO DA PESQUISA

☒ Marcar Todas

☒ Aprovado

☒ Em Avaliação Ética

☒ Em Edição

☒ Em Recepção e Validação Documental

☒ Não Aprovado - Não Cabe Recurso

☒ Não Aprovado na CONEP

☒ Não Aprovado no CEP

☒ Pendência Documental Emitida pela CONEP

☒ Pendência Documental Emitida pelo CEP

☒ Pendência Emitida pela CONEP

☒ Pendência Emitida pelo CEP

☒ Recurso Submetido ao CEP

☒ Recurso Submetido à CONEP

☒ Recurso não Aprovado no CEP

☒ Retirado

☒ Retirado pelo Centro Coordenador

[Buscar Projeto de Pesquisa](#) [Limpar](#)

LISTA DE PROJETOS DE PESQUISA:

Tipo	CAAE	Versão	Pesquisador Responsável	Comitê de Ética	Instituição	Origem	Última Avaliação	Situação	Ação
P	57889522.9.0000.5540	3	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	5540 - Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília - UnB		PO	E1	Em Edição	P

LEGENDA:

(*) Tipo
P = Projeto de Centro Coordenador Pp = Projeto de Centro Participante Pc = Projeto de Centro Coparticipante

(*) Formação do CAAE

Ano de submissão do Projeto: Tipo do centro: Código do Comitê que está analisando o projeto:

Sequencial para todos os Projetos submetidos para apreciação: Dígito verificador: Sequencial quando estudo possui Centro(s) Participante(s) e/ou Coparticipante(s):

(*) Origem / Última Avaliação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POp = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda de Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	Nc = Notificação de Centro Coparticipante

(*) Lista de Projetos de Pesquisa
- A exibição da ação [E](#) indica que existem uma ou mais emendas em fila, ou seja, que aguardam apreciação.

Suporte a sistemas: 136 - opção 8
e-mail: suporte.sistemas@datas.gov.br
Fale conosco: <http://datas.saude.gov.br/fale-conosco>

[Chat](#)

SUS+ MINISTÉRIO DA SAÚDE

Apêndice B – Parecer Substanciado do CEP e Notificado pela Plataforma Brasil

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: *Motivação, suporte e desenho instrucional como preditores do impacto de treinamentos de liderança sobre o comportamento de líderes*

Pesquisador: VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 57889522.9.0000.5540

Instituição Proponente: Instituto de Psicologia - UNB

Patrocinador Principal: CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTIFICO E TECNOLÓGICO-CNPQ

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.551.227

Apresentação do Projeto:

Inalterado em relação ao parecer consubstanciado emitido pelo CEP/CHS no dia 09 de junho de 2022.

Objetivo da Pesquisa:

Inalterado em relação ao parecer consubstanciado emitido pelo CEP/CHS no dia 09 de junho de 2022.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Inalterado em relação ao parecer consubstanciado emitido pelo CEP/CHS no dia 09 de junho de 2022.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Inalterado em relação ao parecer consubstanciado emitido pelo CEP/CHS no dia 09 de junho de 2022.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pesquisadora forneceu todos os termos de apresentação obrigatória.

Recomendações:

Ver Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações.

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Hórrio de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61) 3107-1532 **E-mail:** cep_chs@unb.br

