

Líderes do Amanhã:

O impacto de um treinamento na
autopercepção de novos líderes públicos

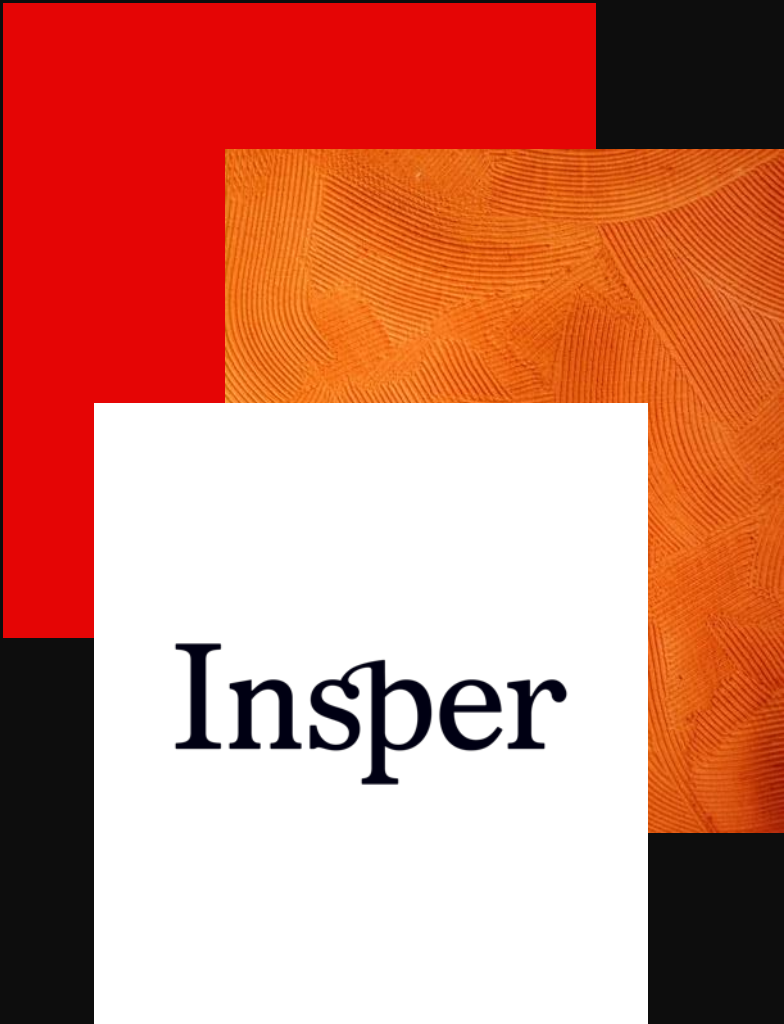
Vinícius Cassio Barqueiro, MSc

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Tavares

Coorientadora: Profa. Dra. Juliana Carvalho

Mestrado Profissional em Administração – MPA18

III Encontro de Pesquisa da Pós-Graduação Stricto Sensu da Enap
8 de julho de 2026

The logo features three overlapping squares: a red one on the left, an orange one with a fingerprint-like texture in the middle, and a white one on the right. The word 'Inspiração' is written in a black serif font across the white square.

Inspiração

Agenda

1. Problema de Pesquisa
2. Referencial Teórico
3. Método
4. Resultados
5. Discussão

1. Problema de Pesquisa

Ainda sabemos pouco sobre a efetividade de programas de desenvolvimento de líderes no setor público:

São efetivos? Se sim, para quem?

Liderança importa no setor público

Asif & Rathore, 2021; Orazi et al., 2013

- Liderança influencia desempenho organizacional, satisfação e bem-estar dos servidores.
- Organizações públicas enfrentam desafios crescentes de coordenação, inovação e entrega de serviços.
- Apesar disso, o investimento em desenvolvimento de líderes ainda é inferior ao observado no setor privado.

Lacuna na literatura

Lacerenza et al., 2017; Vogel et al., 2020; Dandalt, 2024.

- Treinamentos de liderança apresentam resultados positivos em diversos contextos.
- A maior parte das evidências vem do setor privado.
- Estudos robustos sobre treinamentos de liderança no setor público permanecem escassos.

1. Problema de Pesquisa

O estudo investiga se um treinamento pode alterar a forma como futuros líderes públicos enxergam a si mesmos.

Pergunta central

- Qual o impacto de um programa de formação de líderes sobre a autopercepção de novos líderes públicos?

Questões complementares

- Quais dimensões psicológicas são mais sensíveis ao treinamento?
- Quem se beneficia mais dessas iniciativas?

Contribuições

Literatura

- Evidência quase-experimental no setor público.

Prática

- Subsídios para desenho de programas de liderança.

