

Evidências de Validade da Escala de Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional

Vivian dos Santos Miranda¹, Gardênia da Silva Abbad², Letícia Mara de Lima Meira³,
Aline de Souza Nascimento⁴, Fernanda Drummond Ruas Gaspar⁵

¹ <https://orcid.org/0000-0002-0951-3772> / Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil

² <https://orcid.org/0000-0003-0807-3549> / Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil

³ <https://orcid.org/0000-0002-4136-7154> / Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil

⁴ <https://orcid.org/0000-0003-2205-4651> / Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil

⁵ <https://orcid.org/0000-0002-8948-2995> / Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil

Resumo

A avaliação de impacto dos treinamentos e programas de desenvolvimento no trabalho dos egressos é amplamente investigada por organizações e pesquisadores. O impacto do treinamento consiste em saber quanto o treinamento contribuiu para a mudança de comportamento no cargo do(a) egresso(a). Essa pesquisa foi realizada com o objetivo de adaptar e investigar evidências de validade psicométrica de uma escala de avaliação de impacto do treinamento de liderança na vida profissional de egressos. Foi realizada em uma organização financeira de grande porte do Brasil, com a participação de 1.482 colaboradores, por meio de questionário eletrônico. Avaliou-se um programa de desenvolvimento de liderança para mulheres, no período de 2021 a 2022, com participação voluntária de homens e mulheres. A escala foi submetida a análises fatoriais exploratórias e semiconfirmatórias, além de estatísticas descritivas. Os resultados indicaram que a escala possui evidências de validade, precisão e confiabilidade, podendo ser aplicada em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: treinamento, liderança, validade estatística.

Evidence of Validity of the Leadership Training Impact Scale in Professional Life

Abstract

Organizations and researchers continuously investigate the impact of training and development programs on the work of graduates. The effect of training consists of how much the training contributed to the change in behavior in the graduate's position. This research was conducted to adapt and investigate evidence of the psychometric validity of a scale for assessing the impact of leadership training on the professional lives of graduates. It was carried out in a large financial organization in Brazil, with the participation of 1,482 employees, through an electronic questionnaire. A leadership development program for women was evaluated from 2021 to 2022, with the voluntary involvement of both men and women. The scale was subjected to exploratory and semi-confirmatory factor analyses, in addition to descriptive statistics. The results indicated that the scale has evidence of validity, accuracy, and reliability, and can be applied in different organizational contexts.

Keywords: training, leadership, statistical validity.

Evidencias de Validez de la Escala de Impacto de la Formación de Liderazgo en la Vida Profesional

Resumen

La evaluación del impacto de las formaciones e programas de desarrollo en el trabajo de los egresados es ampliamente investigado por organizaciones e investigadores. El impacto de la formación consiste en saber cuánto contribuyó la formación a modificar el comportamiento del egresado en el cargo. Esta investigación se llevó a cabo con el objetivo de adaptar e investigar evidencia de validez psicométrica de una escala para evaluar el impacto de la formación en liderazgo en la vida profesional de los graduados. Se realizó en una importante organización financiera de Brasil, con la participación de 1482 empleados, mediante un cuestionario electrónico. Se evaluó un programa de desarrollo de liderazgo para mujeres, del 2021 al 2022, con participación voluntaria de hombres y mujeres. La escala fue sometida a análisis factorial exploratorio y semiconfirmatorio, además de estadística descriptiva. Los resultados indicaron que la escala tiene evidencias de validez, precisión y confiabilidad, y puede ser aplicada en diferentes contextos organizacionales.

Palabras clave: capacitación, liderazgo, validez estadística.

Este artigo relata uma experiência de adaptação e investigação das evidências de validade psicométrica de uma escala destinada a avaliar o impacto de um programa de desenvolvimento de liderança feminina (PDLF) na vida profissional dos egressos desse programa. Esta pesquisa foi realizada em uma organização de grande porte que indicavam, em 2021, que somente uma mulher (11%) ocupava cargo de direção estratégica. A quantidade de mulheres ocupando cargos de gestão, nessa organização, aumenta conforme o decréscimo na hierarquia (Boffi & Oliveira-Silva, 2021; Oliveira-Silva & Lopes, 2021).

Com o crescente reconhecimento da importância do desenvolvimento de liderança, surge também a necessidade de tornar esses treinamentos mais inclusivos em termos de gênero, abordando os desafios específicos enfrentados por mulheres que aspiram a cargos de liderança em organizações (Debebe et al., 2016; Frkal, 2018). Apesar de apresentarem níveis educacionais mais elevados, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança, em que a prevalência masculina persiste (Oliveira-Silva & Lopes, 2021).

Estudos reconhecem a predominância histórica de homens, considerados mais adequados aos cargos de liderança, e analisam como isso prejudica a análise de necessidade de aprendizagem, os objetivos e expectativas de resultados de PDLs para mulheres. A ausência de ambição, a incapacidade de liderar e a falta de habilidades intelectuais de liderança têm sido indevidamente atribuídas às mulheres líderes e àquelas que aspiram cargos de liderança, em decorrência de preconceitos e estereótipos de gênero, presentes nas literaturas profissional e científica (Hoobler et al., 2018; Selzer et al., 2017).

Nesse cenário, em que as mulheres são frequentemente vistas como menos capazes de liderar, surge a questão de como as organizações podem contribuir para modificar essa realidade. Entre os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres no trabalho, além da baixa representatividade em posições de liderança, está a persistente desigualdade de oportunidades de avanço na carreira. Embora tenha ocorrido um leve aumento na presença feminina em posições tradicionalmente dominadas por homens, a lacuna de gênero permanece significativa em cargos de gestão, segundo Kark e Buengeler (2024). Os dados estatísticos apresentados por essas autoras em 2023 mostram que 60% dos gerentes eram homens, em comparação com 40% mulheres, em empresas estadunidenses, evidenciando uma disparidade significativa na representação de gênero em cargos de liderança (Kark & Buengeler, 2024).

O estudo canadense realizado no contexto universitário por Wong et al. (2018) teve como objetivo compreender como líderes acadêmicos, tanto homens quanto mulheres, percebem e conceitualizam a liderança, além de identificar diferenças em suas experiências relacionadas ao gênero. Para isso, foi utilizado um design de pesquisa sequencial de métodos mistos, que incluiu a aplicação do Leadership Practice Inventory® (LPI), um questionário validado sobre práticas de liderança transformacional. Após essa etapa, um subconjunto de participantes (cinco mulheres e cinco homens) foi selecionado para entrevistas individuais, que foram analisadas tematicamente (Wong et al., 2018). A integração dos dados quantitativos e qualitativos permitiu uma exploração aprofundada das percepções e experiências de liderança.

