

PROGRAMA DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA: PLANEJAMENTO, PRODUTOS E RESULTADOS

LEADERSHIP TRAINING PROGRAM: PLANNING, PRODUCTS, AND RESULTS

SIMARLY MARIA SOARES

simarly@gmail.com

Universidade Estadual de Montes Claros

<https://orcid.org/0000-0002-6098-289X>

GARDÊNIA DA SILVA ABBAD

gardenia.abbad@gmail.com

Universidade de Brasília

<https://orcid.org/0000-0003-0807-3549>

RESUMO

Objetivo: avaliar se um programa de treinamento de liderança possui características instrucionais associadas positivamente à aprendizagem, à transferência de treinamento e aos resultados organizacionais.

Proposta: este estudo inova ao avaliar treinamentos de liderança, integrando modelos de avaliação somativa à abordagem de modelos lógicos para fundamentar a coleta, síntese e interpretação dos resultados, considerando uma perspectiva temporal.

Abordagem teórica: o estudo é fundamentado em referenciais teórico-metodológicos de modelos de avaliação somativa e integrada de treinamento, desenvolvimento e educação associados ao modelo lógico.

Provocação: o estudo discute como e quais condições contextuais e características do programa de liderança podem potencializar ou limitar a geração de resultados efetivos para indivíduos, equipes e organização.

Método: estudo de caso, de caráter qualitativo, realizado em uma universidade corporativa de uma instituição financeira brasileira de grande porte. Os dados foram obtidos por meio da análise documental, entrevistas e grupo focal com os stakeholders do programa de lideranças.

Resultados: A construção da teoria do programa, a partir de modelos de avaliação de treinamentos e da ferramenta de modelo lógico evidenciou conexões lógicas entre os resultados do nível individual (reações, aprendizagem e impacto) e do nível organizacional, bem como alinhamento na formação de lideranças, na perspectiva de capital social, para compreender os resultados do programa.

Conclusões: O modelo proposto possibilita a produção de novos conhecimentos sobre a eficácia de treinamentos de liderança e facilita a gestão de sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa em todas as etapas do ciclo de gestão (planejamento, execução, monitoramento, avaliação).

Palavras-chave: Treinamento de liderança. Avaliação de treinamento. Desenho instrucional. Modelo lógico.

ABSTRACT

Purpose: Evaluate whether a leadership training program has instructional characteristics positively associated with learning, training transfer and organizational results.

Proposal: This study innovates by evaluating leadership training, integrating summative assessment models with a logical model approach to support the collection, synthesis, and interpretation of results, considering a temporal perspective.

Theoretical approach: The study is grounded in theoretical and methodological frameworks of summative and integrated assessment models for training, development, and education, associated with the logical model.

Provocation: The study discusses how and which contextual conditions and characteristics of the leadership program can enhance or limit the generation of effective results for individuals, teams, and the organization.

Methods: A qualitative case study conducted at a corporate university of a large Brazilian financial institution. Data were obtained through document analysis, interviews, and a focus group with stakeholders of the leadership program.

Results: The development of the program theory, based on training evaluation models and the logic model tool, revealed logical connections between individual-level results (reactions, learning, and impact) and organizational results, as well as alignment in leadership development, from a social capital perspective, to understand the program's results.

Conclusions: The proposed model enables the production of new knowledge about the effectiveness of leadership training and facilitates the management of training, development, and corporate education systems at all stages of the management cycle (planning, execution, monitoring, and evaluation).

Keywords: Leadership training. Training evaluation. Instructional design. Logical model.

1 INTRODUÇÃO

Os treinamentos de liderança são ofertados para indivíduos investidos de funções formais e informais e buscam o alinhamento das competências de liderança numa perspectiva de curto a longo prazo por meio do desenvolvimento do capital humano e social das organizações (Day & Dragoni, 2015; Griffith et al., 2019; Vogel et al., 2020). Há evidências de efeitos positivos desses programas no desempenho de líderes (D’Innocenzo et al., 2021), melhoria do relacionamento do líder com subordinados, colegas e superiores, melhoria do clima, da produtividade e de outros resultados do negócio (Seidle et al., 2016).

Contudo, as pesquisas sobre avaliação dessas ações instrucionais estão focadas com mais frequência nos resultados no nível do líder treinado (Lacerenza et al., 2017; Wallace et al., 2021), e raramente abordam variáveis do contexto e detalham as características do desenho instrucional desses treinamentos de liderança (Tannenbaum et al., 2017). Outra lacuna de pesquisas da área refere-se à escassez de investigação em profundidade das ligações existentes entre necessidades de aprendizagem, objetivos instrucionais e efeitos do treinamento no nível de resultados organizacionais dos treinamentos de liderança. Em parte, essas lacunas estão relacionadas à falta de análises de necessidade de treinamento (ANT) que possam indicar expectativas de efeitos no comportamento e nos resultados de líderes, equipes e organização, bem como identificar previamente indicadores objetivos de desempenho sensíveis aos efeitos dos treinamentos e às variáveis contextuais, fatores interferentes nos resultados dos treinamentos gerenciais (García et al., 2017; Nascimento & Abbad, 2021).

Poucos estudos integram avaliações orientadas para o processo de desenho, entrega e implementação vinculadas aos resultados esperados (Seeg et al., 2022), principalmente quando se trata de desenvolvimento de competências interpessoais. Apesar da farta produção de conhecimentos sobre efetividade de treinamentos em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), os relatos de pesquisas geralmente omitem informações sobre a análise de necessidades, as características do desenho instrucional e a implementação desses programas e não apresentam o modo pelo qual esses componentes do sistema instrucional se ligam para produzir os resultados esperados (Kraiger & Ford, 2021; Nascimento & Abbad, 2021).

Para expandir a investigação de efetividade de treinamentos de liderança e viabilizar a revisão e a retroalimentação contínua de sistemas de TD&E, é necessário identificar e descrever características do desenho e da entrega de programas de treinamento, que são aspectos associados a melhores resultados, entre os quais estão: os métodos de entrega (transmissão de informação, demonstração e prática), os conteúdos do treinamento, o tipo de instrutor (interno ou externo), a realização de análise de necessidades de treinamento, a oferta e fontes de *feedbacks* aos treinandos, o tipo de participação (voluntária ou obrigatória), o grau de espaçamento temporal entre as sessões de treinamento (concentrado ou espaçado), a modalidade de entrega (presencial ou a distância), o local de realização (dentro ou fora da organização) e a aplicação de métodos apoiados em princípios instrucionais (aproximação com a realidade, *overlearning*) (Bell et al., 2017; Ford et al., 2018; Güney, 2019; Kraiger & Ford, 2021; Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012).

