Impactos do Programa LideraGOV sobre a ocupação de cargos e funções de liderança por egressos

Avaliação de impacto

JUN | 2026

Evidência Express

Expediente

Presidente
Betânia Peixoto Lemos

Diretora-Executiva
Danyelle Siqueira Campos Gil Lemos Barreto

Diretor de Altos Estudos
Alexandre de Ávila Gomide

Diretora de Educação Executiva
Iara Cristina da Silva Alves

Diretor de Desenvolvimento Profissional
Bruna Danielly da Paz Tenório

Diretora de Inovação
Camila de Castro Barbosa Medeiros

Diretor de Gestão Interna
Lincoln Moreira Jorge Junior

Coordenadora-Geral de Avaliação e Organização de Evidências
Tamille Sales Dias

Capa e Diagramação
Equipe EvEx

Autoria
Ana Karolina Acris Melo
Lorenzo Luiz Bianchi

Revisão
Fernanda Borges Serpa

É permitida a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

Para mais informações, consulte nossa página www.enap.gov.br/pt/servicos/avaliacao-eorganizacao-de-evidencias)
ou entre em contato:
evidencia.express@enap.gov.br

O Evidência Express (EvEx) é uma iniciativa da Diretoria de Altos Estudos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB). A missão do EvEx é gerar evidências para informar a tomada de decisão no setor público.

Para isso, a equipe sintetiza, produz e analisa dados que possam servir de base para o desenho, a implementação, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas.

Os relatórios produzidos pelo EvEx agilizam a geração de conhecimento voltado para desafios públicos, seguindo três premissas fundamentais: engajamento com pessoas gestoras públicas, tempestividade e tradução do conhecimento. Os produtos EvEx podem subsidiar análises ex ante, avaliações ex post ou Análises de Impacto Regulatório, além de beneficiar gestoras públicas subnacionais, pesquisadoras, docentes, servidoras e demais interessadas da sociedade civil.

Os produtos EvEx podem analisar dados qualitativos e quantitativos, sobre:
- Evolução do problema no Brasil e no mundo;
- Público-alvo de uma política;
- Causas e consequências do problema ou política;
- Soluções existentes para o problema;
- Impactos de intervenções ou políticas públicas.

Agradecimento especial a Otoniel Gomes de Miranda e Danilo Santos Cardoso da equipe da Coordenação-Geral de Ciência de Dados, pelo apoio na organização e disponibilização dos dados utilizados no Ambiente Remoto de Pesquisa

Forma sugerida para referenciar este documento: MELO, A.K.A; BIANCHI, L.L. Impactos do Programa LideraGov sobre a ocupação de cargos e funções de liderança: avaliação de impacto. In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Relatório de pesquisa, Evidência Express. Brasília: Enap, 2026. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6939. Acesso em: dd mmm. aaaa.

Sumário

1 Introdução 5

2 Sobre o programa LideraGov 8

3 Dados e Estratégia Empírica 12

3.1 Dados e Variáveis de Resultado 12

3.2 Metodologia 14

3.3 Caracterização dos grupos tratado e controle 16

4 Resultados 19

4.1 Resultados Principais 19

4.2 Análise de Heterogeneidades 22

4.3 Análise de Robustez 25

5 Considerações Finais 36

Referências Bibliográficas 37

Apêndice 1 39

Sumário Executivo

- Este estudo avalia o impacto do programa LideraGov sobre a trajetória profissional de servidores públicos federais, com foco na ocupação de cargos de liderança e progressão hierárquica.
- O LideraGov é um programa da ENAP, em parceria com o Ministério da Gestão e Inovação em serviços públicos, voltado ao desenvolvimento de competências de liderança e inovação no setor público, combinando formação técnica, desenvolvimento comportamental e construção de redes institucionais.
- A análise utilizou dados administrativos do SIAPE e registros do processo seletivo do programa entre 2017 e 2025, abrangendo participantes das três primeiras turmas do LideraGov.
- A estratégia empírica adotada foi o modelo de diferenças-em-diferenças com adoção escalonada de Callaway e Sant'Anna (2021), metodologia apropriada para programas cuja adoção ocorre em diferentes momentos no tempo.
- Os resultados indicam que o LideraGov aumenta em aproximadamente 11 pontos percentuais a probabilidade de ocupação de cargos e funções de liderança pelos servidores participantes.
- O programa também eleva em cerca de 6 pontos percentuais a probabilidade de progressão para cargos ou funções hierarquicamente superiores em relação ao cargo ocupado no momento da formação.
- Observou-se ainda efeito positivo sobre a progressão na escala hierárquica compatibilizada da administração pública federal, sugerindo avanço ocupacional dos participantes após a formação.
- Os efeitos do programa variam entre as turmas analisadas. A Turma 2 apresentou os resultados mais expressivos nas três dimensões avaliadas: ocupação de cargos de liderança, progressão hierárquica e nível do cargo ocupado.
- Os testes de robustez realizados indicam que os resultados permanecem consistentes sob diferentes especificações metodológicas e grupos de comparação alternativos.
- O estudo aponta oportunidades futuras de investigação relacionadas aos mecanismos de impacto do programa, em especial associado ao resultado positivo da segunda turma, e para a avaliação de longo prazo dos efeitos do programa.