Os resultados do estudo indicaram que não foram encontradas diferenças significativas nas práticas de liderança entre homens e mulheres nas pontuações do LPI. Ambos os grupos compartilharam percepções semelhantes sobre o que constitui uma liderança eficaz. Na segunda fase do estudo,

composta por entrevistas com homens e mulheres que responderam o LPI, alguns resultados específicos quanto ao gênero foram relatados. As entrevistas revelaram diferenças nas narrativas de liderança. As mulheres entrevistadas relataram insegurança ou dúvida sobre sua capacidade de liderar e de como são avaliadas como líderes competentes. Relataram, ainda, a preocupação em promover, de forma efetiva, o envolvimento e a discussão do time nas decisões.

Em contraponto, os homens entrevistados enfatizavam a importância do cumprimento da meritocracia, alcançado exclusivamente por meio do esforço individual e das capacidades pessoais, sem considerar as barreiras estruturais de gênero. A pesquisa sugeriu que, apesar das semelhanças nas percepções de liderança, as experiências e os desafios enfrentados pelas mulheres permanecem distintos quando investigados qualitativamente. As mulheres reconhecem as influências sociais e estruturais em suas trajetórias de liderança, o que sinaliza a necessidade de inclusão de conteúdos instrucionais que abordem o preconceito, os estereótipos e a disparidade de gênero em PDLs (Wong et al., 2018).

Um outro estudo qualitativo, realizado por Lekchiri e Kamm (2020), apresentou experiências e desafios enfrentados por mulheres líderes. O estudo investigou os desafios enfrentados por 14 mulheres em cargos de liderança, no período de 2018 a 2019, na indústria da construção dos Estados Unidos. Os resultados quantitativos refletem a proporção das participantes que relataram enfrentar cada um dos desafios. Os dois principais desafios observados no estudo foram: falta de redes de apoio e de interação (57,4%), e enfrentamento de discriminação e resistência dos homens quando ocupam posições de autoridade (57,4%). Outros desafios identificados por 50% da amostra foram: dificuldades enfrentadas pelas mulheres para equilibrar responsabilidades profissionais com demandas familiares; falta de orientação adequada e de aconselhamento profissional que podem limitar as oportunidades em cargos de gestão; escassez de mulheres em posições de liderança, devido à ausência de modelo de sucesso a seguir, comprometendo a motivação e a visualização de possibilidades de carreira viáveis para as mulheres; e invisibilidade de modelos femininos para inspirar e fornecer orientações efetivas de superação de desafios enfrentados por mulheres. Por último, outro desafio relatado por 42,8% das participantes centrou-se nas experiências de assédio sexual (Lekchiri & Kamm, 2020). Esses resultados representam fatores que podem impactar diretamente a trajetória de carreira das mulheres e sua capacidade de alcançar elevados níveis hierárquicos. As organizações precisam reconhecer os desafios relacionados a atos misóginos e aos estereótipos de gênero para propor soluções que mitiguem esses problemas.

Alguns estudos ressaltam a persistência de estereótipos de gênero nas organizações e a necessidade de que PDLs abordem barreiras específicas de gênero e promovam a equidade (Coleman & Fitzgerald, 2008; Gardiner et al., 2023). Coleman e Fitzgerald (2008) discutem como PDLs falham em considerar o gênero como uma preocupação central, o que reforça as barreiras existentes. Por outro lado, Gardiner et al. (2023) sugerem que os PDLs devem desenvolver habilidades de liderança e discutir questões relacionadas ao contexto social de gênero nos cargos de gestão.

A revisão sistemática de literatura realizada por Gardiner et al. (2023) realizou avaliações qualitativas de programas de liderança feminina, com foco na qualidade metodológica dessas avaliações, nas características instrucionais dos programas e na forma como esses programas são avaliados. A revisão identificou 11 artigos revisados por pares e 5

teses que descreveram os resultados de 12 programas de liderança feminina. Os programas abordaram conteúdos sobre habilidades de liderança, comunicação, tomada de decisão e gestão de equipes, além de questões de gênero, como, por exemplo, as barreiras estruturais e culturais que afetam a ascensão das mulheres a posições de liderança. As estratégias adotadas variaram entre os programas, incluindo treinamentos teóricos e práticos de liderança, criação de redes de apoio entre mulheres e discussões sobre políticas organizacionais e práticas que afetam a equidade de gênero (Gardiner et al., 2023).

Quanto à avaliação dos programas, o estudo de Gardiner et al. (2023) identificou que alguns treinamentos mediram reações dos participantes, o conhecimento subjetivo (aprendizagem autodeclarada) e as mudanças no comportamento (impacto do treinamento no trabalho). A promoção a posições de liderança foi o único resultado objetivo mensurado, e os programas revelaram limitações metodológicas que dificultaram a análise de correlação dos treinamentos com a promoção de mulheres nas organizações. No entanto, o estudo também destacou que, apesar do crescimento da oferta de programas de liderança feminina, ainda são incipientes as tentativas de investigar se as mudanças individuais decorrentes desses treinamentos também resultaram em transformações organizacionais mais amplas ou na promoção de maior equidade de gênero nas estruturas organizacionais (Gardiner et al., 2023).

As revisões de literatura reconhecem a necessidade de que os PDLs abordem as disparidades de gênero de forma mais eficaz e incorporem uma perspectiva de gênero para promover oportunidades equitativas de liderança (Ely et al., 2011; Kulkarni & Mishra, 2022; Maheshwari, 2023). As autoras Ely et al. (2011) enfatizam a importância de intervenções educacionais e de treinamento voltadas ao desenvolvimento de habilidades de liderança para as mulheres e à formação de redes de colaboração profissional entre elas. As autoras também destacam que a motivação para liderar é um fator crucial que influencia a disposição das mulheres em se engajar em programas de desenvolvimento de liderança (Ely et al., 2011). A motivação para transferir o que foi aprendido em tais programas também é essencial, pois quando as mulheres se sentem motivadas a aplicar as habilidades e conhecimentos adquiridos, está associado com maior eficácia de treinamentos de liderança, nos níveis de comportamento do egresso e do desempenho organizacional (Lacerenza et al., 2017). As autoras também recomendam a abordagem de conteúdos específicos para as mulheres, como negociação, liderança em momentos de mudança organizacional, utilização de feedback e propósito de liderança. Este último é identificado como a conexão das mulheres com seus valores pessoais, o que as ajuda a criar uma identidade de liderança (Ely et al., 2011). Portanto, os programas deveriam ofertar treinamento alinhados às expectativas e demandas específicas das mulheres de modo a aumentar o seu interesse, a motivação para aprender e para transferir conhecimentos sobre liderança para o ambiente de trabalho.