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB**



Continuação do Parecer: 5.551.237

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto de pesquisa está adequado às exigências das Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e complementares. Todas as informações/documentos necessários foram incluídos e se mostram adequados e suficientes. Sou portanto, de parecer favorável à aprovação deste projeto.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1890784.pdf	15/06/2022 17:06:50		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEBBProjetoVivianMiranda.pdf	15/06/2022 17:04:41	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Outros	Cartarevisaoetica.pdf	15/06/2022 16:58:50	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoFinal.pdf	15/06/2022 16:35:24	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Cronograma	CronogramadePesquisa.pdf	15/06/2022 16:08:34	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Outros	LattesVivianMiranda.pdf	13/06/2022 14:16:31	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Outros	LattesGardeniadAbbad.pdf	13/06/2022 14:16:03	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Outros	TRVivianMiranda.pdf	13/04/2022 12:56:12	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Outros	Instrumentosdecoleta.pdf	13/04/2022 12:32:26	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Outros	Termo_Sigilo_Vivian_Miranda.pdf	12/04/2022 11:50:14	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DeclaracaoProjeto.pdf	12/04/2022 11:42:49	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Outros	TERMODESIGILOPROFGARDENIA.pdf	12/04/2022 11:36:35	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Orçamento	Orcamentofinanceiro.pdf	12/04/2022 11:27:36	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Declaração de concordância	Termo_Aceite_Institucional_BB.pdf	12/04/2022 11:09:29	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderostoassinada.pdf	12/04/2022 09:25:48	VIVIAN DOS SANTOS MIRANDA	Aceito

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-012 - Hótel de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1522 **E-mail:** cep_cha@unb.br

**Tarja preta remove a identificação da empresa pesquisada.*



Impactos da Trilha de Liderança Feminina

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), de uma pesquisa sobre a **motivação para transferir, suporte à transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho** dos participantes da Trilha Liderança Feminina. O benefício da pesquisa será fornecer contribuições práticas, teóricas e metodológicas sobre impactos de treinamentos para lideranças e seus efeitos no nível do indivíduo e da organização. Este questionário é parte do projeto de dissertação da mestranda e bolsista do CNPq Vivian dos Santos Miranda, orientado pela Profa. Dra. Gardênia Abbad. A avaliação da Trilha é uma parceria de pesquisa entre o Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - PSTO, da Universidade de Brasília e a UniBB. O questionário está dividido em subseções e pode ser respondido em, aproximadamente, 10 (dez) minutos. As suas respostas individuais serão mantidas em sigilo e os resultados serão analisados e apresentados de modo agrupado sob a forma de relatórios técnicos e científicos que possibilitarão o aprimoramento de treinamentos de liderança. As suas respostas a estes instrumentos não causam riscos detectáveis à saúde física, emocional e mental. Por se tratar de uma pesquisa em ambiente virtual, eventuais problemas podem ocorrer, devidos a erros de conexão. O questionário, hospedado em aplicativo do *software* Office 365 contratado pela UnB, possui serviço agregado de antispam, antivírus, anti-hacker e acesso restrito aos dados desta pesquisa, unicamente, por meio de senha individual das pesquisadoras. Informamos que o participante pode desistir de responder o questionário, a qualquer momento, sem gerar qualquer implicação ou prejuízo. Após responder o questionário, se desejar, você terá acesso a uma cópia de suas respostas, que poderá ser salva e arquivada por você. Você poderá ter acesso ao inteiro teor das perguntas deste questionário por meio do link: https://unbbr-my.sharepoint.com/:w/g/personal/200100009_aluno_unb_br/EeB10sgQGgRPglcB6ZKIW00BM6ikYSWIR_UGUthaQ3yvg?e=DWycrx. Você poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Brasília para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa pelo telefone: (61) 3107-1592 ou e-mail: cep_chs@unb.br. Você também poderá entrar em contato com a responsável pelo estudo, Vivian dos Santos Miranda sempre que julgar necessário pelo e-mail: vivian.miranda@aluno.unb.br ou telefone (61) 98270-9292.

...

* Obrigatória

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) *

Declaro ter idade igual ou superior a 18 anos e dou meu consentimento livre e esclarecido para participar desta pesquisa como voluntário(a). Estou livre para interromper a qualquer momento a minha participação na pesquisa. Estou ciente de que, ao deixar de responder qualquer questão, estarei desistindo voluntariamente da pesquisa, o que não me causará qualquer implicação ou prejuízo. Declaro que obtive todas as informações necessárias para decidir conscientemente sobre a minha participação nesta pesquisa. A minha participação consiste em responder os itens contidos no questionário Impacto da Trilha Liderança Feminina, após a aceitação deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Eu estou ciente de que ao assinalar SIM, no espaço abaixo, estou, de forma livre e esclarecida, manifestando o meu consentimento em participar desta pesquisa.