Nessa perspectiva, as questões norteadoras deste trabalho referem-se à investigação em profundidade sobre o programa de treinamento de liderança: Quais variáveis do contexto podem interferir nos resultados do programa? Quais resultados a organização esperava alcançar com o treinamento? Quais foram os principais resultados do programa? E o objetivo geral é avaliar se um programa de treinamento de liderança possui características favoráveis ao alcance dos resultados esperados nos níveis de indivíduos treinados, equipes e organização. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar indicadores de efeitos do treinamento em nível de indivíduos treinados, equipes e resultados organizacionais; identificar variáveis contextuais externas ao treinamento que afetam as relações entre os componentes do programa avaliado e os resultados; analisar as hipóteses de relações entre os seus componentes. O programa de treinamento de liderança avaliado neste estudo é composto por 15 treinamentos oferecidos por uma universidade corporativa (UC) de uma instituição financeira brasileira de grande porte.

Modelos de avaliação de programas podem facilitar a análise do encadeamento lógico entre os componentes ou subsistemas instrucionais e os efeitos esperados, bem como o diagnóstico de desalinhamentos entre necessidades de treinamento do público-alvo, planejamento instrucional e resultados esperados e valorizados pela organização (Eva et al., 2021; Wallace et al., 2021). O uso de modelos de avaliação baseados na abordagem de sistemas, como o modelo lógico (ML), facilita a coleta de dados, a organização, a síntese e a interpretação de informações oriundas de diversas fontes humanas e documentais, bem como a construção de medidas de avaliação para o uso combinado com outros métodos de pesquisa (Damasceno et al., 2012; McLaughlin & Jordan, 2010; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017), além de facilitar a explicitação de relações entre os elementos que compõem o programa de treinamento, o contexto e os resultados esperados (Abbad et al., 2012).

Neste estudo, serão adotados como referenciais teórico-metodológicos modelos de avaliação somativa e integrada de TD&E, entre os quais uma variação do modelo integrado de avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) (Abbad et al., 2012; Tafvelin et al., 2019) associado ao modelo lógico (McLaughlin & Jordan, 2010; Mourão & Meneses, 2012). Essa articulação contribui para reduzir lacunas identificadas em estudos anteriores sobre treinamentos de liderança (García et al., 2017; Lacerenza et al., 2017; Richard et al., 2014).

2 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA: MODELO LÓGICO E MODELO INTEGRADO

O sistema TD&E consiste num fluxo contínuo de atividades interdependentes, composto por avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação de treinamento (Borges-Andrade et al., 2012; Griffith et al., 2019; Kraiger & Ford, 2021). Os modelos tradicionais de avaliação de treinamento, como o de Kirkpatrick (1976), focam em resultados somativos, os dois primeiros níveis são considerados efeitos imediatos do treinamento, comumente avaliados ao final do evento instrucional (reação e aprendizagem), enquanto os dois últimos são resultados de médio ou longo prazos (comportamento e resultados).

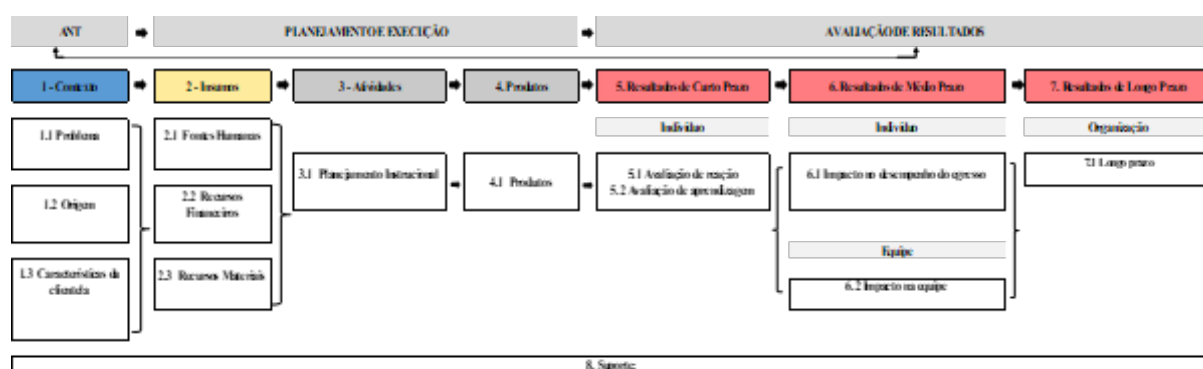
O Modelo IMPACT de Abbad (1999), ao analisar o impacto do treinamento em múltiplos níveis, desde a reação dos participantes até o impacto no trabalho, oferece uma visão mais abrangente e preditiva da efetividade do treinamento (Richter, 2018). Este modelo integra variáveis como suporte organizacional, características do treinamento e da clientela, fornecendo uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o sucesso do treinamento com uso de variáveis do indivíduo, do treinamento, do contexto organizacional e dos resultados (Scorsolini-Comin et al., 2011).

Para apoiar a avaliação de programas e treinamentos é possível utilizar a abordagem sistêmica por meio do modelo lógico (Cassiolato & Guerresi, 2010). Essa ferramenta metodológica descreve as relações causais entre atividades de treinamento, resultados esperados e impactos desejados e permite uma análise detalhada e estruturada das intervenções de melhorias necessárias, de modo a facilitar a avaliação eficaz do alcance da efetividade do programa (Knowlton & Philips, 2009; McLaughlin & Jordan, 2010; Wholey et al., 2010). A representação gráfica simplifica a compreensão e a comunicação das complexidades dos elementos que o compõem (Souza et al., 2017) e amplia a confiabilidade do processo avaliativo (Brousselle & Champagne, 2011). Por sua vez os gestores podem tomar decisões estratégicas para o desenvolvimento de pessoal em virtude de sua aplicação para planejamento, o monitoramento e a avaliação e a compreensão dos problemas e das hipóteses de relacionamento entre os componentes e os resultados esperados ou alcançados (Brousselle & Champagne, 2011).

Quando o ML não é utilizado durante as etapas de concepção e implementação, é preciso resgatar a história do programa como recurso de construção da teoria do programa e avaliar o quanto o programa atingiu os resultados esperados ou, se não for esse o caso, compreender as razões pelas quais o programa não foi eficaz (Cassiolato & Guerresi, 2010; McLaughlin & Jordan, 2010; Schmitz & Parsons, 2011).

A articulação do ML com os subsistemas e variáveis de modelos TD&E é explicitada na Figura 1, adaptada de estudos anteriores (Abbad et al., 2012; Damasceno et al., 2012; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017). O organizador gráfico (Figura 1) associa os componentes do modelo lógico aos subsistemas de TD&E sendo, a ANT, o planejamento e execução, a avaliação de resultados e variáveis de modelos de avaliação de TD&E (1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 4.1, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2 e 7.1). McLaughlin e Jordan (2010) afirmam que a estrutura do programa é composta por insumos, atividades e produtos (2, 3 e 4) e os resultados de curto, médio e longo prazos (5, 6 e 7). Cassiolato e Guerresi (2010) elenca os elementos de contexto compostos pelas influências externas que interferem no programa e as hipóteses que suportam as relações dos componentes, bem como a explicitação do problema percebido com as respectivas lacunas que nortearam a origem do programa (1,8).