Na revisão realizada por Kulkarni e Mishra (2022), que analisou 92 estudos sobre barreiras, facilitadores, benefícios e limitações enfrentados por mulheres em posições de liderança, os programas de treinamento foram identificados como intervenções organizacionais eficazes para reduzir comportamentos discriminatórios e moldar o caminho de carreira das mulheres rumo a posições de liderança. Esses programas são projetados para empoderar mulheres por meio de processos educacionais voltados ao fortalecimento de suas habilidades afetivas e cognitivas de liderança, e de

desenvolvimento de estratégias necessárias à ascensão em cargos de gestão, como a formação de redes de colaboração entre mulheres.

Além disso, a revisão de literatura de Kulkarni e Mishra (2022) revela que, mesmo com o suporte oferecido pelos treinamentos para o desenvolvimento profissional, as mulheres precisam estar automotivadas para avançar em suas carreiras. A motivação pessoal é um fator fundamental que complementa o suporte organizacional. Criar uma cultura organizacional que apoie e motive as mulheres é considerado um elemento chave para minimizar a lacuna de gênero e promover um ambiente de trabalho inclusivo. Os programas de desenvolvimento de liderança feminina (PDLFS) devem focar na redução de comportamentos discriminatórios, no desenvolvimento de habilidades essenciais como comunicação e networking, e no apoio ao crescimento pessoal das participantes. É fundamental enfatizar a importância da mentoria e do networking, proporcionando oportunidades para que as mulheres se conectem com mentores e outras líderes, promovendo um ambiente de apoio e motivação (Kulkarni & Mishra, 2022).

A revisão sobre liderança feminina na educação superior realizada por Maheshwari (2023) abrangeu 64 artigos publicados entre 2000 e 2019, a motivação emergiu como um fator associado positivamente à ascensão de mulheres na carreira de gestão. Segundo Maheshwari (2023), a autoeficácia e a crença nas próprias capacidades são fundamentais para que as mulheres busquem e mantenham posições de liderança. A motivação é considerada um fator chave que impulsiona as mulheres a se envolverem em papéis de liderança. A combinação de diferentes fatores motivacionais e de suporte (familiar e mentores) e as práticas organizacionais de valorização do papel da liderança feminina, contribuem significativamente para a motivação das mulheres para progresso na carreira.

Outros desafios são abordados na revisão de literatura de Maheshwari (2023), entendidos como barreiras à participação e ao sucesso em programas de treinamento de liderança para mulheres. Entre esses desafios estão fatores socioeconômicos, culturais e institucionais que impactam suas trajetórias de liderança, a participação e o sucesso em programas de treinamento de várias maneiras. Mulheres de contextos socioeconômicos mais baixos podem enfrentar dificuldades para acessar os recursos financeiros necessários para participar de programas de treinamento, como taxas de inscrição, transporte e materiais de estudo. A pressão para equilibrar responsabilidades familiares e profissionais também pode limitar o tempo e a disponibilidade das mulheres para participar dos PDLs. A falta de apoio em casa e a cultura organizacional dominada por normas masculinas podem dificultar a participação em treinamentos que exigem tempo e dedicação (Maheshwari, 2023). Entretanto, há evidências da efetividade de treinamentos de liderança e gestão para mulheres.

Um estudo empírico realizado na Dinamarca por Finkel et al. (2021) revelou 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 comprovaram 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). Outro estudo empírico reuniu dados de uma amostra representativa de 110.689 adultos ao redor do mundo, utilizando o Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Os resultados indicaram que o impacto do treinamento de

empreendedorismo durante o curso de graduação é maior para mulheres do que para homens. Embora as mulheres se beneficiem mais do treinamento do que os homens, segundo os autores, as desvantagens institucionais e sociais têm efeitos cumulativos que prejudicam as mulheres ao longo de suas carreiras (Cheraghi & Schøtt, 2015).

Treinamentos de liderança parecem influenciar positivamente a vida profissional, melhorando as competências individuais e as percepções de liderança (Cheraghi & Schøtt, 2015; Finkel et al., 2021). A eficácia do treinamento de liderança pode ser avaliada considerando como os(as) líderes utilizam o treinamento recebido, como se sentem em relação a ele (afeto ou reação), como aplicam as habilidades adquiridas em suas funções (desempenho, comportamento no cargo, transferência de treinamento, impacto do treinamento no trabalho) e os resultados organizacionais, incluindo retorno financeiro, social e ambiental que o treinamento proporciona à organização (Lacerenza et al., 2017; Sitzmann & Weinhardt, 2019). Com base nesse contexto de avaliação de treinamentos de liderança, este estudo aborda um instrumento de avaliação da contribuição (impacto) de um PDLF no comportamento dos egressos com relação ao conceito de transferência de treinamento baseado em teoria motivacional, que será discutida a seguir.

A escala adaptada para este estudo tem por base a Teoria da Expectância de Vroom (1964), que oferece um arcabouço conceitual para entender como as expectativas dos indivíduos em relação aos resultados de suas ações influenciam a sua motivação e o seu comportamento. A Teoria de Vroom é uma teoria cognitiva de processo que foca em um modelo multiplicativo, buscando prever comportamentos de escolha. Neste estudo, a aplicação desta teoria proporciona uma base sólida para entender como as pessoas se engajam em tarefas, buscam metas e avançam na carreira.

A teoria afirma que a força motivacional é função de três elementos: a valência, a instrumentalidade e a expectativa (VIE). Essa teoria tem sido aplicada aos estudos sobre motivação para aprender e para transferir aprendizagens obtidas em treinamentos. A valência é definida, no contexto de avaliação de treinamentos, como o valor que um indivíduo atribui aos resultados ou às consequências favoráveis (por exemplo, recompensas sociais, financeiras) que espera alcançar por meio de sua participação no treinamento. A instrumentalidade refere-se à avaliação subjetiva de que treinamento ajudará a alcançar esses resultados favoráveis, ou seja, o treinamento é um meio eficaz para atingir as recompensas esperadas. A expectativa é a avaliação que o indivíduo faz sobre a probabilidade de que seus esforços para aprender os conteúdos do treinamento resultarão em um desempenho bem-sucedido (aprendizagem, transferência, melhoria subsequente no desempenho no trabalho) (Lacerda & Abbad, 2003). Assim, a motivação do indivíduo será maior quanto mais favoráveis forem suas avaliações sobre a capacidade de ter sucesso no treinamento (aprendizado), sobre a eficácia do treinamento como meio para alcançar os resultados desejados (instrumentalidade), e sobre o valor que ele atribui a esses resultados (valência).

A Escala de Valor Instrumental de Treinamento (EVIT) foi originalmente desenvolvida com o objetivo de identificar a importância das recompensas associadas ao treinamento para a vida profissional do respondente, bem como a utilidade atribuída ao treinamento como meio para alcançar resultados desejados. Recompensas consideradas na escala incluem a percepção do indivíduo sobre a resolução de problemas em seu ambiente de trabalho e sobre a contribuição do treinamento para seu progresso na carreira (Lacerda & Abbad, 2003).