1. Introdução

Sob a perspectiva do fortalecimento das capacidades institucionais em políticas públicas, a qualificação contínua de servidores da administração pública surge como ferramenta de governança que não apenas amplia a capacidade de planejamento e execução, mas também dissemina valores que contribuem para a consolidação de uma cultura organizacional mais ética e transparente (OECD, 2017). Neste contexto, a capacitação de lideranças integra uma agenda de desenvolvimento estratégico que impulsiona a formação e consolidação de um corpo técnico com maiores competências na gestão e coordenação das políticas, qualificando as tomadas de decisão (WART, 2003). Esse movimento contribui para o aprimoramento dos fluxos de trabalho, de gestão de pessoas e de participação social, essenciais para o enfrentamento dos desafios cotidianos do setor público.

O LideraGov, em uma versão "piloto", foi instituído pela Portaria Conjunta nº 254/2020 com o objetivo de oportunizar, selecionar, capacitar, acompanhar e fortalecer uma rede de servidores capacitados para assumir posições estratégicas no governo federal. O programa possui o objetivo de promover o desenvolvimento de competências para a liderança no serviço público, combinando diferentes estratégias formativas para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes associados ao exercício da liderança em contextos formais - cargos e funções - ou informais, na liderança de projetos e ações, por exemplo, sem especificação hierárquica. Até 2025, já foram formados mais de 280 servidores, de diversos órgãos públicos, inclusive de Estados e Municípios.

Compreender os impactos de um programa de desenvolvimento de lideranças na trajetória profissional de seus participantes pode lançar luz sobre aspectos de sua concepção, implementação e resultados, contribuindo para a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento e aprimoramento. Nesse contexto, o presente estudo busca analisar a situação funcional dos servidores que participaram do programa, examinando sua ocupação de cargos e funções ao longo do tempo. Embora a influência do programa sobre a ascensão a cargos e funções dos participantes não constitua seu objetivo central, a investigação desse tema permite suscitar reflexões sobre possíveis relações causais entre a participação na iniciativa e determinados desdobramentos profissionais. Contudo, é importante destacar que limitações relacionadas à disponibilidade e à qualidade das bases de dados, bem como restrições metodológicas inerentes ao desenho da pesquisa, impõem cautela na interpretação dos resultados. Tais limitações e seus efeitos sobre as análises realizadas serão discutidos a seguir.

No campo metodológico, as avaliações de impacto buscam responder a questões relativas à relação causal entre dois ou mais fatores, mediante a construção de análises cujos resultados permitam atribuir os efeitos observados exclusivamente à intervenção avaliada (GERTLER et al., 2016). No caso do LideraGov, esse problema analítico se apresenta na forma da seguinte indagação: em que medida a

participação no programa produz efeitos sobre a trajetória laboral de seus participantes? Ainda que a participação seja voluntária e não constitua requisito formal para a indicação a funções de liderança na administração pública federal, admite-se a hipótese de que o desenvolvimento de competências proporcionado pelas vivências formativas do programa possa influenciar a progressão desses servidores na estrutura hierárquica do serviço público.

Entretanto, a operacionalização empírica dessa hipótese impõe um desafio metodológico relevante. As competências que o programa busca desenvolver — especialmente aquelas de natureza comportamental e social (*soft skills*), como as relacionadas à liderança de equipes — não são diretamente observáveis nem mensuráveis em bases de dados públicas. Em razão disso, a investigação quantitativa de seu impacto requer a identificação de variáveis de resultado observáveis que possam funcionar como aproximações analíticas desses atributos não mensuráveis diretamente (*proxies*).

Essa estratégia encontra respaldo em estudos recentes. Adhvaryu, Kala e Nyshadham (2023), ao avaliarem um programa de desenvolvimento de soft skills, utilizam a promoção como variável de resultado observável para inferir os efeitos da intervenção sobre competências que não podem ser mensuradas diretamente. De modo semelhante, o presente estudo também se fundamenta em Aizer et al. (2024), que analisam o maior programa de emprego e treinamento para jovens dos Estados Unidos com base em resultados observáveis de longo prazo — mobilidade, emprego e ganhos registrados pela Previdência — tomados como *proxies* do capital humano acumulado pelo programa, diante da impossibilidade de mensuração direta das habilidades desenvolvidas.