Figura 1 - Modelo lógico associado aos subsistemas e variáveis de avaliação de TD&E



Fonte: Nascimento e Abbad (2021).

A avaliação de necessidades de treinamento visa definir as competências necessárias a serem desenvolvidas mediante a aplicação da ação instrucional (Abbad & Mourão, 2012), sua aplicação pode gerar efeitos positivos na aprendizagem, na transferência (impacto do treinamento no desempenho do egresso) e nos resultados de equipes e da organização (Kraiger e Ford, 2021; Lacerenza et al., 2017). As variáveis do contexto (1) que abordam o problema, o público-alvo, as demandas de aprendizagem que originaram o programa, bem com as hipóteses e as premissas relativas às relações entre os componentes do programa e o contexto estão vinculadas à elaboração da ANT (Cassiolato & Guerresi, 2010 ;Ford et al., 2018; Nascimento & Abbad, 2021).

O planejamento e a execução de programas demandam insumos (2) – recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e outros – para alcançar os objetivos (McLaughlin & Jordan, 2010). As atividades (3) compõem as estratégias, os métodos, os recursos e as tecnologias educacionais adotados pelos profissionais de treinamento para suprir as lacunas de aprendizagem percebidas na ANT, bem como gerar os produtos e resultados a serem entregues pelo programa (Ford et al., 2018; Güney, 2019; Lacerenza et al., 2017). De acordo com Lacerenza et al. (2017) maiores efeitos de aprendizagem e transferência de treinamento (impacto no desempenho do egresso) estão associados ao uso de aplicação de análise de necessidades de treinamento; múltiplas sessões de treinamento, espaçadas no tempo; e métodos mistos (demonstração, prática e transmissão de informações). Melhores impactos no desempenho do egresso estão associados,

também, a treinamentos cujos conteúdos estão voltados ao desenvolvimento de habilidades de negócios e *soft skills*; à oferta de *feedback*; e à participação voluntária do líder no treinamento. Treinamentos de liderança mais eficazes no nível de resultados organizacionais (impactos na equipe e na organização) estão associados a treinamentos internos à organização, de maior duração, que utilizam múltiplos métodos educacionais, requerem a participação obrigatória dos líderes no treinamento, são implementados com espaçamento temporal entre sessões de treinamento e abordam habilidades intrapessoais, interpessoais e de liderança (Lacerenza et al., 2017).

A avaliação busca avaliar os efeitos e os preditores de mudanças e benefícios associados à implementação das atividades e dos produtos, definidos como resultados de curto (5), médio (6) e longo (7) prazos. Os resultados de curto prazo dizem respeito às reações ao treinamento e à aprendizagem obtidas pelos participantes por meio das atividades instrucionais. Os de médio e longo prazos são relacionados ao impacto do treinamento no trabalho dos egressos, no comportamento e nos resultados de equipes, organização e sociedade (Lacerenza et al., 2017; Mourão et al., 2014; Seidle et al., 2016).

As variáveis de suporte (8) são os principais preditores de impacto do treinamento no trabalho ou transferência de treinamento pois, interação com os elementos do programa e afetam os resultados de forma positiva ou negativa (Balsan et al., 2016; Seidle et al., 2016), medido como suporte à transferência de treinamento e suporte organizacional Ford et al., 2018; Martins et al., 2018; Tafvelin et al., 2019).

Pesquisas que adotaram o uso conjunto de modelos de avaliação de TD&E associados à abordagem de modelos lógicos observaram várias contribuições, como: (1) abordagem detalhada e consistente da teoria do programa, desde a concepção até a escolha do delineamento da pesquisa avaliativa; (2) a seleção de indicadores representativos aos resultados do programa, propiciada por várias fontes humanas minimiza vieses e podem garantir a confiabilidade dos dados coletados; (3) o modelo lógico possibilita o monitoramento e a correção de inconsistências e irregularidades no programa, através da análise das informações extraídas; e (4) identificação e delimitação de variáveis de influência, sejam elas exógenas ou endógenas ao programa (Abbad et al., 2012; Mourão & Meneses, 2012; Nascimento & Abbad, 2021). A participação de stakeholders (planejadores instrucionais, solicitantes dos treinamentos e aprendizes), com o compartilhamento de percepções durante o processo avaliativo, permite melhores intervenções para o aprimoramento de sistemas instrucionais (Souza et al., 2017).

3 MÉTODO

Este estudo possui abordagem qualitativa (Creswell & Creswell, 2021; Levitt et al., 2018) e adotou uma estrutura retórica objetiva na descrição e interpretação dos resultados. A pesquisa, baseada em fontes secundárias de informação (dados arquivísticos) e em fontes primárias, por meio de entrevistas e grupo focal, adotou categorias de análise estabelecidas, *a priori*, a partir da literatura científica, para a avaliação dos treinamentos. O estudo foi realizado em duas etapas: descrição do programa por meio de análise documental e avaliação por meio de entrevistas e grupo focal.

3.1 Contexto do estudo e programa avaliado

A organização pesquisada é uma instituição bancária de grande porte no Brasil, com mais de 100 mil funcionários, premiada como uma das melhores universidades corporativas no *ranking* internacional. O programa de treinamento escolhido foi por conveniência e acessibilidade e por possuir potencial para produção de efeitos no nível do indivíduo, da equipe e da organização, segundo características de desenho instrucional e entrega referidas como variáveis moderadoras da efetividade de treinamento de liderança na metanálise de Lacerenza et al. (2017).

O programa é denominado *Pipeline, Líder de Líderes*, focado no desenvolvimento de líderes de níveis hierárquicos intermediários. Composto por 15 treinamentos na modalidade presencial e *on-line*. O módulo básico é composto por 11 cursos com carga horária total de 32 horas, na modalidade *on-line*, sobre os temas de referenciais de liderança da instituição pesquisada, *compliance* e controles, conciliação e mediação de conflitos, clima organizacional, orientação e autoconhecimento, entrevista de seleção e gestão de desempenho e competências. O módulo intermediário é composto por três cursos com carga horária de 48 horas, modalidade presencial, sobre os temas gestão do clima organizacional, segurança de pessoas e ambientes e entrevista de seleção. O módulo avançado é composto por um curso com carga horária de 20 horas, na modalidade presencial, com o tema mediação de conflitos.