☐ Sim
 ☐ Não

Avançar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais. | [Condições de uso](#)

Da plataforma Microsoft Forms |
O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.
[Condições de uso](#)

11. Você atua no [REDACTED] em cargo de liderança? *

☒ Sim

☐ Não

12. Há quanto tempo (em anos) você atua em cargo de liderança? (APENAS NÚMEROS) *

Insira sua resposta

13. Você é líder de outros líderes? *

☐ Sim

☐ Não

Voltar

Enviar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |
O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.
[Condições de uso](#)

13. Você é líder de outros líderes? *

☒ Sim

☐ Não

14. Há quanto tempo (em anos) você é líder de outros líderes? (APENAS NÚMEROS) *

Insira sua resposta

15. Se desejar receber o resultado dessa pesquisa, marque a caixa abaixo e nos encaminhe o seu e-mail. *

☐ Sim

☐ Não

Voltar

Enviar

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms |
O proprietário deste formulário não forneceu uma política de privacidade sobre como usará seus dados de resposta. Não forneça informações pessoais ou confidenciais.
[Condições de uso](#)

Apêndice D – Estatísticas de Mardia dos Instrumentos

EMT - Analysis of the Mardia's (1970) multivariate asymmetry skewness and kurtosis.

	Coefficient	Statistic	df	P
Skewness	17,657	4361,244	35	1,0000
Skewness corrected for small sample	17,657	4373,021	35	1,0000
Kurtosis	124,797	206,589		0,0000**

ESTT- Analysis of the Mardia's (1970) multivariate asymmetry skewness and kurtosis.

	Coefficient	Statistic	df	P
Skewness	19,668	4858,071	364	1,0000
SKewness corrected for small sample	19,668	4869,421	364	1,0000
Kurtosis	320,294	159,921		0,0000**

EITT - Analysis of the Mardia's (1970) multivariate asymmetry skewness and kurtosis.

	Coefficient	Statistic	df	P
Skewness	20,,701	5113,033	364	1,0000
Skewness corrected for small sample	20,701	5124,978	364	1,0000
Kurtosis	274,505	111,839		0,0000**

EITLVP- Analysis of the Mardia's (1970) multivariate asymmetry skewness and kurtosis.

	Coefficient	Statistic	df	P
Skewness	8,513	2102,729	120	1,0000
Skewness corrected for small sample	8,513	2107,933	120	1,0000
Kurtosis	111,234	47,530		0,0000**

** Significant at 0.05

Apêndice E – Matriz de Correlação dos Instrumentos

EMT - STANDARIZED VARIANCE / COVARIANCE MATRIX (POLYCHORIC CORRELATION)

(Polychoric algorithm: Bayes modal estimation; Choi, Kim, Chen, & Dannels, 2011)

Variable	1	2	3	4	5
V 1	1,000				
V 2	0,967	1,000			
V 3	0,879	0,883	1,000		
V 4	0,775	0,806	0,837	1,000	
V 5	0,962	0,924	0,893	0,852	1,000

ESTT- STANDARIZED VARIANCE / COVARIANCE MATRIX (POLYCHORIC CORRELATION)