Reconhece-se, portanto, que as variáveis de resultado mobilizadas neste trabalho capturam os efeitos do LideraGov de maneira indireta, de modo que sua interpretação permanece condicionada à validade do mecanismo que conecta o desenvolvimento de competências a resultados observáveis na trajetória profissional.

Diante disso, o presente estudo tem por objetivo avaliar o impacto do LideraGov sobre a trajetória dos servidores que participaram das três primeiras edições do programa, examinando seus efeitos sobre proxies de ocupação de posições de liderança e sobre a progressão hierárquica no interior da estrutura funcional de cargos e funções do serviço público brasileiro.

Para tanto, são empregadas metodologias quantitativas de avaliação de impacto, em particular o método de diferenças-em-diferenças com adoção escalonada proposto por Callaway e Sant'Anna (2021), com base em dados secundários do Sistema Integrado de Administração de Pessoas (SIAPE) referentes ao período de 2017 a 2025. A análise busca estimar o efeito do LideraGov sobre três indicadores de resultado selecionados: a probabilidade de ocupação de cargo ou função de liderança; a probabilidade de progressão para cargos e funções superiores àqueles ocupados no momento da formação; e a posição ocupada, na escala hierárquica compatibilizada organizada pelos autores, em cargos e funções comissionadas da administração pública federal.

Os resultados observados sugerem um impacto positivo do LideraGov sobre as probabilidades de pessoas servidoras públicas ocuparem cargos de liderança e, uma vez capacitadas, assumirem e

progredirem para cargos e funções hierarquicamente superiores.

Além desta introdução, o texto se divide em mais cinco partes. A seção 2 descreve o programa LideraGov, detalhando sua estrutura e funcionamento. Na seção 3 são apresentados a metodologia utilizada para a avaliação de impacto, os dados utilizados neste trabalho e os grupos de controle e tratamento. A seguir, são apresentados os resultados dos modelos estimados e dos testes de robustez. Na última seção são discutidos os principais resultados do trabalho e destacados potenciais exercícios avaliativos e investigações futuras.

2. Sobre o programa LideraGov

O LideraGov é um programa de formação profissional oferecido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em parceria com o Ministério da Gestão e Inovação em serviços Públicos (MGI), voltado ao desenvolvimento de competências necessárias para a liderança e inovação para servidores públicos e à formação de uma rede de servidores para ocupar cargos e funções estratégicas da administração pública. O programa destina-se às pessoas servidoras públicas estatutárias e efetivas da Administração Pública Federal do Poder Executivo, pertencentes à administração direta, autárquica ou fundacional, aprovadas no estágio probatório, portadoras de diploma de nível superior e que não estejam ocupando Cargo Comissionado Executivo (CCE) ou Função Comissionada Executiva (FCE) de nível 13 ou superior, ou equivalentes (antigo DAS 3 ou superior), durante o processo seletivo. Também é requisito para participar da formação que os participantes não estejam próximos da aposentadoria (ENAP, 2026).

A seleção para participação do LideraGov ocorre por meio de edital de seleção pública, composto por análise curricular, vídeo de apresentação e estudo de caso. A formação tem duração aproximada de dez meses e uma carga horária mínima de 130 horas, que podem ser acrescidas de 30 a 45 horas em atividades suplementares que contribuam para a aplicação do conteúdo aprendido (ENAP, 2026). Em 2026, o programa está em sua sexta edição.

O conteúdo da formação é dividido em três blocos de atividades planejadas para desenvolver o propósito no ambiente de trabalho e fomentar a mobilização de nove competências vinculadas ao desempenho da liderança no Estado (ENAP, 2026). As competências desenvolvidas são descritas na Tabela 2.1 e são definidas pela combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para qualificar a atuação do servidor na gestão pública (NASCIMENTO et al., 2025). O projeto pedagógico do curso baseia-se na Matriz de Desenvolvimento para a Liderança Pública que integra a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Estado Brasileiro (Brasil, 2019). Dessa maneira, o programa emprega diferentes estratégias formativas que combinam construção de habilidades técnicas e formação comportamental. Exemplos de estratégias incluem diálogos formativos com chefia imediata, mentoria coletiva, mentoria individual, sessões de formação e sínteses de aprendizagem prática dos blocos.

O conceito de liderança que orienta o programa pedagógico do curso considera que esta pode ser exercida de maneira formal e informal no ambiente de trabalho, ou seja, o servidor não precisa ocupar função hierárquica ou cargo de liderança para se beneficiar do treinamento. Apesar disso, este trabalho parte da hipótese de que os esforços engajados para a criação ou desenvolvimento dessas competências podem resultar na mobilidade ocupacional dos servidores por meio de três mecanismos.