3.2 Etapa 1. Descrição do programa por meio de análise documental

3.2.1 Amostra de documentos

Foram solicitados à universidade corporativa documentos relativos ao programa com explicitação de origem, materiais, materiais didáticos-pedagógicos, relatórios e estratégia corporativa a que o programa estaria vinculado. Foram obtidos: a) documentos com os objetivos estratégicos da instituição (2015-2019); b) referenciais teóricos que fundamentam a concepção de programas de liderança da universidade corporativa; c) relatório com a definição da estrutura do modelo de trilhas de liderança da UC; d) relatórios estatísticos internos dos treinamentos (quantidade de participantes, treinamentos realizados e ano de realização); e) relatórios descritivos da avaliação de reação dos treinamentos; f) material didático dos treinamentos; e, g) acesso à plataforma de conteúdos dos treinamentos *on-line*. Todos foram submetidos à análise qualitativa para a construção do modelo de avaliação.

3.2.2 Coleta de dados

Os roteiros de análise documental, entrevistas e grupo focal foram construídos de acordo com os componentes do modelo lógico, do modelo IMPACT e da abordagem de sistemas instrucionais e teorias instrucionais. A Figura 1 descreve o modelo de avaliação, definido como modelo teórico desta pesquisa, construído com base nos modelos lógicos (Damasceno et al., 2012; McLaughlin & Jordan, 2010; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017) e associado às teorias e aos modelos de avaliação de treinamento (Abbad et al., 2006; Abbad et al., 2012; Kraiger & Ford, 2021; Richter, 2018) e aos resultados de treinamentos de lideranças (Griffith et al., 2019; Lacerenza et al., 2017).

Mediante a leitura de todos os documentos, duas pesquisadoras buscaram localizar respostas às seguintes perguntas: (1) qual é a origem do programa de treinamento de lideranças escolhido? (2) há avaliação de necessidades de treinamento para o programa? (3) quais são os retreinamentos utilizados no programa? (4) quais são as variáveis do contexto que interferem nos resultados do programa? (5) o nível de escolaridade e o cargo interferem na participação no programa? (6) qual ou quais são os principais impactos do programa? Os dados obtidos na análise documental foram organizados e resumidos conforme a Figura 1.

O material didático dos cursos, o caderno do instrutor, o caderno do participante, os *slides* dos cursos, os textos, os estudos de caso aplicados e o programa dos cursos foram avaliados com o uso de um roteiro de planejamento instrucional descrito por Abbad et al. (2006) e variáveis estudadas por Lacerenza et al. (2017) em treinamentos de liderança. A análise de conteúdo das informações contidas nos documentos foi realizada a partir de sucessivas leituras flutuantes, tendo como base as categorias pré-determinadas,

3.3 Etapa 2. Avaliação do programa por meio de entrevistas e grupo focal

3.3.1 Participantes

Todos os entrevistados foram escolhidos a participar do estudo porque detinham conhecimentos e informações relevantes sobre a concepção e a implementação deste programa e atuaram como instrutores, planejadores instrucionais e gestores da execução e avaliação dos treinamentos. A amostra, que seguiu o critério de intencionalidade, é formada por um planejador instrucional do programa, dois planejadores instrucionais dos treinamentos específicos, cinco profissionais da diretoria de gestão de pessoas, um assessor de negócios, três instrutores de treinamentos presenciais e um líder egresso do treinamento.

A entrevista foi o primeiro momento de coleta de dados com dois funcionários da área de avaliação de treinamentos da universidade corporativa e um assessor da área de negócios com o objetivo de identificar se o programa seria capaz de gerar efeitos no nível do líder treinado, da equipe e da organização. Posteriormente, foi realizada uma entrevista com o planejador instrucional do programa de treinamento com o intuito de esclarecer eventuais dúvidas e coletar informações após a análise dos documentos. Na sequência, três instrutores dos treinamentos presenciais e dois planejadores dos treinamentos foram entrevistados, individualmente. Dentre os egressos convidados, por *e-mail*, um aceitou participar da entrevista.

Mediante os dados extraídos de fontes documentais e humanas, o esboço do modelo de avaliação qualitativa foi discutido para validação num grupo focal com três *stakeholders* do programa, sendo dois gerentes da área de gestão de pessoas e um assessor. Das 13 pessoas participantes, 5 (38%) são mulheres e 8 (62%) homens. Em relação à lotação, 10 (85%) eram representantes de unidades do Distrito Federal e 2 (15%) representantes de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Quanto à função, 7 (54%) eram assessores e 6 (46%) gerentes.

3.3.2 Coleta de dados

Foram elaborados roteiros semiestruturados das entrevistas e do grupo focal. O roteiro utilizado na entrevista com a equipe de avaliação de treinamentos da universidade corporativa e com o planejador instrucional se baseou nos questionamentos: os possíveis efeitos dos treinamentos no nível individual, equipe e organizacional; se o Programa tem o potencial de atingir os três níveis do indivíduo, equipe e organização. O roteiro dos egressos explorou a percepção dos participantes sobre como os treinamentos influenciaram seu desempenho profissional, bem como os reflexos percebidos na organização e os elementos do ambiente, da cultura organizacional, das relações interpessoais e de outros fatores externos que potencialmente influenciaram a efetividade dos treinamentos e o alcance dos seus objetivos. Quanto aos instrutores, a abordagem foi referente as técnicas instrucionais aplicadas nos treinamentos presenciais, e aos aspectos do ambiente que poderiam interferir na transferência de habilidades de liderança para o trabalho.

O grupo focal foi realizado com o suporte de um roteiro semiestruturado (Damasceno et al., 2012; Souza et al., 2017). A duração de 1 hora e 30 minutos, organizado em 3 etapas: (1) análise individual do participante sobre os possíveis efeitos do treinamento no trabalho; (2) apresentação individual dos efeitos pelos participantes; e (3) consenso dos participantes com definição dos principais efeitos.

3.4 Procedimentos de Análise de dados

As falas dos participantes nas entrevistas, registradas em áudio, foram transcritas literalmente e compuseram um *corpus* de 20 páginas (Word, fonte Times New Roman tamanho 12, espaçamento simples e sem recuos) e 9.964 palavras. Os dados do grupo focal foram registrados no quadro e organizados para relacionar os indicadores tangíveis. Os dados alcançados nas duas etapas (fontes humanas e documentais), obtidos a partir de síntese, triangulação e interpretação, foram organizados em uma planilha eletrônica, conforme componentes do modelo lógico associado aos modelos de avaliação de TD&E, e a análise foi subsidiada pelas categorias *a priori* explícitas na Figura 1. Os resultados da avaliação qualitativa do programa estão representados na Figura 2, que sintetiza a teoria do programa de treinamento de lideranças avaliado.

4 RESULTADOS

Os resultados da avaliação qualitativa do programa de treinamentos de liderança estão organizados e numerados de acordo com a sequência de apresentação dos componentes do modelo de avaliação representados na Figura 2, que deve ser analisada no sentido da esquerda para a direita. O **problema** (1.1) identificado pela universidade corporativa refere-se à dificuldade dos funcionários em organizar a trajetória de participação nos treinamentos, em virtude da variedade e quantidade de treinamentos ofertados. O funcionário não possuía discernimento sobre como construir sua trajetória de aprendizagem em meio à variedade de treinamentos, o que, conseqüentemente, dificultava o planejamento individual de treinamentos e de carreira. A **origem** (1.2) foi a necessidade de uma sequência lógica dos treinamentos para facilitar a gestão do desenvolvimento de lideranças.