A versão original da EVIT contém 14 itens distribuídos em duas dimensões: importância (valência) e utilidade (instrumentalidade). A escala para medir a importância varia de 1 (nada importante) a 5 (totalmente importante), enquanto a escala para medir a utilidade varia de 1 (nada útil) a 5 (completamente útil). A escala demonstrou uma matriz de dados fatorável ($KMO=0,88$), com 37,62% de variância total das respostas e uma excelente consistência interna ($\alpha = 0,94$). Os resultados indicaram que o Valor Instrumental do Treinamento (VIT) é uma variável motivacional positivamente relacionada ao impacto do treinamento no trabalho (ITT) (Lacerda & Abbad, 2003). Um estudo subsequente de Moreira et al. (2019) também encontrou relações positivas entre o VIT e o ITT, o que justificou a adaptação da Escala de Valor Instrumental do Treinamento (EVIT) para medir o impacto do treinamento de liderança na vida profissional, aqui definido como a contribuição dos treinamentos para o alcance de resultados positivos na vida profissional.

Ao analisar o impacto do treinamento de liderança na vida profissional dos egressos, busca-se avaliar não apenas as mudanças no desempenho do cargo (impacto do treinamento no trabalho), mas também as alterações pós-treinamento no desenvolvimento profissional dos egressos. Consequentemente, o treinamento tem um valor particular para o indivíduo, pois serve como ferramenta ou instrumento para o alcance de outros resultados que ele espera e valoriza, como uma promoção ou um aumento de salário.

Neste estudo, foi realizada uma adaptação dessa escala com o intuito de trazer contribuições metodológicas e práticas para avaliação do grau de contribuição de um treinamento PDLF. Essa adaptação permite medir o alcance de resultados positivos na vida pessoal e profissional do(a) participante, a partir dos conteúdos e das habilidades desenvolvidas durante o treinamento. Alguns desses resultados positivos estão relacionados a progresso da carreira, resolução de problemas no trabalho, melhoras nas relações sociais, aumento de autoeficácia, autoconfiança e reconhecimento das pessoas sobre o trabalho executado. Os resultados desta pesquisa ilustram como a avaliação de impactos de treinamentos na vida profissional e pessoal de egressos podem retroalimentar o sistema de treinamento e indicar oportunidades de melhorias no planejamento e execução de treinamentos em ambientes organizacionais.

Método

Este é um estudo de método quantitativo com objetivo de investigar evidências de validade psicométrica da Escala de Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional (ITLVP) de egressos. Trata-se de um estudo com delineamento transversal, aplicado em uma amostra de egressos do treinamento, com seleção de participantes realizada de forma aleatória e por disponibilidade, integrantes do contexto do estudo (Gil, 2022).

Contexto do Estudo

A pesquisa foi realizada em uma universidade corporativa de uma instituição financeira brasileira de grande porte que desenvolveu e implementou um PDLF. Esse programa teve como finalidade: (i) ampliar a discussão sobre o tema equidade de gênero, para reeducar sobre os mecanismos de misoginia, estereótipos e vieses inconscientes, para homens e mulheres; (ii) contribuir para que os vieses inconscientes se tornassem

conscientes; (iii) aumentar o número de mulheres inscritas em processos seletivos para ascensão profissional na empresa e; (iv) ampliar o percentual de mulheres em funções de gerência. O programa foi desenvolvido no formato 100% online, com aproximadamente 96 horas/aula, sendo autoadministrado e de participação voluntária para todos os colaboradores, com ou sem cargos de liderança, homens e mulheres.

O PDLF foi estruturado em cinco blocos: espaço liderança feminina e diversidade; barreiras invisíveis; caminhos de sucesso para a liderança feminina; liderança feminina sustentável; liderança, mulheres no mercado de trabalho e transformação cultural. Os conteúdos abordados tiveram como foco resultados de aprendizagem dos domínios cognitivo e afetivo, com competências intrapessoais mais presentes em 80% dos blocos, enquanto a competência de liderança esteve em 60% e habilidades para negócios e interpessoais em 20%. Os conteúdos referentes à competência intrapessoal abordaram autoestima, atitudes em relação à autoridade e ao autocontrole. Os métodos educacionais adotados foram: transmissão de conhecimentos teóricos e exercícios práticos e demonstrações. Ao final do programa, há um direcionamento para a formação de redes colaborativas entre as mulheres e o compartilhamento de suas experiências.

Participantes

O instrumento de pesquisa foi enviado para todos os treinandos que haviam concluído 50% ou mais do PDLF, nos anos de 2021 e 2022. Ao todo, foram enviados 9.855 questionários do PDLF, o índice de retorno de questionários foi de 15% ($n = 1482$). Na Tabela 1, são apresentados os dados sociodemográficos e laborais dos respondentes.

Observou-se um predomínio de participantes do sexo feminino (72,4%), com faixa etária igual ou superior a 40 anos (76,1%) e de raça branca (76,3%). No que diz respeito à formação acadêmica, 75,8% têm pós-graduação (lato sensu),

mestrado ou doutorado, 61,3% têm entre 10 e 19 anos de atividade no setor bancário.

Instrumento

O questionário contém duas escalas de autoavaliação (i) Escala de Motivação para Transferir (EMT) (Abbad, 1999; Lacerda & Abbad, 2003); (ii) Escala de Impacto do Treinamento de Liderança na Vida Profissional (EITLVP); e (iii) dados sociodemográficos e laborais. O questionário continha instruções sobre o preenchimento, informações sobre o objetivo da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A EMT é composta por cinco itens associados a uma escala de concordância de 5 pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente). Essa escala apresenta excelentes índices de validade e consistência interna ($\alpha = 0,86$) (Abbad, 1999; Lacerda & Abbad, 2003). A EMT foi utilizada devido à similaridade com a EITLVP, em seu constructo teórico. Neste estudo, o uso da EMT permitiu a realização da análise de validade convergente. O principal instrumento desta pesquisa é a EITLVP foi adaptado para este contexto de avaliação do PDLF, a partir da escala original (EVIT) composta por 14 itens (Lacerda & Abbad, 2003). A adaptação da escala foi feita por duas autoras deste artigo, ambas especialistas em construção e adaptação de escalas de avaliação de treinamento. A partir da análise dos objetivos e conteúdos do PDLF, foram retirados seis itens da escala original que não diziam respeito aos efeitos esperados desses treinamentos no comportamento e na vida profissional dos egressos.