(Polychoric algorithm: Bayes modal estimation; Choi, Kim, Chen, & Dannels, 2011)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
V 1	1,000											
V 2	0,965	1,000										
V 3	0,945	0,961	1,000									
V 4	0,938	0,951	0,961	1,000								
V 5	0,911	0,923	0,917	0,935	1,000							
V 6	0,917	0,917	0,923	0,927	0,930	1,000						
V 7	0,776	0,770	0,764	0,763	0,744	0,758	1,000					
V 8	0,775	0,789	0,781	0,775	0,767	0,768	0,969	1,000				
V 9	0,770	0,784	0,799	0,789	0,772	0,771	0,944	0,956	1,000			
V 10	0,778	0,779	0,787	0,799	0,779	0,765	0,939	0,946	0,960	1,000		
V 11	0,756	0,765	0,762	0,766	0,789	0,755	0,915	0,928	0,933	0,941	1,000	
V 12	0,759	0,757	0,762	0,764	0,746	0,791	0,917	0,924	0,935	0,929	0,918	1,000

EITT - STANDARIZED VARIANCE / COVARIANCE MATRIX (POLYCHORIC CORRELATION)

(Polychoric algorithm: Bayes modal estimation; Choi, Kim, Chen, & Dannels, 2011)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
V 1	1,000											
V 2	0,817	1,000										
V 3	0,678	0,659	1,000									
V 4	0,615	0,694	0,583	1,000								
V 5	0,656	0,573	0,685	0,594	1,000							
V 6	0,699	0,683	0,750	0,631	0,856	1,000						
V 7	0,651	0,617	0,714	0,594	0,852	0,909	1,000					
V 8	0,606	0,623	0,641	0,557	0,695	0,727	0,751	1,000				
V 9	0,610	0,619	0,650	0,551	0,689	0,736	0,744	0,890	1,000			
V 10	0,645	0,601	0,657	0,578	0,731	0,716	0,741	0,748	0,767	1,000		
V 11	0,609	0,609	0,708	0,546	0,689	0,742	0,754	0,737	0,748	0,797	1,000	
V 12	0,650	0,602	0,664	0,610	0,696	0,744	0,749	0,682	0,703	0,783	0,727	1,000

EITLVP - STANDARIZED VARIANCE / COVARIANCE MATRIX (PEARSON CORRELATION)

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
V 1	1,000							
V 2	0,438	1,000						
V 3	0,502	0,359	1,000					
V 4	0,551	0,635	0,494	1,000				
V 5	0,543	0,462	0,692	0,660	1,000			
V 6	0,441	0,573	0,355	0,492	0,421	1,000		
V 7	0,555	0,588	0,487	0,664	0,639	0,530	1,000	
V 8	0,484	0,741	0,406	0,644	0,522	0,593	0,645	1,000

Apêndice F – Estatísticas dos Pressupostos da ARLM entre ITT, MT, STT

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
MT_MÉDIA	,240	1083	,000	,815	1083	,000
STT_MÉDIA	,075	1083	,000	,965	1083	,000
ITT_MÉDIA	,068	1083	,000	,962	1083	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Teste de caixa de igualdade de matrizes de covariância^a

M de Box	660,53
F	1,55
gl1	321
gl2	10713,03
Sig.	0,000

Testa a hipótese nula de que as matrizes de covariância observadas das variáveis dependentes são iguais entre grupos.

a. Design: Intercepto + MT_MÉDIA + STT_MÉDIA + MT_MÉDIA * STT_MÉDIA

Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
ITLVP	Com base em média	2,340	178	785	,000
	Com base em mediana	1,284	178	785	,014
	Com base em mediana e com df ajustado	1,284	178	378,222	,024
	Com base em média aparada	2,219	178	785	,000
ITT	Com base em média	2,032	178	785	,000
	Com base em mediana	1,215	178	785	,043
	Com base em mediana e com df ajustado	1,215	178	378,798	,061
	Com base em média aparada	1,897	178	785	,000

Testa a hipótese nula de que a variância do erro da variável dependente é igual entre grupos.