O modelo de formação de líderes *Pipeline* (Griffith et al., 2019), foi a alternativa identificada como mais coerente pelos gestores educacionais para solucionar o problema. Esse modelo é baseado em trilhas de aprendizagem com a evolução por nível de complexidade de conteúdos (Charan et al., 2018; Griffith et al., 2019), permite múltiplos caminhos e desfechos e caracteriza um aspecto positivo de autonomia do aprendiz para escolher quais e quantos treinamentos realizar (Griffith et al., 2019). O aprendiz é sujeito ativo nesse modelo de desenho do treinamento (Bell et al., 2017) com a política de participação voluntária no programa.

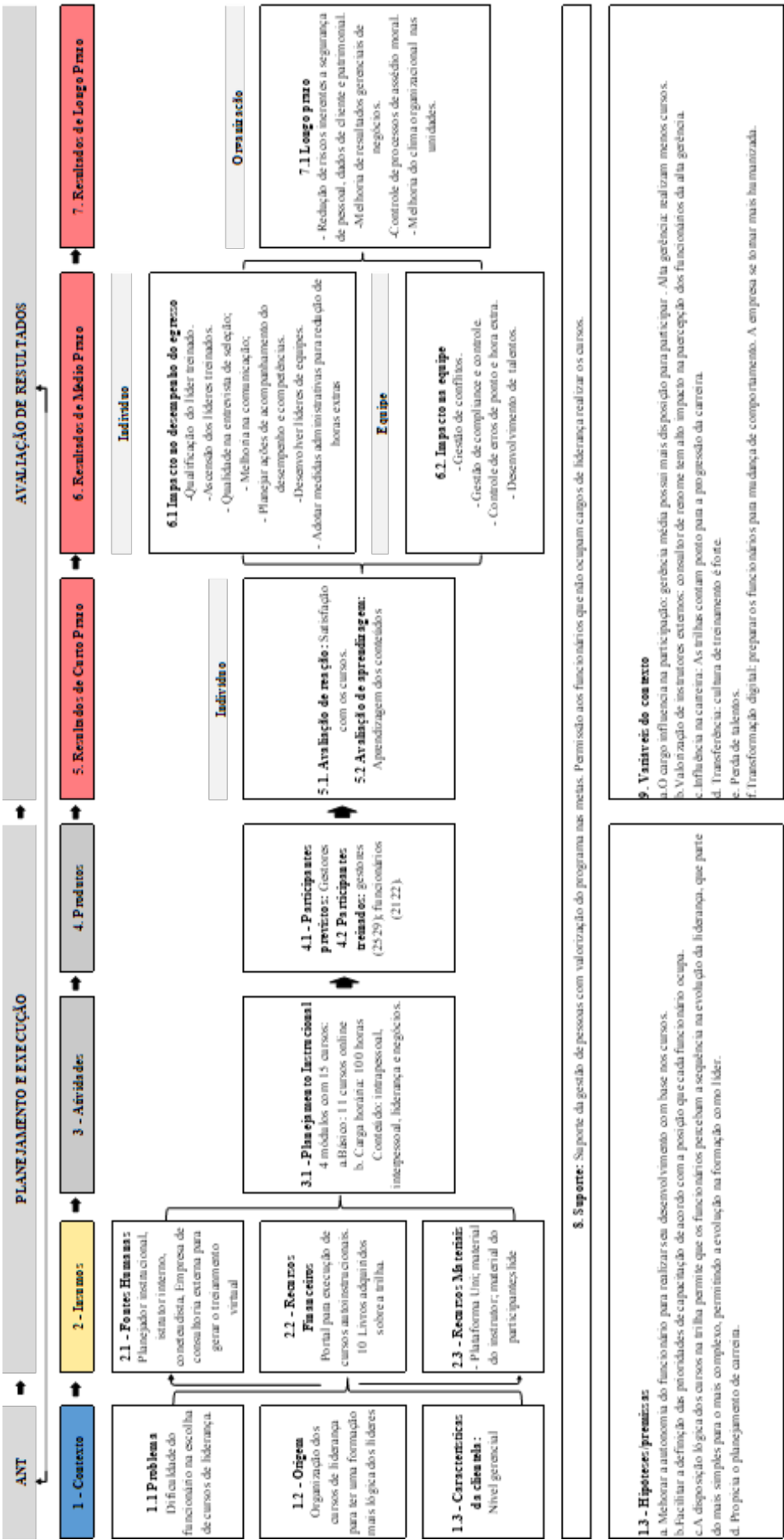
As **hipóteses e premissas** (1.3) do programa de treinamento de liderança foram: (a) melhorar a assertividade do funcionário para a escolha da trajetória de treinamentos, conforme sua autonomia para o desenvolvimento de liderança; (b) definir as prioridades de capacitação de acordo com a posição hierárquica de cada funcionário; (c) demonstrar a sequência do programa de liderança, que parte do mais simples para o mais complexo; (d) facilitar o planejamento de carreira de liderança; e (e) escolher os treinamentos valorizados internamente pela Instituição, conforme o sistema de talentos e oportunidades interno (TAO).

A ANT do programa foi informal, sem descrição de objetivos instrucionais e desempenho esperado. Apenas a ANT de cada treinamento foi formalizada, conforme padrões da universidade corporativa. Resultados empíricos na literatura apontam que a inexistência de ANT está associada a menor efetividade de resultados de treinamentos, tendo em vista sua relevância no desenho de ações instrucionais (Abbad & Mourão, 2012; Lacerenza et al., 2017).

O subsistema de planejamento e execução evidenciou que os **insumos** (2) disponibilizados em termos de recursos humanos (2.1) foram o gestor do programa; os instrutores internos; conteudistas. Os recursos financeiros (2.2) não foram contabilizados pela UC, com a justificativa de que não houve um orçamento específico, já que eles têm um contrato que contempla o uso da plataforma terceirizada para treinamentos virtuais. Especificamente, para os treinamentos presenciais foram dispendidos os recursos materiais (2.3) apostila para o participante e do instrutor, materiais necessários para as atividades práticas e o espaço utilizado para a realização dos treinamentos são internos, da própria instituição.

O Programa (3) foi planejado e executado conforme o modelo de trilhas de aprendizagem, denominado *Pipeline*, organizado em módulos por nível de complexidade de competências, do mais básico (1) ao avançado (4). Composto por 15, carga horária total de 100 horas, sendo 11 *on-line* e 4 presenciais.