O instrumento aplicado nesta pesquisa é composto por oito itens que avaliam o grau de contribuição do PDLF, para que o(a) participante, a partir dos conteúdos e habilidades desenvolvidas durante o treinamento, alcance resultados positivos em sua vida profissional. Os oito itens do questionário estão associados a uma escala de três pontos, em que o 1

Tabela 1

Dados sociodemográficos e profissionais dos participantes 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	%	Tempo Atuação Bancária	F	%
De 26 a 29 anos	9	0,6	De 10 a 19 anos	902	61,3
De 30 a 39 anos	333	22,4	De 0 a 9 anos	671	10,7
De 40 a 49 anos	770	51,8	De 20 a 29 anos	360	24,4
De 50 a 59 anos	296	19,9	De 30 a 39 anos	52	3,6
Acima de 60	64	4,4	De 40 a 49 anos	1	0,1
Total	1.472	99,3	Total	1.472	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			

Nota. F = Frequência e % = Porcentagem

corresponde a “nenhuma contribuição do treinamento”, 2 a “pouca contribuição” e 3 a muita contribuição. A escolha por uma escala de três pontos, com dois pontos negativos e um ponto positivo, foi realizada pela simplicidade, praticidade e adequação do formato às características de pesquisa. Neste caso específico, a redução para uma escala de três pontos foi implementada para incentivar respostas mais precisas do que as obtidas por meio de escalas intervalares de 5 ou 7 pontos, as quais, muitas vezes, precisam ser recodificadas devido à baixa variabilidade de respostas em alguns pontos do intervalo. A seção final do instrumento contém o questionário de dados sociodemográficos e laborais dos participantes, que incluiu as seguintes variáveis: sexo biológico; escolaridade; raça; tempo em anos de atividade bancária; e ano de conclusão dos treinamentos que compõem o programa.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

O convite para o preenchimento do questionário foi enviado por e-mail pela coordenadora do PDLF da universidade corporativa da organização parceira desta pesquisa para 9.855 funcionários que haviam concluído 50% ou mais dos treinamentos que compõem o PDLF. O link de acesso ao questionário em formato digital ficou disponível para coleta de dados de setembro a outubro de 2022. Os convites foram reenviados por e-mail por mais quatro vezes, com a distância de duas semanas, aproximadamente, para estímulo da participação dos respondentes. Este estudo, submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade de Brasília via Plataforma Brasil, foi aprovado conforme o registro CAAE nº: 57889522.9.0000.5540. Entre os cuidados éticos adotados pelas pesquisadoras neste estudo está a inserção de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no início do questionário, que contém os objetivos da pesquisa, os dados das responsáveis, as informações sobre a garantia de proteção dos dados coletados, sigilo das respostas individuais, tratamento agrupado dos dados, participação voluntária na pesquisa e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem risco ou prejuízo ao indivíduo. A resposta positiva ao TCLE foi colocada como condição necessária ao acesso dos respondentes às questões do instrumento.

Procedimentos de Análise de Dados

As respostas numéricas dos participantes aos itens do instrumento foram submetidas a análises descritiva (frequência, média, desvio-padrão, valores mínimos e máximos) e testes de pressupostos recomendados para análises fatoriais. As Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) e Semiconfirmatória (AFSC) foram realizadas utilizando as versões 2.3 do The Jamovi Project (2022). Os métodos de extração dos fatores e rotação dos eixos foram máxima verossimilhança e Promax, respectivamente (Revelle, 2019). Também foram analisadas as cargas fatoriais dos itens, as singularidades e a variância total explicada (Hair Jr. et al., 2019).

Os critérios de avaliação da estrutura empírica das escalas adotadas neste estudo foram cargas fatoriais devem ser superiores que 0,40, as singularidades devem variar a 0,20 a 0,49; e a porcentagem total de variância explicada superior a 50% (Hair et al., 2019). Para avaliar a confiabilidade dos instrumentos, foram utilizados o Ômega de McDonald e o Alfa de Cronbach, que devem atender o critério de estar acima de 0,70 para serem considerados adequados, os resultados acima de 0,80 e 0,90 são considerados muito bons e excelentes,

respectivamente (Kline, 2016).

Os índices de ajuste dos modelos utilizados nesta pesquisa foram: *Robust Mean and Variance-Adjusted Chi Square* (χ^2), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Non-Normed Fit Index* (NNFI), também conhecido como *Tucker-Lewis Index* (TLI). Para avaliação da adequação dos modelos, foram adotados os seguintes critérios: 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 excedendo 0,10; os valores de NNFI, CFI e TLI devem ser superiores a 0,90, sendo que valores mais próximos 1 indicam melhor ajuste (Hair et al., 2019).

A validade convergente, refere-se à relação significativa entre duas ou mais medidas de um mesmo construto ou de construtos teoricamente relacionados, utilizando diferentes métodos ou instrumentos de avaliação (Pasquali, 2003). Neste estudo, foi analisada a validade convergente entre as escalas EMT e EITLVP, que estão teoricamente associadas a conceitos motivacionais, entretanto não foram concebidas para medirem o mesmo construto. Para a análise da validade convergente, foram utilizadas análises de correlação, amplamente empregadas em estudos (Costa et al., 2022; Feitosa de Lima & Laros, 2017; Monteiro et al., 2023), com aplicação dos coeficientes *Rho* de Spearman e *Tau-B* de Kendall, considerados adequados para dados que não possuem distribuição normal (Field, 2020). Para que haja validade convergente, as correlações entre as escalas devem ser moderadas, variando entre 0,40 e 0,69 (Freitas & Damásio, 2017).

Resultados

Os resultados das análises descritivas mostram que os dados apresentam uma leve assimetria negativa para ambos os fatores da escala ITLVP, com valores de -0,746 para o Fator 1 e -1,15 para o Fator 2. A curtose do Fator 1 é de -0,464, e a do Fator 2 é de 0,659, sugerindo um desvio da normalidade. O teste de Shapiro-Wilk revelou que ambos os fatores têm distribuições significativamente diferentes da normal ($p < 0,001$), confirmando a não normalidade dos dados (Tabachnick & Fidell, 2019). Os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 6898$; $df = 28$; $p = 0,000010$) e KMO (0,90) sugeriram uma boa interpretabilidade da matriz de correlação dos itens (Revelle, 2019). A Análise Paralela sugeriu uma estrutura empírica bifatorial para a escala ITVLP (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011). A Tabela 2 mostra os valores próprios e os percentuais de variância total e acumulada pelos fatores.