a. Design: Intercepto + MT_MÉDIA + STT_MÉDIA + MT_MÉDIA * STT_MÉDIA

Estatísticas de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	1,26	4,71	3,92	,57	1083
Resíduo	-2,61	1,34	,00000	,44	1083
Erro Valor previsto	-4,66	1,38	,000	1,00	1083
Erro Resíduo	-5,88	3,03	,000	,999	1083

a. Variável Dependente: ITT_MÉDIA

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	Durbin-Watson
1	,70 ^a	,49	,49	,52	,49	1051,66	1	1081	,000	
2	,79 ^b	,62	,62	,44	,13	376,63	1	1080	,000	1,73

a. Preditores: (Constante), MT_MÉDIA

b. Preditores: (Constante), MT_MÉDIA, ETT_MÉDIA

c. Variável Dependente: ITT_MÉDIA

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	352,57	2	176,28	896,86	,000 ^b
Resíduo	212,28	1080	,20		
Total	564,85	1082			

a. Variável Dependente: ITT_MÉDIA

b. Preditores: (Constante), ETT_MÉDIA, MT_MÉDIA

Coeficientes

Modelo												
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta			Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,40	,097		4,17	,000	,21	,59					
MT_MÉDIA	,60	,024	,52	24,73	,000	,55	,64	,70	,60	,46	,79	1,26
ETT_MÉDIA	,27	,014	,41	19,41	,000	,24	,29	,64	,51	,36	,79	1,26

a. Variável Dependente: ITT_MÉDIA

Apêndice G – Estatísticas dos pressupostos da ARLM entre ITLVP, MT, STT

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
MT_MÉDIA	0,24	1083	,000	0,82	1083	,000
STT_MÉDIA	0,08	1083	,000	0,97	1083	,000
ITLVP_MÉDIA	0,16	1083	,000	0,88	1083	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Teste de caixa de igualdade de matrizes de covariância^a

M de Box	660,53
F	1,55
gl1	321
gl2	10713,03
Sig.	0,000

Testa a hipótese nula de que as matrizes de covariância observadas das variáveis dependentes são iguais entre grupos.

a. Design: Intercepto + MT_MÉDIA + STT_MÉDIA + MT_MÉDIA * STT_MÉDIA

Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene					
		Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
ITLVP	Com base em média	2,34	178	785	,000
	Com base em mediana	1,28	178	785	,014
	Com base em mediana e com df ajustado	1,28	178	378,22	,024
	Com base em média aparada	2,22	178	785	,000
ITT	Com base em média	2,03	178	785	,000
	Com base em mediana	1,22	178	785	,043
	Com base em mediana e com df ajustado	1,22	178	378,80	,061
	Com base em média aparada	1,90	178	785	,000

Testa a hipótese nula de que a variância do erro da variável dependente é igual entre grupos.

a. Design: Intercepto + MT_MÉDIA + STT_MÉDIA + MT_MÉDIA * STT_MÉDIA

Estatísticas de resíduos					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	1,11	3,04	2,49	,36	1083
Erro Valor previsto	-3,83	1,52	,000	1,00	1083
Resíduo	-1,60	1,06	,00000	,35	1083
Erro Resíduo	-4,59	3,05	,000	,999	1083

a. Variável Dependente: ITLVP_MÉDIA

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,719 ^a	,517	,516	,34809	,517	578,915	2	1080	,000	1,943

a. Preditores: (Constante), ETT_MÉDIA, MT_MÉDIA

b. Variável Dependente: ITLVP_MÉDIA

ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	140,294	2	70,147	578,915	,000 ^b
	Resíduo	130,863	1080	,121		
	Total	271,157	1082			

a. Variável Dependente: ITLVP_MÉDIA

b. Preditores: (Constante), ETT_MÉDIA, MT_MÉDIA

Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro				Limite inferior	Limite superior	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	,633	,076		8,342	,000	,484	,781					
MT_MÉDIA	,242	,019	,304	12,798	,000	,205	,279	,544	,363	,271	,794	1,260
ETT_MÉDIA	,240	,011	,529	22,283	,000	,219	,261	,666	,561	,471	,794	1,260

a. Variável Dependente: ITLVP_MÉDIA