Primeiro, na medida que a formação capacita os servidores em habilidades técnicas e de articulação e em competências comportamentais importantes para a condução das atividades burocráticas, é plausível esperar que a sua participação induza melhorias da eficiência dos processos administrativos conduzidos pelos burocratas. Segundo, a participação e conclusão da formação pode atuar como efeito sinalizador de que o servidor possui interesse e que ele desenvolveu as competências necessárias para o desempenho de cargos e funções de liderança no setor público. Terceiro, as edições do LideraGov, em geral, são compostas por servidores vinculados a diferentes entidades da administração pública brasileira, contribuindo assim para que os servidores criem redes de relacionamentos com colegas dentro e fora de seu ambiente de trabalho. O último fator pode beneficiar a progressão hierárquica enquanto troca de experiências, recomendação para cargos e funções disponíveis na sua unidade e oportunidades fora de seu órgão de exercício. Dessa maneira, torna-se importante enfatizar que a participação na formação é voluntária e não um requisito para a ocupação de cargos no serviço público, não garantindo nomeação em cargos e funções após sua finalização.

Neste trabalho, investigamos o efeito do LideraGov sobre a nomeação em cargos na carreira pública dos servidores formados pelo programa.

Tabela 2.1: Competências de Liderança

Competência	**Descrição**
Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.
Engajamento de pessoas e equipes	Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.
Coordenação e colaboração em rede	Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos, desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com *stakeholders* que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.
Geração de valor para o usuário	Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.
Gestão de crises	Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.
Gestão para resultados	Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

(Continua)

Tabela 2.1: Competências de Liderança *(continuação)*

Competência	**Descrição**
Visão de futuro	Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.
Inovação e mudança	Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos *insights* à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.
Comunicação estratégica	Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

Fonte: adaptado de Oliveira, Marques e Carvalho (2021).

3. Dados e Estratégia Empírica

Este trabalho utiliza dados de registros administrativos do processo seletivo do LideraGov, do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e um modelo de diferenças em diferenças com adoção escalonada para estimar o impacto do programa sobre três indicadores de resultado: probabilidade de possuir cargo de liderança, probabilidade do servidor ser assumir um cargo ou função superior à ocupada anteriormente e a estimativa da dimensão dessa progressão entre classes de cargos e funções, na estrutura hierárquica organizada para este estudo. A estratégia metodológica utilizada no trabalho é apresentada a seguir.

3.1 Dados e Variáveis de Resultado

Adotou-se uma metodologia quantitativa para a avaliação de impacto do LideraGov sobre a progressão hierárquica dos servidores formados pelo programa. A base de dados utilizada para essa avaliação é originada do cruzamento de duas fontes de dados secundários identificadas, os registros administrativos do processo seletivo do programa, disponibilizados pela equipe gestora do programa e utilizados para identificar servidores que se candidataram e foram selecionados para participar da formação e a versão pré-tratada do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). As informações foram integradas e anonimizadas a partir da variável "ID_ANON", que é um código identificador único para cada servidor.

O SIAPE é um sistema informatizado do governo federal utilizado para a administração da folha de pagamento e benefícios dos servidores públicos federais. No sistema, são dispostas informações individualizadas dos servidores da administração pública federal direta e indireta, permitindo a identificação de cargo, função e outras características, e viabilizando a reconstrução da trajetória laboral dos servidores anterior e posterior à participação no LideraGov. Os registros desse sistema foram tratados e sistematizados pela equipe da Coordenação Geral de Ciência de Dados da ENAP com o objetivo de realizar investigações e analises relativas à burocracia brasileira, que disponibilizou a versão corrigida e estruturada no formato de base de dados desses registros para a equipe responsável pela elaboração deste estudo.

É importante mencionar também que os dados utilizados nesta pesquisa, incluindo os registros do LideraGov, foram acessados pela equipe de trabalho por meio do Ambiente Remoto de Pesquisa (ARP) da instituição, administrada pela Coordenação Geral mencionada acima. O ARP foi criado com o objetivo de disponibilizar, de maneira segura e remota, informações identificadas das bases de dados hospedadas na plataforma para comunidade científica. O acesso aos dados por meio do ARP proporcionou a anonimidade durante a elaboração desta pesquisa, garantindo a privacidade dos

servidores pela impossibilidade de identificação e consulta individualizada de dados pessoas sem restringir o cruzamento de informações necessário para a elaboração deste trabalho.