Tabela 2

Resultados dos Valores Próprios, Variância Total e Acumulada – EITLVP

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	2,82	35,3	35,3
2	2,25	28,1	63,4

Os resultados da AFE mostraram dois fatores correlacionados entre si ($r = 0,721$) e que explicaram conjuntamente 63,4% da variância total das respostas dos participantes aos itens da escala. Os resultados descritivos mostram que os participantes avaliaram positivamente as contribuições do PDLF para o alcance dos oito resultados descritos nos itens. As cargas fatoriais e singularidades dos itens, os índices de fidedignidade, as médias e os desvios padrões do instrumento podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3*Estrutura fatorial, singularidades, médias e desvios padrões da EITLVP*

Itens		Fator		Singularidade	X	DP
		1	2			
ITLVP_Q2	Aumentar minhas chances de ascensão na carreira, nesta organização.	0,945		0,278	2,360	0,731
ITLVP_Q8	Atingir minhas mais altas aspirações profissionais.	0,898		0,247	2,380	0,718
ITLVP_Q6	Melhorar o meu currículo.	0,669		0,536	2,590	0,608
ITLVP_Q4	Sentir-me mais valorizado pelo meu grupo de trabalho.	0,487		0,340	2,310	0,724
ITLVP_Q7	Melhorar o relacionamento com meu líder.	0,479		0,366	2,400	0,716
ITLVP_Q5	Melhorar meu relacionamento com meus colegas de trabalho.		0,946	0,184	2,540	0,648
ITLVP_Q3	Melhorar meu relacionamento com outras pessoas (familiares e amigos).		0,844	0,424	2,650	0,578
ITLVP_Q1	Resolver problemas de trabalho.		0,461	0,550	2,490	0,598
Alpha		0,887	0,814			
Ômega		0,888	0,807			

Nota. Escala de pontuação: o 1 (um) corresponde a "nenhuma contribuição do treinamento", 2 (dois) a "pouca contribuição" e 3 (três) a muita contribuição.

O Fator 1, denominado "impactos positivos do treinamento na vida profissional dos egressos", contém cinco itens, com cargas fatoriais variando entre 0,479 e 0,945, Alpha de Cronbach = 0,887, e Ômega de McDonald = 0,888. O Fator 2, que avalia melhorias no relacionamento com outras pessoas (colegas, familiares e amigos) e na habilidade de resolver problemas relativos ao trabalho, contém três itens com cargas fatoriais variando de 0,461 a 0,946, Alpha de Cronbach = 0,814, e Ômega de McDonald = 0,807.

Os itens ITLVP_Q2, ITLVP_Q8 e ITLVP_Q5 apresentaram valores de singularidade inferiores a 0,3, indicando que a variância única dessas variáveis é, em grande parte, compartilhada com o fator comum. Os valores das

Evidências de Validade da Escala de Motivação para Transferir – EMT

A escala EMT foi utilizada neste estudo para investigar a validade convergente da escala EITVP. Nesta seção, são apresentadas as características psicométricas da EMT. Os testes de esfericidade de Bartlett (6636,2; $df = 10$; $p < 0,001$) e KMO (0,893) indicaram que a matriz de correlação dos itens era interpretável, tornando os dados adequados aos pressupostos da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Revelle, 2019). Os resultados da AFE revelaram um único fator, com valor próprio de 3,775 e porcentagem de variância total explicada de 75,4%. A estrutura fatorial pode ser encontrada na Tabela 4.

Tabela 4*Estrutura fatorial, singularidades, índices de fidedignidade e de ajustes da EMT*

Itens		Carga	Singularidade	X	DP
MT_Q5	Pretendo aplicar no trabalho o que aprendi no PDLF.	0,917	0,160	4,53	0,63
MT_Q2	Sinto-me comprometido (a) em aplicar no meu trabalho o que aprendi no PDLF.	0,908	0,176	4,51	0,67
MT_Q1	Estou interessado (a) em aplicar no meu trabalho o que aprendi no PDLF.	0,900	0,189	4,57	0,60
MT_Q3	Pretendo superar eventuais barreiras para aplicar, no trabalho, o que aprendi no PDLF.	0,835	0,303	4,47	0,70
MT_Q4	Sinto-me estimulado (a) a transmitir, para outros funcionários, as habilidades aprendidas no PDLF.	0,774	0,402	4,32	0,84
Alfa de Cronbach		0,972	Ômega de McDonald	0,973	

singularidades dos itens ITLVP_Q4, ITLVP_Q7 e ITLVP_Q3 encontram-se na faixa intermediária, entre 0,3 e 0,5, indicando que a variância específica dessas variáveis tem uma proporção moderada de exclusividade dentro do fator. Os itens ITLVP_Q6 e ITLVP_Q1 obtiveram valores superiores a 0,5, sugerindo que a variabilidade exclusiva desses itens é alta. Entretanto, as cargas fatoriais, os índices de fidedignidade e o alinhamento dos conteúdos dos itens aos referenciais teóricos adotados justificam a manutenção de todas as variáveis na estrutura empírica da escala, mesmo dos itens com variabilidade exclusiva baixa.

As cargas fatoriais foram adequadas, e as singularidades tiveram uma variação aceitável. A fidedignidade, avaliada por meio de dois coeficientes, atingiu valores muito bons (superiores a 0,80) para os dois fatores. Os seguintes índices de ajuste da estrutura bifatorial podem ser considerados adequados: $\chi^2 = 106(13)$, $p < 0,001$; RMSEA = 0,069; CFI = 0,997; NNFI/TLI = 0,995 (Field, 2020; Hair et al., 2019).

As cargas fatoriais dos itens estão adequadas e podem ser observadas na Tabela 4 (Field, 2020; Hair et al., 2019). Os itens MT_Q5, MT_Q2, MT_Q1 apresentaram valores de singularidade inferiores a 0,3, indicando que a variância única da variável é, em grande parte, compartilhada com o fator comum. Isso sugere que a variável tem uma contribuição significativa na estrutura geral da AFE. Os valores das singularidades dos itens MT_Q3 e MT_Q4 encontram-se na faixa intermediária, entre 0,3 e 0,5, indicando que a variância específica dessa variável tem uma proporção moderada de exclusividade dentro do fator. Esses dois itens são teoricamente relevantes e devem ser mantidos na estrutura empírica do instrumentos, que já foi aplicado com sucesso em outros contextos de pesquisa (Lacerda & Abbad, 2003; Moreira et al., 2019).

Os índices de fidedignidade tiveram valores altos (0,97) considerados excelentes (acima de 0,70) e os índices de ajuste do instrumento também apresentaram valores adequados, isso é, altos ($\chi^2 = 33,114$, $p = 0,00$; CFI = 0,99; NNFI/TLI = 0,99, Field, 2020; Hair et al., 2019; RMSEA = 0,06, Brown, 2015). Os resultados demonstram evidências de validade e de confiabilidade dos escores da EMT, conforme resultados

de estudos anteriores (Abbad et al., 2009; Lacerda & Abbad, 2003).