2. Referencial Teórico: Desenvolvimento do Líder

O desenvolvimento do líder ocorre por meio da combinação entre experiência prática e intervenções formais.

Desenvolvimento do líder

Day, 2000; Wallace et al., 2021; Vogel et al. 2020

- Processo contínuo de fortalecimento de capacidades individuais (Day, 2000).
- Competências intrapessoais, interpessoais e de gestão (Wallace et al., 2021).
- Pode ocorrer informalmente ou por iniciativas estruturadas (Day, 2000; Vogel et al., 2020).

Treinamentos

Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012

- Uma das formas mais utilizadas de desenvolvimento formal do líder.
- Evidências apontam efeitos positivos em aprendizagem e comportamento.
- Programas eficazes combinam conhecimento, prática, reflexão e feedback.

2. Referencial Teórico: Efeitos de curto prazo

Treinamentos tendem a produzir seus primeiros efeitos em indicadores psicológicos proximais.

O estudo avalia quatro dimensões centrais da prontidão psicológica para liderar.

Identidade de liderança

"Eu me vejo como líder" (DeRue & Ashford, 2010)

- Significados que o indivíduo atribui a si mesmo como líder.
- Influencia a disposição para assumir e exercer papéis de liderança.

Autoeficácia de liderança

"Sou capaz de liderar" (Bandura, 1977; Paglis & Green, 2002)

- Crença na própria capacidade de desempenhar com sucesso tarefas de liderança.

Motivação para liderar (MTL): dimensão afetivo-identitária

"Quero liderar" (Chan & Drasgow, 2001)

- Afetivo-identitária
- Social-normativa
- Não-calculativa

Preocupações sobre liderar (WAL)

"Tenho receios sobre liderar" (Aycan & Shelia, 2019)

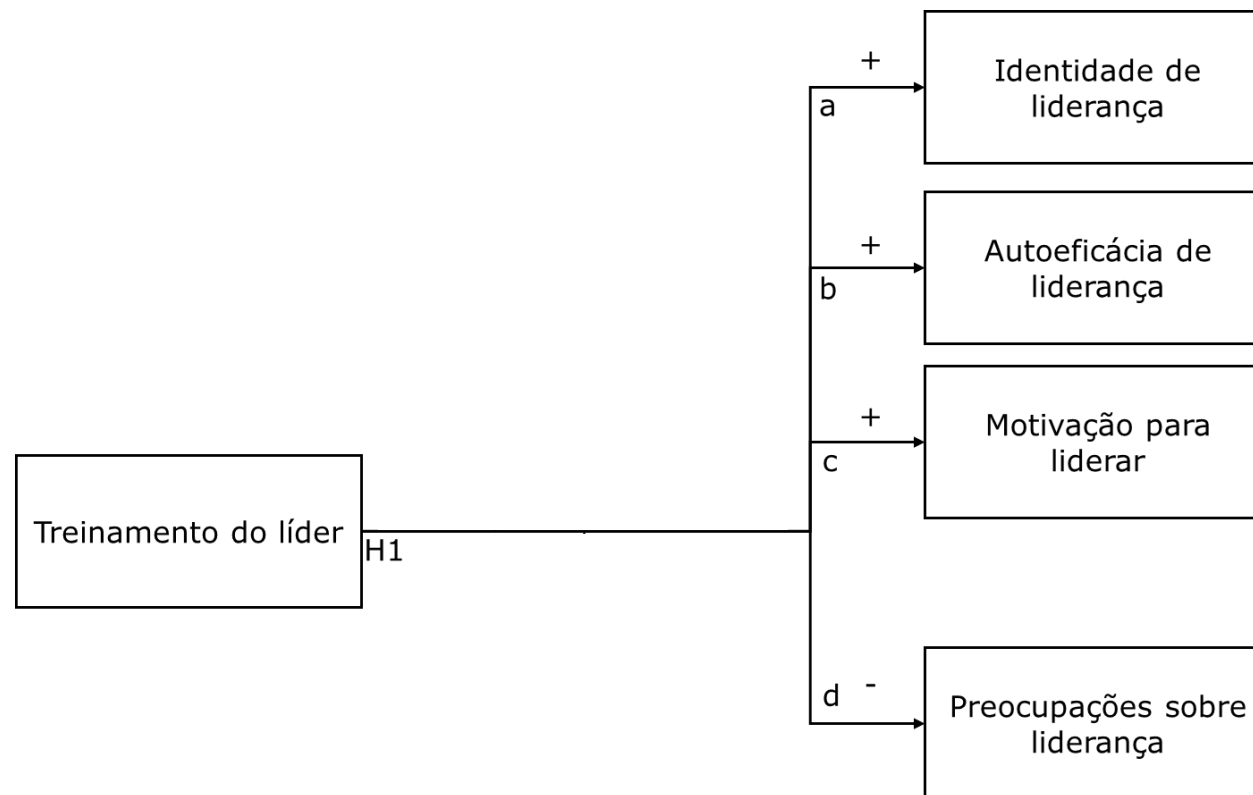
- Fracasso
- Equilíbrio trabalho-vida
- Danos a terceiros