As funções, cargos e seus níveis foram compatibilizados para gerar uma escala hierárquica unificada para viabilizar a construção das variáveis de resultado analisadas composta por sete faixas. Isso foi necessário em razão do LideraGov não apresentar restrições quanto a inscrição e candidatura de servidores de carreiras que possuem estrutura hierárquica distinta da administração pública direta, como são os casos de servidores em agências regulatórias, instituições federais de ensino, fundações e autarquias. A compatibilização realizada foi baseada nas tabelas de equivalências entre os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e Funções Gratificadas (FG) dispostas nas Portarias nº 121 de 27 de março de 2019 e nº 158 de 11 de abril de 2019 do então Ministério da Economia e reproduzidas no Apêndice, substituídos pelos atuais Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE), instituídos pela Lei nº 14.204/2021 (Brasil, 2021). A partir dessa codificação foram criadas três variáveis de resultado: duas variáveis binárias, sendo a) servidor possuir cargo de liderança ou não; e b) se foi promovido a funções ou cargos de nível hierárquico superior ao cargo ou função que possuía no ano que participou do LideraGov; e uma variável ordinal, criada a partir da codificação do nível hierárquico da função desempenhada no setor público e que pode assumir valores de 1 a 7.

A escolha pela análise do impacto do programa a partir dessas três variáveis foi realizada para representar aspectos distintos relacionados à mobilidade laboral dos servidores. A primeira, foi adotada para indicar se o burocrata possui cargo de liderança ou não. Essa variável assume valor igual a 1 (uma unidade) caso o servidor possua cargo ou função gratificada e zero, caso contrário. A variável foi analisada com o objetivo de verificar o efeito diferencial da formação sobre a probabilidade do servidor possuir cargo ou função de liderança.

Contudo, como o processo seletivo do programa apresenta restrições apenas à candidatura de pessoas ocupantes de cargos de nível equivalente ao antigo DAS 3 ou superior (CCE ou FCE 13 e equivalentes), é possível que servidores que já atuem em funções de liderança se candidatem e sejam selecionados para participar da formação. Em resposta a isso, a segunda variável binária foi adotada, representando possibilidade de transição do servidor para um cargo ou função de nível hierárquico superior ao ocupado anteriormente. Essa variável também assume valor igual a 1 (uma unidade), caso o servidor tenha avançado de faixa na escala hierárquica compatibilizada, e zero, caso contrário.

A terceira variável de resultado utilizada foi a própria escala hierárquica de compatibilização (valores de 1 a 7), representando os níveis de cargos e funções da Administração Pública. Ela foi adicionada a fim de capturar potenciais efeitos do LideraGov sobre uma progressão acelerada entre posições de liderança, permitindo assim verificar a possibilidade dos servidores avançarem nas classes da escala hierárquica do serviço público como resultado da conclusão da formação.

Apesar do programa encontrar-se em sua sexta edição, neste estudo foram avaliados resultados das três primeiras turmas apenas. Isso se deveu a dois fatores principais: à limitação temporal dos

dados do SIAPE que, durante a elaboração deste trabalho, estava disponível até o ano 2025; e, às característica de seleção de participantes da quarta edição do programa (ocorrida no ano de 2024), voltada à inclusão racial, tornando essa edição distinta das versões anteriores. Essa particularidade demanda a construção de um exercício avaliativo específico para essa turma. Vale ainda ressaltar que o tempo de exposição e verificação de resultados é diferente para cada turma. Esse fator possui uma implicação direta na escolha do modelo de análise utilizado na seção de resultados e será explicado a seguir.

3.2 Metodologia

O impacto do LideraGov foi estimado com o uso do modelo de diferenças em diferenças com adoção escalonada. O modelo de diferenças em diferenças é um método quantitativo de avaliação de impacto que consiste na comparação de resultados observados entre unidades tratadas e controles antes e após o tratamento.

A escolha metodológica baseia-se na ideia da comparação dos resultados de pessoas que participaram do LideraGov e o que aconteceria se não tivessem participado. Uma vez que não é possível observar o resultado dessas pessoas na situação hipotética em que estas não houvessem participado do programa, compara-se com uma situação contrafactual, ou seja, com um grupo que não participou da formação e é similar ao grupo participante. No método de diferenças em diferenças, o grupo de comparação utilizado são pessoas que não participaram do programa e a adequação desse contrafactual é testada através da verificação da hipótese de tendências paralelas.

Especificamente, no método de diferenças em diferenças, o efeito de uma intervenção é estimado a partir do cálculo de duas diferenças entre os resultados das populações que participaram e não participaram do programa (GERTLER et al., 2016). A primeira diferença é a subtração de resultados do grupo tratado, ou seja, do grupo que participou da formação, antes e após a formação do LideraGov. A segunda diferença consiste na diferença de resultados do grupo controle, ou seja, do grupo não tratado utilizado como contrafactual, e também é calculada com a subtração de resultados desse grupo antes e após a intervenção, mesmo que estes não tenham participado do programa (GERTLER et al., 2016). Por fim, a diferença dessas duas diferenças é calculada, resultando assim no efeito diferencial da intervenção entre tratados e controles antes e após a intervenção (GERTLER et al., 2016) e, neste caso, no impacto estimado da participação no LideraGov.