Figura 2 - Avaliação qualitativa do programa de treinamentos de liderança



A avaliação da qualidade instrucional dos treinamentos evidenciou que os objetivos instrucionais dos treinamentos precisam ter melhor precisão dos verbos, definição dos critérios e adequação aos resultados esperados, a fim de evitar as divergências entre os objetivos e o desempenho esperado (Abbad et al., 2006; Lacerenza et al., 2017). As estratégias instrucionais adotadas pelos treinamentos presenciais compreendem informação, demonstração, simulação e casos práticos, com base na realidade da instituição e os instrutores são funcionários treinados em metodologias para aplicar treinamentos. Os treinamentos *on-line* são autoinstrucionais, assíncronos, sem a presença de tutor, predominantemente baseados no método de informação, sendo que quatro deles já são adaptados à tecnologia *mobile*, com necessidades de melhorias das estratégias instrucionais para tornar o aprendiz o agente ativo do processo de aprendizagem (Bell et al., 2017; Güney, 2019). Os treinamentos presenciais têm maiores condições do que os *on-line* de gerar impacto no trabalho do líder e da organização, em virtude da qualidade superior do seu desenho instrucional (Lacerenza et al., 2017).

O programa avaliado apresentou características educacionais adequadas para produzir efeitos positivos em aprendizagem, transferência e resultados organizacionais, como: diversificação de conteúdos (intrapessoal, interpessoal, lideranças e negócios), de métodos (informação, demonstração e prática) e de modalidade (presencial e autoinstrucional); participação voluntária nos treinamentos; carga horária (longa duração nos treinamentos presenciais e curta duração nos treinamentos *on-line*); *feedback* do instrutor nos treinamentos presenciais (Lacerenza et al., 2017; Vogel et al., 2020); os exercícios simulam a rotinas dos líderes nos treinamentos presenciais e são mais básicos nos treinamentos *on-line*, considerando o nível de complexidade dos objetivos (Bloom et al., 1974; Kraiger & Ford, 2021). As estratégias instrucionais são compatíveis com as recomendações técnicas e os achados da literatura sobre o valor preditivo de características instrucionais (Bell et al., 2017; Gekara & Snell, 2017).

As mobilizações desses insumos e das atividades tiveram como produto (4) a capacitação dos líderes da instituição (superintendente regional, gerente geral de unidade de negócios, gerente de área e gerente de negócios) que possuísssem sob sua supervisão outros líderes, totalizando 2.529 líderes e 2.162 não líderes treinados. A UC autorizou a participação de todos que não possuísssem cargos de gestão com o intuito de contribuir para o planejamento de carreira e sucessão.

Para verificar os resultados do programa em curto prazo (5), a avaliação de reação (5.1) foi aplicada em todos os treinamentos e a de aprendizagem (5.2) em apenas quatro treinamentos. As avaliações de reação apresentaram resultados favoráveis quanto à qualidade da programação, com percentuais superiores a 80% de satisfação com esses treinamentos. Não foram disponibilizadas pela UC evidências de validade psicométrica da escala de avaliação de reação aos treinamentos, o que dificultou uma avaliação conclusiva sobre a confiabilidade e validade dos resultados obtidos por meio desse instrumento.

No planejamento do programa, não houve previsão de avaliação de impacto do treinamento (6). Entretanto, os *stakeholders* consideraram que os treinamentos almejavam melhorar desempenhos individuais e de equipes. No nível do indivíduo, era esperado que ocorressem impactos positivos no desempenho do egresso, expressos sob a forma de melhorias na qualidade da realização de entrevistas de seleção, no planejamento de ações de acompanhamento de desempenho e competência, no fornecimento de *feedbacks* construtivos, no apoio ao desenvolvimento de líderes de equipes e na adoção de medidas mais eficientes para a redução de

horas extras. A análise documental evidenciou que, dos líderes treinados, 172 foram aprovados em processo seletivo interno para novas funções e, desses, 136 foram promovidos durante ou após a realização dos treinamentos.

O instrumento de avaliação de impacto em profundidade e suporte psicossocial foi aplicado aos líderes treinados para analisar os resultados dos treinamentos do programa. A UC enviou o instrumento para os 2.529 líderes treinados e obteve um retorno de 561 respostas. Mediante análise de regressão múltipla padrão, foi evidenciado que os treinamentos do programa obtiveram efeitos estatisticamente significativos, com transferência das novas habilidades aprendidas nos treinamentos para o trabalho. Os efeitos mais elevados foram para as habilidades de conciliação e mediação de conflitos e a gestão do clima organizacional.

No nível de equipe, o programa foi desenhado com potencial para reduzir conflitos, tornar mais eficiente o controle da jornada de trabalho, como a redução de horas extras, e aumentar o desenvolvimento de talentos das equipes lideradas pelos egressos dos treinamentos. Em longo prazo (7), a organização pretendia diminuir a quantidade de processos contendo denúncias de assédio moral no trabalho; obter melhoria nos resultados gerenciais e de negócio e no clima organizacional; e reduzir riscos inerentes à segurança pessoal, patrimonial e de dados dos clientes nas unidades lideradas pelos participantes da *Pipeline*.