2. Referencial Teórico: Hipóteses

Espera-se que o treinamento influencie autopercepções de liderança, mas seus efeitos podem variar entre indivíduos

Hipóteses:

- **H1a-1d: Treinamento influencia indicadores proximais de desenvolvimento.**

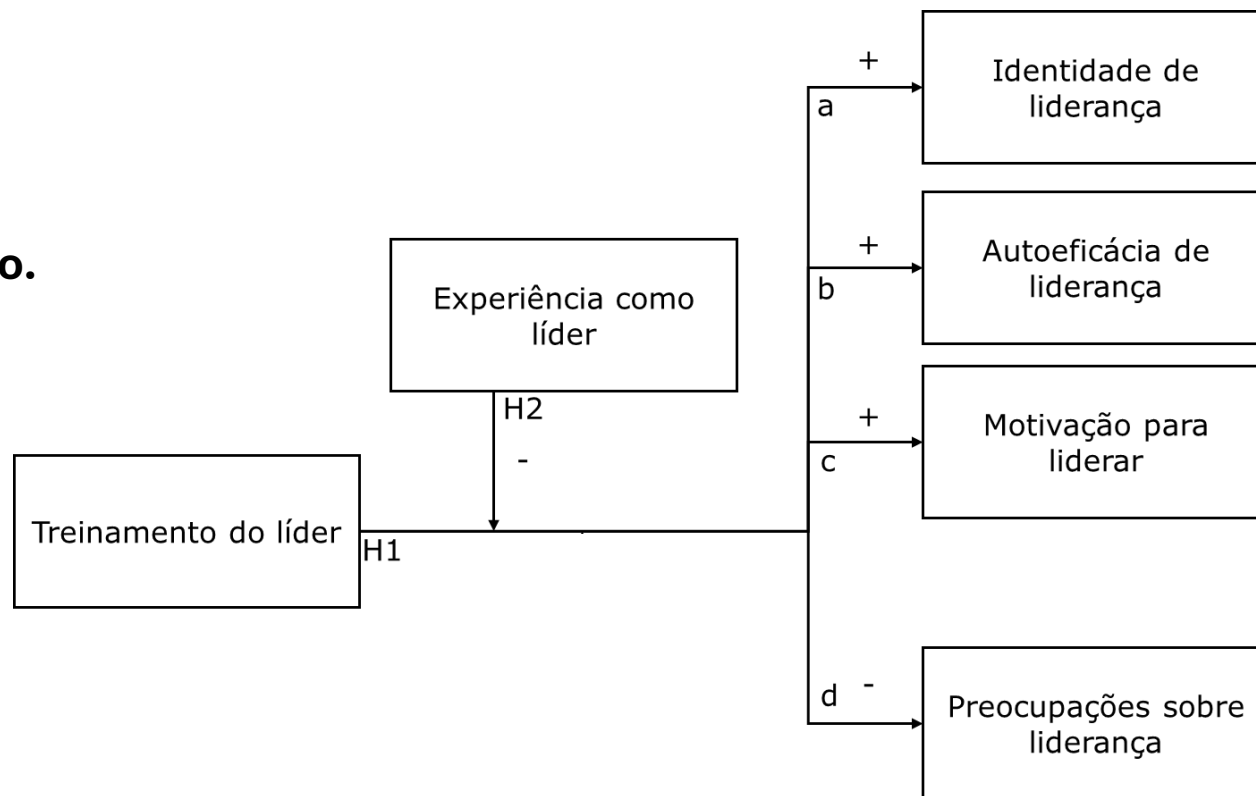


2. Referencial Teórico: Hipóteses

Espera-se que o treinamento influencie autopercepções de liderança, mas seus efeitos podem variar entre indivíduos

Hipóteses:

- H1a-1d: Treinamento influencia indicadores proximais de desenvolvimento.
- **H2a-2d: Experiência prévia modera o impacto.**