Evidências de Validade Convergente das Escalas EMT e EITLVP

Para avaliar a validade convergente entre as escalas EMT e EITLVP, adotou-se a análise de correlação bivariada entre as médias fatoriais de EMT e das duas subescalas da EITLVP. Os coeficientes de correlação entre EMT e Fator 1 da EITLVP (Rho de Spearman = 0,030, $p = 0,322$ e Tau-B de Kendall = 0,024, $p = 0,315$) foram estatisticamente não significativos. Os coeficientes de correlação entre EMT e Fator 2 da EITLVP tampouco foram estatisticamente significativos (Rho de Spearman = 0,030, $p = 0,331$ e Tau-B de Kendall = 0,024, $p = 0,335$). Conclui-se, portanto, que as escalas não medem os mesmos construtos, o que sugere que a EITLVP é um instrumento válido, preciso e aplicável em contextos de avaliação de treinamento.

Discussão

Este estudo realizou adaptação e validação psicométrica da Escala de Impacto de Treinamento de Liderança na Vida Profissional (EITLVP) e destacou sua relevância na avaliação da eficácia de programas de desenvolvimento de liderança. As análises fatoriais exploratória e semiconfirmatória sustentaram uma estrutura bifatorial, com evidências de validade e confiabilidade. A EITLVP, baseada em referenciais teóricos e instrumentos correlatos (Lacerda & Abbad, 2003; Moreira et al., 2019; Vroom, 1964), mostrou-se uma ferramenta capaz de mensurar, de forma confiável, a contribuição do treinamento na vida profissional e pode ser considerada aplicável em avaliação de treinamentos de liderança em contextos organizacionais.

Os resultados das estatísticas descritivas indicaram que o PDLF gerou impactos positivos em aspectos da vida profissional, tal como expresso nos itens do fator 1. Esse programa também gerou efeitos positivos no comportamento dos egressos, ao desenvolver habilidades de grande relevância para o desenvolvimento profissional de líderes, como as soft skills de relacionamento interpessoal (Kulkarni & Mishra, 2022) e de solução de problemas no trabalho, abordadas em itens do fator 2 (Gardiner et al., 2023).

A ausência de diferenças significativas nos resultados entre homens e mulheres sugere que o PDLF foi igualmente eficaz para ambos os gêneros. No entanto, a predominância de mulheres na amostra limitou uma análise mais detalhada das diferenças de impacto entre os gêneros. Esse resultado pode indicar que o programa conseguiu abordar, de forma eficaz, as necessidades de todos os participantes, mas também levanta a possibilidade de que ele poderia se beneficiar de adaptações específicas que considerem as particularidades de cada gênero (Ely et al., 2011; Kulkarni & Mishra, 2022; Maheshwari, 2023). Futuros estudos deveriam investigar mais profundamente como esses programas podem ser ajustados para maximizar os benefícios específicos para mulheres (Finkel et al., 2021), que continuam sub-representadas em cargos de liderança (Boffi & Oliveira-Silva, 2021; Oliveira-Silva & Lopes, 2021).

O desenho instrucional do PDLF, baseado em métodos e conteúdos alinhados às melhores práticas da literatura, parece ter produzido mudanças positivas, reforçando a importância de programas que abordem questões de gênero de forma ampla e inclusiva (Ely et al., 2011; Kulkarni & Mishra, 2022). O PDLF abordou temas como liderança em contexto amplo, barreiras e desafios enfrentados por mulheres

em posições de liderança, vieses inconscientes e metáforas de comportamento feminino no ambiente de trabalho, além da promoção de redes colaborativas. Essas abordagens são positivas e alinhadas à literatura que enfatiza a importância da conscientização sobre barreiras invisíveis e da formação de redes de apoio (Ely et al., 2011; Kulkarni & Mishra, 2022). Entretanto, há lacunas importantes nos conteúdos do PDLF, conforme a literatura científica, como negociação, liderança em contextos de mudança organizacional e comunicação com feedback. A integração desses tópicos poderia fortalecer ainda mais a eficácia do programa, preparando as participantes para os desafios específicos enfrentados em suas trajetórias de liderança (Frkal, 2018; Kulkarni & Mishra, 2022). O PDLF não incluiu algumas estratégias educacionais consideradas apropriadas ao desenvolvimento pessoal e profissional de mulheres, como: a mentoria, a inclusão de debates entre homens e mulheres sobre diferenças em suas vivências como líder e a adoção de metodologias ativas voltadas ao desenvolvimento de habilidades de identificação e de redução de comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (Ely et al., 2011; Cheraghi & Schött, 2015; Wong et al., 2018).

As evidências de validade e confiabilidade da EITLVP sugerem a sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais. Para maximizar seu potencial, futuras aplicações da escala devem considerar a avaliação conjunta da motivação para liderar e o suporte social e organizacional, elementos essenciais para o sucesso de programas de desenvolvimento de liderança feminina (Ely et al., 2011; Kulkarni & Mishra, 2022; Maheshwari, 2023). Apesar dos resultados satisfatórios, a predominância de mulheres na amostra limitou a análise de possíveis diferenças de impacto entre os gêneros, sugerindo a necessidade de estudos mais abrangentes para avaliar o resultado da EITLVP em populações e programas de desenvolvimento de liderança diversificados.

A literatura sobre liderança feminina indica que há programas de desenvolvimento que podem ser eficazes a depender da qualidade do desenho instrucional (objetivos, conteúdos, métodos educacionais e resultados esperados) e do seu alinhamento com as demandas específicas das mulheres que aspiram a carreira de liderança e a cargos de níveis hierárquicos elevados de gestão (Finkel et al., 2021; Gardiner et al., 2023). Entretanto, os resultados de pesquisas sobre quais são as variáveis moderadoras do desenho e da entrega de programas de desenvolvimento de liderança feminina ainda não são conclusivos. A exemplo do que encontraram Lacerda et al. (2017), há mais estudos avaliando efeitos de treinamento de liderança no nível individual, reações, aprendizagem e comportamento no cargo do que pesquisas que avaliem o efeito do desenvolvimento individual sobre resultados organizacionais e externos à organização (Sitzmann & Weinhardt, 2019).

Entre os resultados esperados de programas de desenvolvimento de liderança de mulheres está a formação de redes de colaboração profissional, que inclui e transcende o nível individual de análise. Sugere-se que estudos futuros investiguem o quanto os PDLFs desenvolvem habilidades de formação e de participação em redes de colaboração entre as mulheres, descrevam quais são as características dessas redes e apontem quais os efeitos de formação das redes nas carreiras de mulheres líderes. Embora ainda não tenham sido encontrados estudos empíricos que analisem redes de colaboração associadas a programas de desenvolvimento de liderança feminina, essa área representa uma oportunidade promissora para futuras pesquisas.