A estimação desse efeito diferencial da intervenção analisada pode não representar o impacto real de um programa sobre os resultados avaliados. Para que os resultados sejam válidos, os grupos de tratados e controle devem possuir trajetórias estatisticamente similares (GERTLER et al., 2016). Essa situação é chamada de pressuposto das tendências paralelas (GERTLER et al., 2016). Esse pressuposto admite a existência de diferenças sistemáticas na média de resultados entre esses grupos, desde que essas trajetórias evoluam de forma similar ao longo do tempo (GERTLER et al., 2016). A ausência de confirmação empírica das tendências paralelas indica que o modelo de diferenças em diferenças é inadequado para estimar o impacto da intervenção analisada (GERTLER et al., 2016).

A existência da similaridade das tendência paralelas mitiga o efeito de características não diretamente observáveis que possam estar afetando o comportamento de participação no LideraGov e afetando os resultados estudados, de maneira que o resultado observado possa ser atribuído exclusivamente à participação no programa. Características próprias dos servidores não diretamente mensuráveis, como resiliência, abertura a novas experiências ou capacidade de socialização, podem ser aspectos que afetam tanto o desejo dos candidatos a participar do LideraGov quanto sua probabilidade de serem promovidos para funções de liderança. A desconsideração do potencial efeito desses fatores poderia invalidar o exercício avaliativo proposto ao gerar resultados enviesados que não representam o efeito específico do LideraGov, como é o procurado nesta avaliação. Dessa maneira, com o uso do modelo de diferenças em diferenças, em particular da estimação do efeito diferencial de resultados dos grupos que participaram e não participaram do programa antes e após a finalização da formação, torna-se possível reconstruir o efeito causal do LideraGov sobre os resultados estudados, mesmo sem a mensuração direta e contabilização desses fatores.

Foram adotadas ainda medidas adicionais para garantir a adequação do grupo de comparação, ao restringir este ao conjunto de servidores que se inscreveram para participar do LideraGov e que não foram selecionados para participar da formação. A escolha desse grupo de controle é novamente motivada pela tentativa de mitigar efeitos de características não observáveis, relacionadas tanto ao interesse em participar do programa quanto às trajetórias profissionais analisadas. Dessa maneira, reduziu-se o efeito potencial associado a fatores pessoais, como motivação para progressão na carreira, interesse em ocupar posições de liderança, disposição para investir em capacitação e engajamento institucional, aumentando a validade da situação contrafactual proposta.

O modelo de diferenças em diferenças utilizado neste trabalho trata-se de uma versão especial desse modelo chamada de diferenças em diferenças com adoção escalonada. O termo de adoção escalonada reflete a característica da participação na intervenção, realizada de forma escalonada, ou seja, dos servidores participarem do LideraGov em turmas cujo processo formativo ocorre em diferentes momentos no tempo. Esse escalonamento implica na existência de três grupos distintos, a depender do momento no tempo considerado: o grupo de tratados, ou seja, de servidores que participaram em alguma versão passada ou atual do LideraGov; o grupo de unidades não tratadas e que receberão tratamento no futuro, ou seja, servidores que não participaram ainda e que virão a participar em algum momento no futuro; e o grupo nunca tratado, composto por servidores que se inscreveram para participar do LideraGov e que não participaram da formação no período temporal considerado no exercício empírico deste trabalho.

Estudos anteriores mostram que o uso do modelo de diferenças em diferenças tradicional na presença de situações de adoção escalonada, como o nosso caso, pode levar a estimações enviesadas sobre o efeito da intervenção, levando a conclusões incorretas sobre o seu efeito estimado em função da comparação inadequada dos grupos descritos, como unidades tratadas no momento atual com futuramente tratadas e o uso de unidades já tratadas como grupo de comparação para outras unidades tratadas posteriormente (CHAISEMARTIN; D'HAULTFŒUILLE, 2020; GOODMAN-BACON, 2021). Dessa

maneira, foi adotado o estimador de diferenças em diferenças escalonado de Callaway e Sant'Anna (2021). No modelo, o efeito médio da intervenção sobre as métricas de resultado é estimado pela composição dos efeitos individuais para cada edição do programa, garantindo que as comparações sejam feitas apenas com grupos ainda não tratados ou nunca tratados no período analisado.

Para além de sua pertinência em gerar resultados confiáveis no contexto avaliativo exposto do LideraGov, outra vantagem da aplicação do modelo é a possibilidade de identificar efeitos individuais de cada turma do programa, permitindo verificar tanto um efeito médio quanto efeitos individualizados associados a uma respectiva turma ou edição do programa. A importância dessa característica neste contexto avaliativo será abordada adiante.