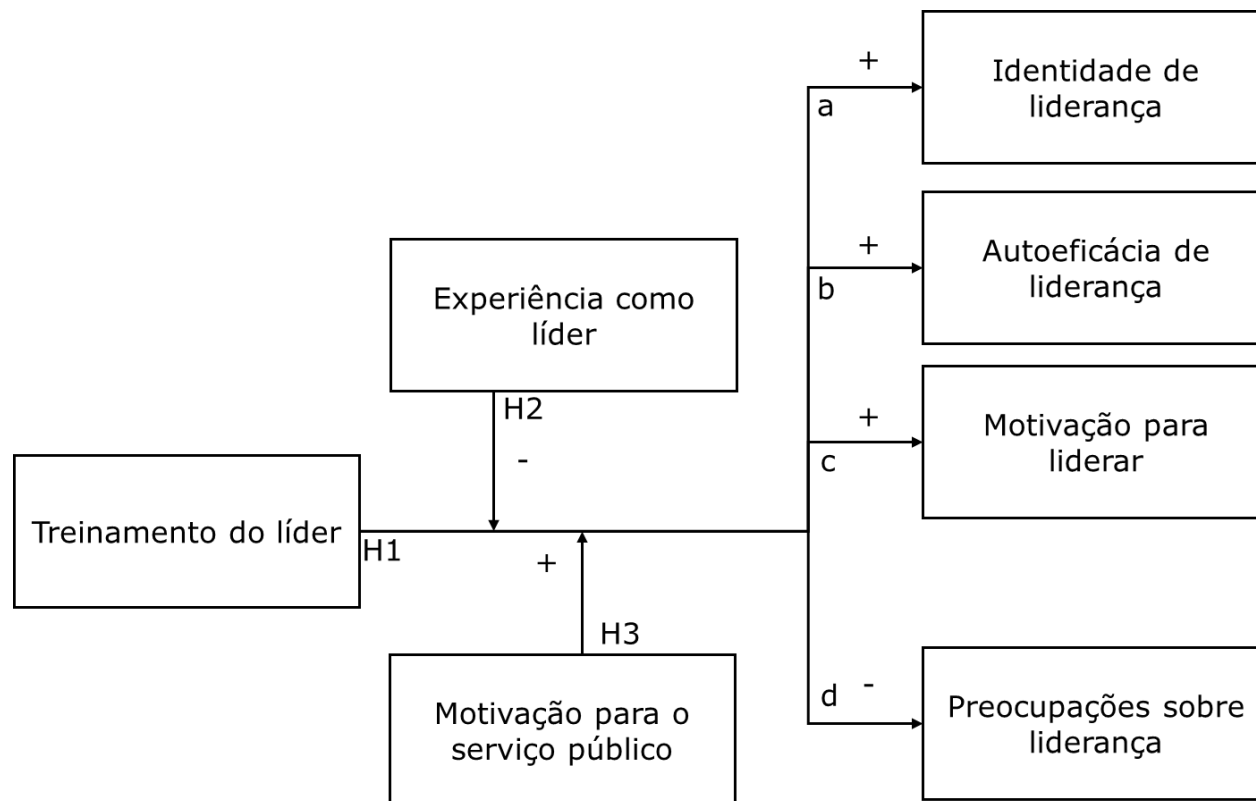


2. Referencial Teórico: Hipóteses

Espera-se que o treinamento influencie autopercepções de liderança, mas seus efeitos podem variar entre indivíduos

Hipóteses:

- H1a-1d: Treinamento influencia indicadores proximais de desenvolvimento.
- H2a-2d: Experiência prévia modera o impacto.
- **H3a-3d: Motivação para o serviço público modera o impacto.**



3. Contexto: Líderes do Amanhã, de Goiás

Programa voltado a servidores interessados em futuras posições de liderança, desenhado de forma consistente com recomendações da literatura



Desenho instrucional

- Aulas teóricas
- Autoconhecimento
- Discussão de desafios reais
- Atividades práticas
- Aprendizagem entre pares

Conexão com a literatura

Esses elementos aparecem entre os principais fatores associados à eficácia de treinamentos de liderança (Lacerenza et al., 2017; Phillipson et al., 2025).

4. Método: Desenho e Variáveis

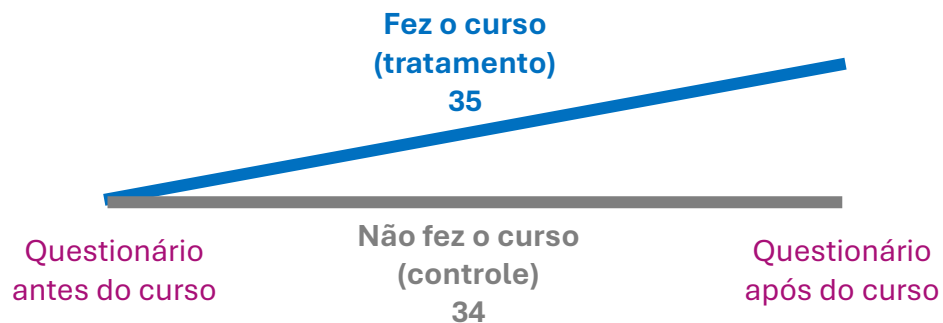
O desenho de pesquisa permite comparar a evolução dos participantes que fizeram e não fizeram o treinamento.