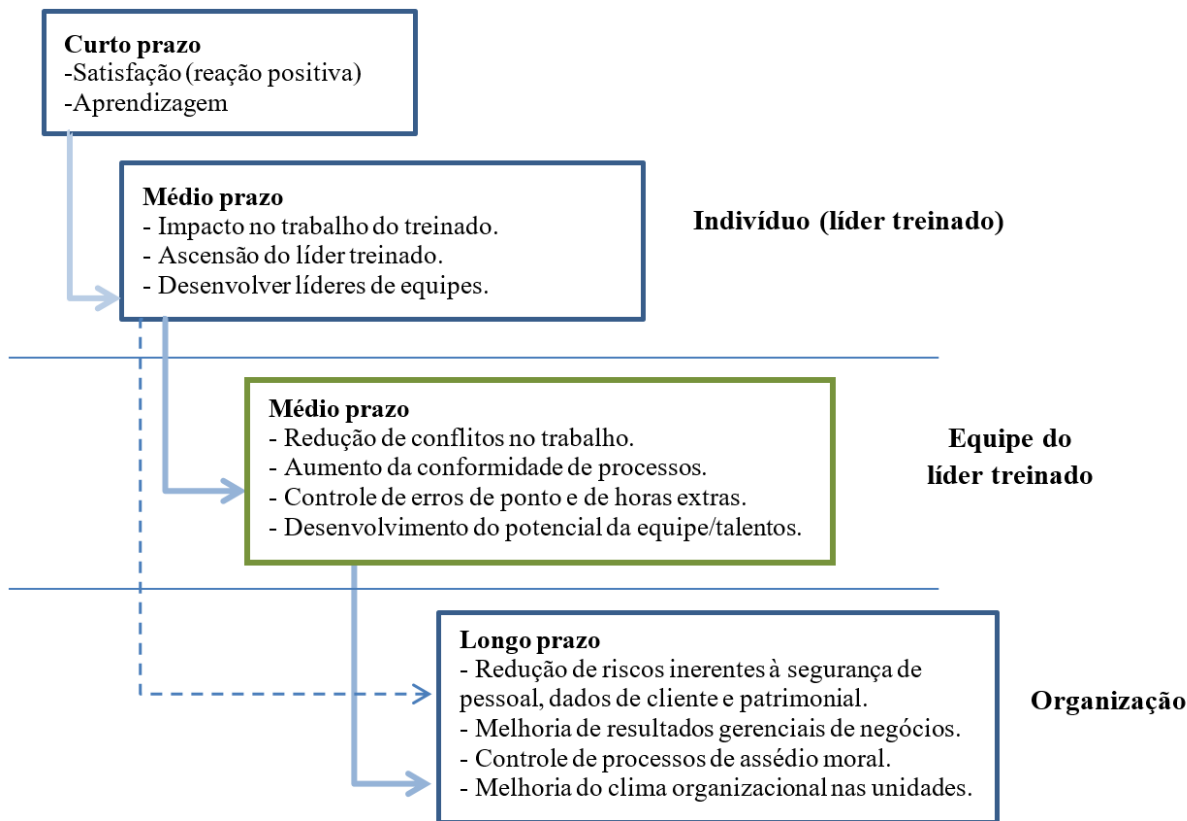
O suporte (8) teve um indutor positivo com a pontuação em processos seletivos internos para os funcionários que participassem do programa. A diretoria de gestão de pessoas inseriu como meta para o ano seguinte ao lançamento do programa a realização de pelo menos 10 horas de treinamentos do programa. Os funcionários poderiam registrar e acumular no banco de talentos a sua pontuação e utilizá-la em processos internos de oportunidades de ascensão, a fim de aumentar suas chances de aprovação no processo de progressão de carreira. Nesse aspecto, a pontuação favoreceu tanto o funcionário, que teve a autonomia de planejar o seu desenvolvimento profissional e a sua carreira, quanto a organização, no processo de sucessão (Ford et al., 2018; Griffith et al., 2019). O suporte psicossocial, medido por meio do instrumento de autorrelato junto com o de impacto, apresentou resultados estatisticamente significativos, indicando que houve acompanhamento por parte das chefias imediatas e da organização para aplicar no trabalho os novos conhecimentos. O incentivo à participação nos treinamentos por meio de benefícios nos processos de carreira e ascensão pode ser considerado um fator positivo para a motivação dos participantes nos treinamentos (Balsan et al., 2016; Seidle et al., 2016; Tafvelin et al., 2019) e, consequentemente, pode apoiar a aplicação, no trabalho, de habilidades adquiridas por líderes em treinamentos (Bell et al., 2017).

Algumas outras variáveis do contexto (9) foram elencadas como externalidades com potencial para afetar negativamente os resultados do programa de treinamento: (a) rotatividade de lideranças, e a consequente não aplicação, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos por meio do programa; (b) menor frequência de participação de líderes da alta gerência em treinamentos internos, produzidos e ofertados pela universidade corporativa da empresa, por ter maior valorização aos treinamentos externos; (c) falta de apoio de superiores para que os líderes treinados apliquem o treinamento no trabalho; (d) divergência entre as práticas gerenciais vigentes e os referenciais teóricos dos treinamentos de liderança, dificultando a transferência de treinamento para o trabalho; e, (e) necessidade de alinhamento da instituição com demandas de mercado, que exigem maior competitividade e sustentabilidade das interações com clientes. Variáveis desse tipo também foram relatadas na literatura como externalidades que afetam resultados de programas

de treinamentos (Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017). Investir na compreensão das explicações alternativas é fundamental para avançar na discussão da complexidade do quadro teórico e da aplicabilidade da avaliação de treinamentos de liderança.

As relações entre os resultados de curto, médio e longo prazos foram identificadas e resumidas na Figura 3. O uso da ferramenta modelo lógico associado a modelos de avaliação de treinamento evidenciou as ligações entre os componentes, discutir com os *stakeholders* a teoria do programa e identificar as conexões entre as atividades de treinamento e os resultados esperados nos diferentes níveis (Abbad et al., 2012; McLaughlin & Jordan, 2010; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017). Os *stakeholders* esperavam relações positivas entre os resultados de curto (reação e aprendizagem), médio (impacto do treinamento no trabalho dos líderes) e longo prazo (resultados da organização). Ao gerar efeitos positivos no desempenho do líder treinado com a adoção de melhores práticas gerenciais, era esperado que os treinamentos gerassem efeitos diretos no nível da organização, e que os efeitos *trickle-up* fossem mais fortes que os efeitos *trickle-down* (subordinados) em coerência com a metanálise de efetividade de treinamentos de liderança (Lacerenza et al., 2017).

Figura 3 - Relações supostas pelos stakeholders



Foram observadas conexões lógicas entre os resultados do nível individual (reações, aprendizagem e impacto) e do nível organizacional (García et al., 2017; Wallace et al., 2021), bem como alinhamento na formação de lideranças, na perspectiva de capital social, para compreender os resultados do programa (Day & Dragoni, 2015; D’Innocenzo et al., 2021; Eva et al., 2021). O programa foi delineado visando não somente à satisfação, à aprendizagem, à mudança de compor-

tamento dos egressos, mas à formação de novos líderes e à ascensão profissional na carreira de liderança (Griffith et al., 2019; Mourão & Meneses, 2012). Isso indica a relevância da construção do modelo de avaliação qualitativa do programa, ainda que seja realizado após sua execução.

A construção da teoria do programa, a partir de modelos de avaliação de treinamentos e da ferramenta de modelo lógico, exige uma análise apurada dos seus elementos descritivos e prescritivos, bem como dos pressupostos implícitos e explícitos de relações entre os componentes, os resultados e o contexto (Nascimento & Abbad, 2021; Seeg et al., 2022; Souza et al., 2017). A articulação entre os elementos de um programa, desde a ANT até os resultados nos níveis de indivíduo e organização, é uma lacuna que o modelo lógico pode ajudar a suprir, como indicam os resultados deste estudo e de outros similares (Abbad et al., 2012; Damasceno et al., 2012; Mourão & Meneses, 2012; Nascimento & Abbad, 2021; Souza et al., 2017).

A avaliação qualitativa do programa de treinamento de lideranças por meio da triangulação de dados, fontes humanas e documentais evidenciou que os treinamentos de liderança possuem características para atingir os resultados no comportamento de líderes e equipes, em termos de melhorias nas práticas de desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos, *compliance* e controles; nos resultados do negócio, com eficiência de controle de processos e na melhoria do clima organizacional. Apesar de não haver uma ANT específica e sistemática, a teoria do programa permitiu relacionar os possíveis resultados percebidos pelos *stakeholders*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações entre os resultados do programa indicaram que os resultados de curto prazo (reação e aprendizagem) podem refletir no desempenho do líder treinado (transferência) e no desenvolvimento da equipe. Da mesma forma, os resultados do líder e da equipe influenciariam os resultados de longo prazo (organizacional), ou o desempenho do líder (médio prazo) influenciou diretamente nos resultados da organização. Quanto às variáveis de contexto que podem influenciar os resultados do programa, a divergência do comportamento da liderança em sua prática gerencial em relação ao que consta nos referenciais de liderança foi o aspecto mais relevante, indicando que pode dificultar a transferência de treinamento.