3.3 Caracterização dos grupos tratado e controle

O grupo de tratamento é formado pelos servidores que participaram da primeira, segunda ou terceira edição do programa, nos anos 2021, 2022 2023, respectivamente, e o grupo de controle ideal (ou contrafactual) são aqueles servidores que se inscreveram em cada uma das três edições, mas que nunca foram selecionados para participar de nenhuma das edições. Embora o programa LideraGov já esteja em sua sexta edição, com início previsto para agosto de 2026, este estudo considerou apenas os participantes das três primeiras edições. Os servidores selecionados para a quarta edição foram excluídos da análise devido ao caráter extraordinário da turma, composta exclusivamente por pessoas negras, o que poderia introduzir vieses na comparação dos grupos. Já os participantes da quinta edição também não foram incluídos, pois ainda não há período pós-programa suficiente para avaliar adequadamente os possíveis efeitos da participação.

A Tabela 3.1 abaixo mostra a quantidade de participantes (tratados) e candidatos (controles) em cada edição, deixando a amostra total com 176 servidores no grupo de tratados e 1.348 servidores no grupo de controle. Observamos um salto de servidores que se candidataram ao programa, considerando o quantitativo da Turma 1 em relação as Turmas 2 e 3. Vale destacar que a primeira turma do LideraGov foi direcionada apenas aos servidores do então Ministério da Economia. Já em relação aos participantes, podemos observar que mesmo com o aumento de candidatos, não houve uma mudança substancial no quantitativo de participação. Observa-se também que a Turma 2 registrou uma maior participação, alcançando 37,5% do total de servidores tratados.

Tabela 3.1: Caracterização do grupo de tratamento e controle

Grupo	**Turma 1**	**Turma 2**	**Turma 3**	**Total**
Candidatos - Controle	180	545	623	**1.348**
Distribuição (Candidatos)	13,40%	40,40%	46,20%	**100,00%**
Participantes - Tratado	60	66	50	**176**
Distribuição (Participantes)	34,10%	37,50%	28,40%	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Quanto à caracterização dos grupos de tratamento e controle, as Figuras 3.1 (a)–(c) mostram

que, no período anterior à participação no LideraGov ($t-1$), os grupos tratado e controle apresentavam perfis bastante semelhantes em relação ao exercício de cargos de liderança. É possível observar uma proximidade entre os percentuais dos dois grupos nas diferentes turmas e níveis hierárquicos analisados, especialmente nas Turmas 1 e 2. A análise dessa distribuição é justificada por ser um ponto de partida essencial da avaliação de impacto. Se antes da participação no LideraGov, os grupos de tratamento e controle apresentarem um comportamento semelhante, espera-se que as diferenças observadas posteriormente, no que diz respeito a ocupação de cargos de liderança, possam ser atribuídas ao efeito da participação do programa.

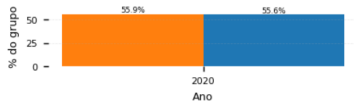
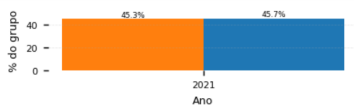
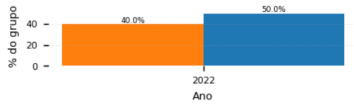
Na Figura 3.1 (a), que considera cargos de liderança em qualquer nível, os percentuais são praticamente idênticos entre tratados e controles nas duas primeiras turmas. A maior diferença aparece na Turma 3, em que o grupo tratado apresenta participação relativamente superior em posições de liderança (50,0% contra 40,0%), embora ainda dentro de uma magnitude moderada.

A Figura 3.1 (b), restrita aos cargos de níveis 1–3, revela um padrão semelhante de comparabilidade entre os grupos, indicando que a maior parte das posições de liderança exercidas pelos participantes e candidatos não selecionados concentra-se nesses níveis intermediários da administração pública. Por último, a Figura 3.1 (c) mostra que cargos de níveis mais altos (4–7) eram pouco frequentes em ambos os grupos antes do programa, sugerindo que a maioria dos candidatos ainda não ocupava posições hierárquicas mais elevadas no momento da seleção. Esse resultado é consistente com os critérios de seleção do LideraGov, como vimos anteriormente.

De modo geral, esses resultados sugerem um bom equilíbrio entre os grupos tratado e controle em termos de experiência prévia em cargos de liderança, reforçando a adequação do grupo de comparação (controles) utilizado na análise de impacto.