Dados

- Análises documentais e entrevistas com lideranças do curso.
- Instrumento em forma de questionário online.

Desenho

- *Pretest-posttest* com grupo de controle.
- Compara a mudança ao longo do tempo entre grupos.
- Controla diferenças fixas entre participantes.



Qualidade das medidas

- AFC apresentou ajuste adequado (Hu & Bentler, 1999)
- α e CR acima dos níveis recomendados

Participantes

- 69 preenchem o instrumento antes e depois do treinamento (n=138).

Variáveis

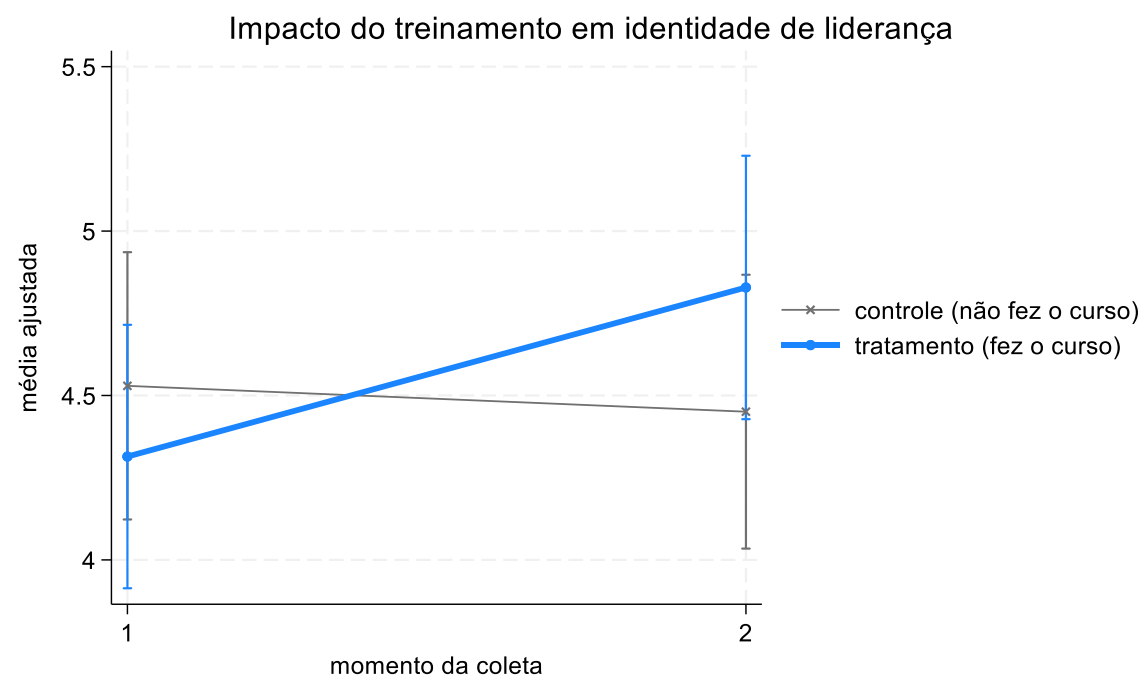
- Variáveis dependentes:
 - Identidade de liderança (Van Quaquebeke et al., 2011)
 - Autoeficácia de liderança (Paglis & Green, 2002)
 - Motivação para liderar (Chan & Drasgow, 2001)
 - Preocupações sobre liderança (Aycan & Shelia, 2019)
- Moderadores:
 - Experiência de liderança (binário)
 - Motivação para o serviço público (Tavares et al., 2024)

5. Resultados: H1a-1d. Impacto em identidade

Os resultados sugerem aumento da identidade de liderança após o treinamento.

Hipótese	β	p-valor
H1a: Identidade	0,58†	0,07
H1b: Autoeficácia	0,19	0,17
H1c: Motivação para Liderar	0,24	0,14
H1d: Preocupações – Agregado	-0,44**	0,01
H1d1: Preocupações – Fracasso	-0,40†	0,08
H1d2: Preocupações – Equilíbrio Vida-Trab.	-0,25	0,28
H1d3: Preocupações – Danos a terceiros	-0,66**	0,00

† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

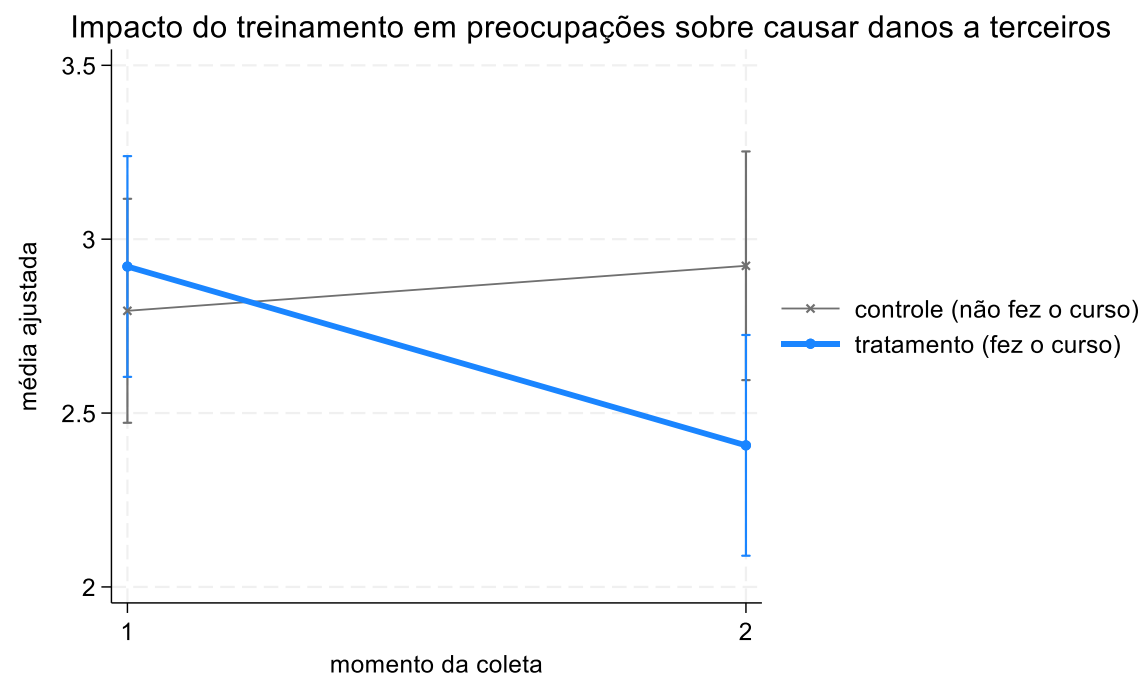


5. Resultados: H1a-1d. Impacto em preocupações

O treinamento reduziu receios associados ao exercício da liderança, especialmente na dimensão causar danos a terceiros

Hipótese	β	p-valor
H1a: Identidade	0,58†	0,07
H1b: Autoeficácia	0,19	0,17
H1c: Motivação para Liderar	0,24	0,14
H1d: Preocupações – Agregado	-0,44**	0,01
H1d1: Preocupações – Fracasso	-0,40†	0,08
H1d2: Preocupações – Equilíbrio Vida-Trab.	-0,25	0,28
H1d3: Preocupações – Danos a terceiros	-0,66**	0,00

† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

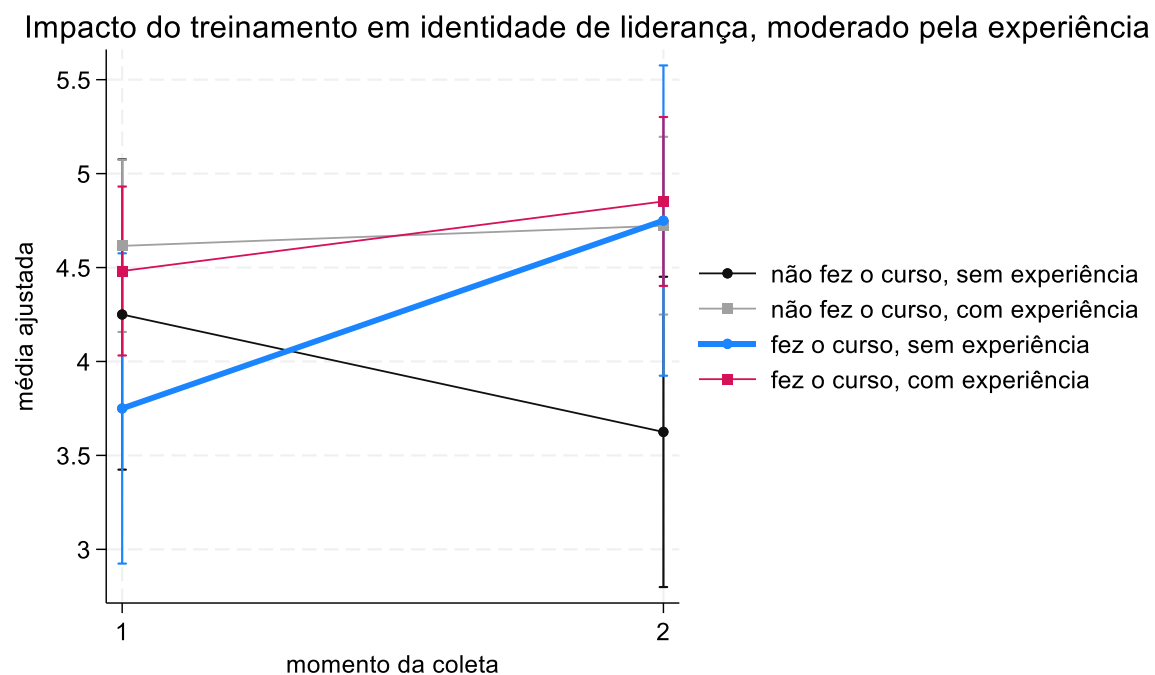


5. Resultados: H2a-2d. Experiência e Identidade

Participantes sem experiência formal apresentaram maiores ganhos estimados em identidade de liderança.

Hipótese	β	p-valor
H2a: Identidade	-1,38†	0,06
H2b: Autoeficácia	-0,61†	0,08
H2c: Motivação para Liderar	-0,21	0,63
H2d: Preocupações – Agregado	0,34	0,41
H2d1: Preocupações – Fracasso	0,30	0,59
H2d2: Preocupações – Equilíbrio Vida-Trab.	0,63	0,20
H2d3: Preocupações – Danos a terceiros	0,08	0,89

† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

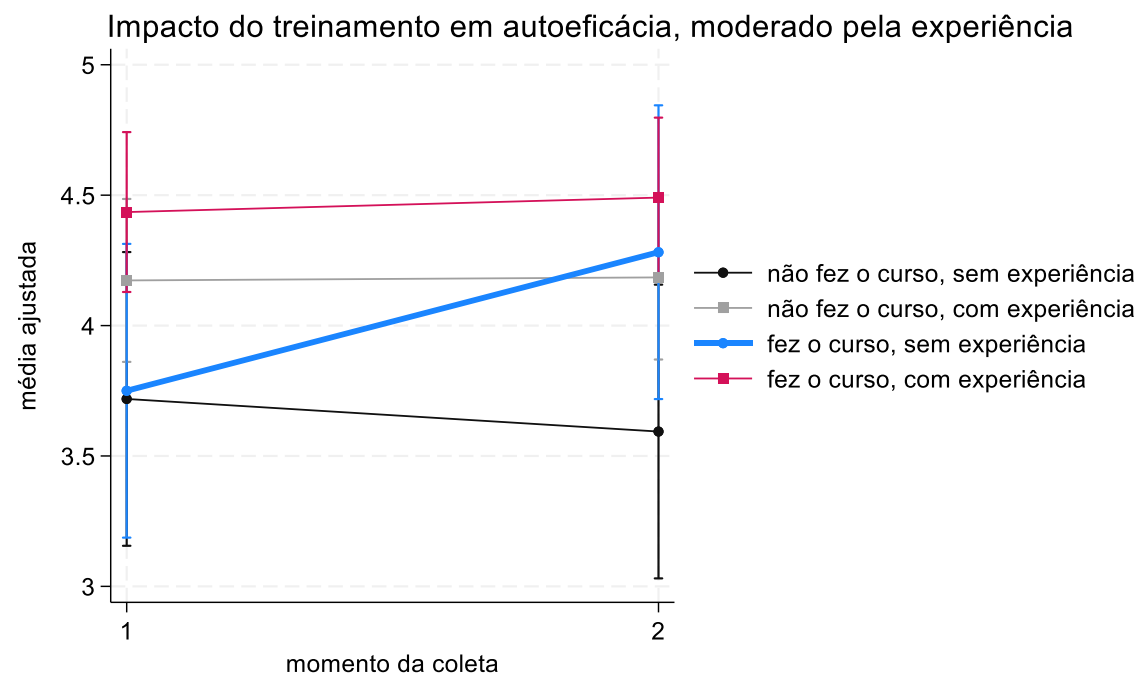


5. Resultados: H2a-2d. Experiência e Autoeficácia

Participantes sem experiência formal apresentaram maiores ganhos estimados em autoeficácia.

Hipótese	β	p-valor
H2a: Identidade	-1,38†	0,06
H2b: Autoeficácia	-0,61†	0,08
H2c: Motivação para Liderar	-0,21	0,63
H2d: Preocupações – Agregado	0,34	0,41
H2d1: Preocupações – Fracasso	0,30	0,59
H2d2: Preocupações – Equilíbrio Vida-Trab.	0,63	0,20
H2d3: Preocupações – Danos a terceiros	0,08	0,89

† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$



5. Resultados: H3a-3d. PSM e 6. Conclusão

Não foram encontradas evidências consistentes de moderação por PSM.