Como contribuição teórico-metodológica, este estudo de caso em profundidade evidenciou que as habilidades, os conteúdos e as estratégias instrucionais aplicados nos treinamentos de liderança demonstraram potencial para produzir efeitos positivos em aprendizagem, transferência e resultados organizacionais. A originalidade destaca-se pelo uso de modelos específicos que possibilitam demonstrar as relações entre variáveis antecedentes, de contexto e indicadores sensíveis aos resultados. Como implicações gerenciais, constata-se a construção da teoria do programa com indicação dos aspectos positivos e dos que necessitam de revisão, bem como o auxílio na síntese interpretativa dos dados relativos ao programa, facilitando a descrição de atividades, resultados e relações entre componentes e contexto. Em termos de gestão, a modelagem lógica possibilita ao planejador e gestor instrucional planejar a ação instrucional e monitorar o processo e os resultados da ação instrucional.

Como limitação, o período de avaliação dos treinamentos concebidos a mais tempo pode ter gerado perda de informações relevantes em virtude da falta de registro, sendo necessário recorrer aos *stakeholders*. Como agenda de pesquisa, o teste de hipóteses de ligação entre os componentes e desses com os resultados e o contexto, com utilização de medidas e indicadores construídos a partir da teoria do programa, representará um avanço no campo de avaliação de treinamentos de lideranças.

6 REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 107-137. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>
- Abbad, G. S., Nogueira, R., & Walter, A. M. (2006). Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (org.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 255-281). Artmed.
- Abbad, G. S., Souza, D. B. L., Silva, A. L., & Souza, S. C. P. (2012). Modelos lógicos em avaliação de sistemas instrucionais: dois estudos de caso. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(2), 185-201. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000200008>
- Balsan, L. A. G., Lopes, L. F. D., Alves, J. N., Vizzotto, F. B., & Costa, V. M. F. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(1), 143-164. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p143>
- 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*, 102(3), 305. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1974). *Taxonomia de objetivos educacionais: compêndio segundo: domínio afetivo*. Globo.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. da S., & Mourão, L. (2012). Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In G. da S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Org.), *Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas* (pp. 20-35). Artmed.
- Brousselle, A., & Champagne, F. (2011). Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation and program planning*, 34(1), 69-78. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.04.001>
- Cassiolato, M. M. M. C., & Guerres, S. (2010). Como elaborar Modelo Lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação (Nota Técnica n. 06 - Disoc). *Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*. http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5810/1/NT_n06_Como-elaborar-modelo-logico_Disoc_2010-set.pdf
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2018). *Pipeline de liderança*. Tradução de Ivo Korytowski. Sextante.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Damasceno, S. M. S., Abbad, G. da S., & Meneses, P. P. M. (2012). Modelos lógicos e avaliações de treinamentos organizacionais. *Paidéia*, 22(52), 217-228. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000200008>
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133-156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- D'Innocenzo, L., Kukenberger, M., Farro, A. C., & Griffith, J. A. (2021). Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members' collective personalities. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101499>
- Eva, N., Cox, J. W., Herman, H. M., & Lowe, K. B. (2021). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The leadership quarterly*, 32(5), 101346. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>

- Ford, K., Baldwin, T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(octubre 2017), 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- García, G. A. R., López-Pérez, B., Cruzado, M. A. F., Carrascoso, M. E. F., & Fernández, J. (2017). Impact of the Intensive Program of Emotional Intelligence (IPEI) on work supervisors. *Psicothema*, 29(4), 508–513. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.396>
- Gekara, V., & Snell, D. (2017). Designing and delivering skills transferability and employment mobility: the challenges of a market-driven vocational education and training system. *Journal of Vocational Education & Training*, 6820, 1–23. <http://dx.doi.org/10.1080/13636820.2017.1392996>
- Griffith, J. A., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*, 29(3), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.001>
- Güney, Z. (2019). Four-Component Instructional Design (4C/ID) Model Approach for Teaching Programming Skills. *International Journal of Progressive Education*, 15(4), 142–156. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2019.203.11>
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: a guide to human resource development* (2th ed.). McGraw-Hill.
- Knowlton, L. W., & Phillips, C. C. (2009). *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results*. SAGE Publications.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 45–72. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>
- 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>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26–46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- 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*, 34. <http://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3452>
- McLaughlin, J. A. & Jordan, G. B. (2010). Using Logic Models. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (pp. 55–80). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/978119171386.ch3>
- Mourão, L., & Meneses, P. P. M. (2012). Marco lógico como ferramenta de avaliação em TD&E. In G. da S. Abbad, L. Mourão, P. P. M. Meneses, T. Zerbini, J. E. Borges-Andrade, & R. Vilas-Boas (Org.), *Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas* (pp. 38–47). Artmed.
- Mourão, L., Abbad, G. da S., & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração*, 49(3), 534–548. <https://doi.org/10.5700/rausp1166>
- Nascimento, A. D. S., & Abbad, G. D. S. (2021). Evaluation of a Training Program for Credit Union Counselors. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 31. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3131>
- Richard, B. W., Holton, E. F., & Katsioloudes, V. (2014). The use of discrete computer simulation modeling to estimate return on leadership development investment. *Leadership Quarterly*, 25(5), 1054–1068. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.03.002>
- Richter, L. D. D. (2018). Auto evaluations of distance management training in a federalautarchy. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(2), 1–29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg180100>
- Seeg, B., Gauglitz, I. K., & Schütz, A. (2022). Explaining and enhancing training transfer: a consumer-centric evaluation of a leadership training. *Human Resource Development International*, 25(5), 506–526. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1904351>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

- Schmitz, C. C. & Parsons, B. A. (2011). Everything You Wanted to Know About LogicModels. W.K. Kellogg Foundation (WKKF).<http://www.insites.org/documents/logmod.htm>
- Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F., & Miura, I. K. (2011). Avaliação de Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação no Contexto Organizacional: Modelos e Perspectivas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 37–53. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22245>
- 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. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Souza, D. B. L., Abbad, G. S., & Gondim, S. M. G. (2017). Modelos lógicos na avaliação de um mestrado profissional: um exemplo de aplicação. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 14(20), 1–19. <https://doi.org/10.21713/2358-2332.2017.v14.1429>
- Tannenbaum, S. I., Ford, K. J., 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*, 102(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101494. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). (Eds.). *Handbook of Practical Program Evaluation*. Jossey-Bass.
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2020). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101381. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>