Considerações Finais e Contribuições

Os resultados das análises demonstraram que a EITLVP possui uma estrutura empírica confiável e com evidências de validade na avaliação do impacto do PDLF na vida profissional dos egressos bem como destaca a sua aplicabilidade e relevância. No entanto, a aplicação da escala em uma única organização limita a generalização dos resultados, o que sugere a necessidade de estudos futuros que explorem a EITLVP em diferentes contextos organizacionais e treinamentos para uma compreensão mais abrangente de seus efeitos.

Este estudo oferece uma contribuição significativa ao campo do desenvolvimento de liderança ao adaptar e investigar evidências de validade da EITLVP, uma ferramenta aplicável à avaliação do impacto de programas de liderança, na vida profissional dos participantes. Embora a escala tenha sido validada em um PDLF, ela possui potencial para ser aplicada em outros programas de liderança. É importante, entretanto, considerar que a aplicação da EITLVP em programas com predominância masculina pode gerar resultados. Ao possibilitar a identificação de fatores que fortalecem e aprimoram os programas de liderança, a escala pode servir como um recurso fundamental para profissionais e pesquisadores que buscam promover a eficácia nas práticas de desenvolvimento de lideranças.

Referências

- Abbad, G. S. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho - IMPACT* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Abbad, G. S., Mourão, L., Meneses, P. P. M., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., & Dias, V.-B. (2009). *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas*. Grupo A.
- Boffi, L. C., & Oliveira-Silva, L. C. (2021). Enfrentando as estatísticas: estratégias para permanência de mulheres em STEM. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(spe), 1-20. <https://doi.org/10.36298/gerais202114e16922>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2a ed.). Guilford Publications.
- Cheraghi, M., & Schött, T. (2015). Education and training benefiting a career as entrepreneur: Gender gaps and gendered competencies and benefits. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 7(3), 321-343. <http://doi.org/10.1108/IJGE-03-2013-0027>
- Coleman, M., & Fitzgerald, T. (2008). Gender and leadership development, Em J. Lumby, G. Crow, & P. Pashiardis (Eds.), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders* (pp. 119-136). Routledge.
- Costa, R. C. S., Galinari, L. S., Komatsu, A. V., & Bazon, M. R. (2022). Assessment of juvenile delinquency: convergent and criterion validity of the Jesness Inventory – revised – Brazilian – short form. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 39, e200197. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202239e200197>
- Debebe, G., Bilimoria, D., & Liang, L. (2016). Women's Leadership Development Programs: Lessons Learned and New Frontiers. *Journal of Management Education*, 40(3), 242-261.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). *Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs*. Harvard University, INSEAD, Simmons College.
- Feitosa de Lima, R. M., & Laros, J. A. (2017). Evidências de validade convergente e discriminante dos escores do SON-R 6-40. *Psicologia: Teoria e Prática*, 19(1), 107-120. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v19n1p107-120>
- Field, A. (2020). *Descobindo a Estatística Usando o SPSS* (5a edição). Penso.
- 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/10.1177/0734371X2111054875>
- 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. & Borsari, J. C. (Orgs), *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (pp. 101-117). Vetor.
- Frkal, R. A. (2018). Integrating Care and Critical Reflection in Women's Leadership Development Programs. *Advancing Women in Leadership*, 38, 38-49. <https://doi.org/10.18738/awlv38i0.329>
- Gardiner, A., Chur-Hansen, A., Turnbull, D., & Semmler, C. (2023). Qualitative evaluations of women's leadership programs: A global, multi-sector systematic review. *Australian Journal of Psychology*, 75(1), 2213781. <https://doi.org/10.1080/00049530.2023.22137>
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Grupo GEN.
- Hair Jr., J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Cengage.
- 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>
- Kark, R., & Buengeler, C. (2024). Wo~Men and Leadership: Re-Thinking the State of Research on Gender and Leadership Through Waves of Feminist Thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 245-266. <https://doi.org/10.1177/15480518241257105>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4a ed.). Guilford Press.
- 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., & Abbad, G. (2003). Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração contemporânea*, 7, 77-96. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400005>
- 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*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lekchiri, S., & 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*, 44(6-7), 575-594. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2019-0186>
- Maheshwari, G. (2023). A review of literature on women's leadership in higher education in developed countries and in Vietnam: Barriers and enablers. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1067-1086. <https://doi.org/10.1177/17411432211021418>
- Monteiro, R. P., Reis, T. B. dos, Nogueira, G. C., & Nascimento, B. da S. (2023). Multidimensional Jealousy Scale: estrutura fatorial, validade convergente e consistência interna. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 16(2), e19765.
- 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>
- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. Em I. F. Barbosa, V. S. de Lima Barbosa, & M. R. M. de Araújo (Eds.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho* (pp. 181-200). Criação Editora.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na Psicologia e na Educação*. Vozes.
- Revelle, W. (2019). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. <https://cran.r-project.org/package=psych>
- Selzer, R., Howton, A., & Wallace, F. (2017). Rethinking women's leadership development: Voices from the trenches. *Administrative Sciences*, 7(2), 18.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(3), 253-269. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- 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(2), 209. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wong, A., McKey, C., & Baxter, P. (2018). What's the fuss? Gender and academic leadership. *Journal of Health Organization and Management*, 32(6), 779-792. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2018-0061>

Informações sobre as autoras:**Vivian dos Santos Miranda**

LASI – Laboratório de Avaliação de Sistemas Instrucionais -
UnB Campus, Darcy Ribeiro, Asa Norte,
72910-000 Brasília, DF, Brasil.

Contribuições da autora: conceituação, curadoria de dados,
análise formal, aquisição de financiamento, investigação,
metodologia, visualização, escrita – rascunho original, escrita
– revisão e edição.

E-mail: consultora.vivianmiranda@gmail.com

Gardênia da Silva Abbad

Contribuições do autor: curadoria de dados, análise formal,
investigação, supervisão, escrita – rascunho original, escrita –
revisão e edição.

E-mail: gardenia.abbad@gmail.com

Leticia Mara de Lima Meira

Contribuições do autor: visualização, escrita – rascunho
original, escrita – revisão e edição.

E-mail: leticia.usal@gmail.com

Aline de Sousa Nascimento

Contribuições da autora: visualização, escrita – rascunho
original, escrita – revisão e edição.

E-mail: alinedsnn@gmail.com

Fernanda Drummond Ruas Gaspar

Contribuições da autora: visualização, escrita – rascunho
original, escrita – revisão e edição.

E-mail: fernandagaspar1202@gmail.com

Conflitos de interesse:

As autoras declaram a inexistência de conflitos de interesse na
realização e na comunicação dessa pesquisa.

Agradecimentos/Financiamento:

Este trabalho faz parte de um conjunto de estudos derivados
de uma dissertação de mestrado financiados pelo Conselho
Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
(CNPq).