Hipótese	β	p-valor
H3a: Identidade	0,42	0,23
H3b: Autoeficácia	-0,05	0,79
H3c: Motivação para Liderar	0,03	0,89
H3d: Preocupações – Agregado	0,01	0,97
H3d1: Preocupações – Fracasso	-0,05	0,87
H3d2: Preocupações – Equilíbrio Vida-Trab.	-0,07	0,80
H3d3: Preocupações – Danos a terceiros	0,15	0,64

† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Em síntese, o programa Líderes do Amanhã fortaleceu a identidade de liderança e reduziu preocupações associadas ao exercício da liderança, especialmente entre participantes sem experiência formal de liderança.

6. Discussão: Contribuições teóricas

Os resultados ajudam a compreender como treinamentos contribuem para o desenvolvimento de líderes no setor público.

Identidade de liderança parece ser um dos primeiros resultados do desenvolvimento do líder

- Os efeitos sobre identidade de liderança foram mais consistentes do que sobre autoeficácia ou motivação para liderar.
- Isso reforça perspectivas que tratam a construção da identidade como mecanismo central do desenvolvimento do líder.

(DeRue & Ashford, 2010; Miscenko et al., 2017; Kragt & Day, 2020)

Preocupações sobre liderar mostram-se sensíveis a intervenções de desenvolvimento

- Os resultados sugerem que receios relacionados à liderança podem ser reduzidos por experiências formativas.
- O estudo amplia evidências sobre preocupações com liderança como construto relevante para pesquisas de desenvolvimento do líder.

(Aycan & Shelia, 2019; Tavares & Iwai, 2025)

O estágio de desenvolvimento do participante importa mais do que PSM neste contexto/amostra

- Os resultados sugerem que a experiência prévia pode moderar os efeitos do treinamento.
- Em contraste, a Motivação para o Serviço Público não apresentou papel moderador consistente.
- Os resultados sugerem que características relacionadas à trajetória de liderança podem ser mais importantes do que valores públicos para explicar diferenças nos resultados de treinamentos.

6. Discussão: Implicações para a Gestão Pública

Formar líderes públicos significa desenvolver identidades e reduzir barreiras psicológicas para liderar.

Investir em desenvolvimento de líderes produz resultados observáveis

- Mesmo em um horizonte relativamente curto, o treinamento gerou mudanças relevantes em dimensões psicológicas associadas à liderança.

Programas introdutórios parecem especialmente efetivos para novos líderes

- Os maiores ganhos ocorreram entre participantes sem experiência formal de liderança
- Isso sugere elevado potencial de retorno para iniciativas voltadas a lideranças emergentes.

Formação de líderes vai além de técnicas de gestão

Programas devem incluir atividades voltadas à:

- construção da identidade de liderança;
- reflexão sobre o papel do líder;
- redução de receios associados à liderança.

Diferentes públicos podem demandar diferentes estratégias

Os resultados sugerem a necessidade de trilhas de desenvolvimento adequadas aos diferentes estágios da carreira de liderança.

6. Discussão: Limitações e Agenda de Pesquisa

O estudo avança na literatura, mas apresenta limitações que indicam oportunidades para pesquisas futuras.

Limitações

- Quase-experimento (não randomizado)
- Um único programa de formação
- Autopercepções
- Resultados de curto prazo (indicadores psicológicos)
- Resultados marginais para H1a, H2a e H2b.

Pesquisas futuras

- Acompanhamento longitudinal
- Indicadores comportamentais e desempenho
- Comparação entre diferentes desenhos de programas
- Papel de mentorias e outras intervenções complementares

Núcleo de Pessoas no Setor Público - Insper

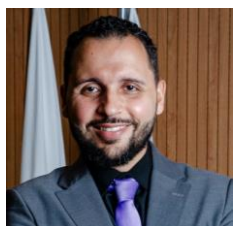
Pesquisas acadêmicas rigorosas sobre boas práticas em gestão de pessoas no setor público.



Dra. Juliana de Carvalho
Coordenadora Executiva



Dr. Gustavo Tavares
Coordenador Acadêmico



**Brunno
Roso**



**Julia
Marques Silva**



**Marcela
Carvalho**



**Vinícius
Barqueiro**



**Elisa
Cotta**



**Henrique
Wang**

Seminários sobre Liderança e Gestão de Pessoas no Setor Público

Vamos seguir conversando e colaborando? Proposta do Núcleo de Pessoas no Setor Público do Insper

Ideia: Seminários de GPSP

- **Foco:** apresentação e troca de experiências acadêmicas e práticas
- **Público:** pesquisadores e profissionais dos temas de Liderança e Gestão de Pessoas no Setor Público
- **Modalidade:** online
- **Periodicidade:** mensal

Tem interesse?

- Preencha nome/e-mail na folha em circulação, ou escreva para núcleo.pessoas@insper.edu.br