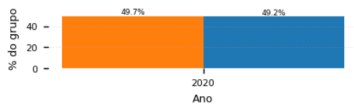
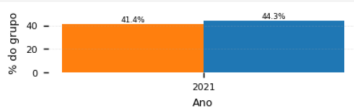
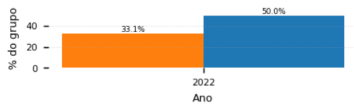
Figura 3.1: Distribuição de cargos de liderança no ano anterior ao programa, por turma

Cargo de liderança (qualquer nível) – ano t-1 por turma

	Ano (t-1)	Controle N	Controle % do grupo	Tratado N	Tratado % do grupo	Gráfico (Controle x Tratado)
Turma 1	2020	99	55.9%	35	55.6%	
Turma 2	2021	245	45.3%	32	45.7%	
Turma 3	2022	249	40.0%	25	50.0%	

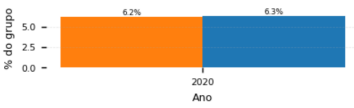
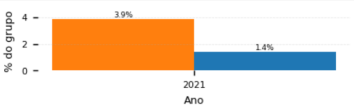
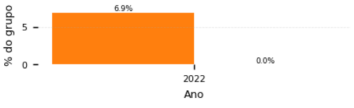
(a) Cargo de liderança em qualquer nível

Cargo de liderança Nível 1–3 – ano t-1 por turma

	Ano (t-1)	Controle N	Controle % do grupo	Tratado N	Tratado % do grupo	Gráfico (Controle x Tratado)
Turma 1	2020	88	49.7%	31	49.2%	
Turma 2	2021	224	41.4%	31	44.3%	
Turma 3	2022	206	33.1%	25	50.0%	

(b) Cargo de liderança nos níveis 1–3

Cargo de liderança Nível 4–7 – ano t-1 por turma

	Ano (t-1)	Controle N	Controle % do grupo	Tratado N	Tratado % do grupo	Gráfico (Controle x Tratado)
Turma 1	2020	11	6.2%	4	6.3%	
Turma 2	2021	21	3.9%	1	1.4%	
Turma 3	2022	43	6.9%	0	0.0%	

(c) Cargo de liderança nos níveis 4–7

Nota: Os gráficos apresentam, para cada turma, a proporção de servidores ocupando cargos de liderança no ano anterior ao início do programa ($t-1$), distinguindo os grupos de controle e tratado. As barras representam o percentual de indivíduos em cada grupo que exerciam função de liderança naquele período. O grupo tratado corresponde aos servidores selecionados para participar do LideraGov, enquanto o grupo de controle é composto pelos candidatos não selecionados. A Figura (a) considera cargos de liderança em qualquer nível hierárquico; a Figura (b) restringe a análise aos cargos de níveis 1 a 3; e a Figura (c) contempla apenas os cargos de níveis 4 a 7. Os valores de N indicam o número absoluto de servidores em cargos de liderança, e "% do grupo" representa a participação relativa dentro de cada grupo analisado.

4. Resultados

4.1 Resultados Principais

Os resultados dos modelos estimados são apresentados na Figura 4.1 que mostra o efeito do programa sobre a probabilidade do servidor ocupar cargo de liderança, probabilidade de transição do servidor para um cargo ou função de nível hierárquico superior e o avanço entre classes na escala hierárquica (Apêndice 1), respectivamente. Em cada quadro da Figura 4.1, o eixo horizontal corresponde aos anos (de 2017 a 2025) e o eixo vertical indica o tamanho do efeito estimado do programa sobre o resultado analisado. Nesse sentido, as barras vermelhas correspondem ao período anterior ao inicio da primeira edição do programa enquanto as barras azuis a estimativa do efeito do programa no respectivo ano.

O primeiro aspecto a ser notado na Figura 4.1 é a verificação empírica da hipótese de tendências paralelas representada pela sobreposição da área das barras vermelhas que representam a trajetória dos grupos no período pré-intervenção. A similaridade das trajetórias apresentadas pelos grupos de tratamento e controle antes da intervenção sugere a validade dos impactos verificados. O impacto do programa sobre as variáveis de resultado indicadas é verificado analisando a dinâmica das barras azuis das figuras que mostram o efeito do LideraGov a cada ano e do efeito médio calculado do programa indicado abaixo da sigla "ATT"em cada figura[1].

Explorando o efeito médio do LideraGov sobre a trajetória dos servidores, a notação de asteriscos junto ao número indicado abaixo da sigla "ATT"indica o nível de significância estatística do efeito observado. Dessa forma, a presença de asteriscos observada nas figuras sugere que o LideraGov possui efeito estatisticamente significativo sobre todas as métricas de resultado consideradas. A ausência de asteriscos seria indicativo do efeito do programa ser estatisticamente igual zero, ou seja, que o programa não impactaria o resultado dos servidores participantes nos indicadores utilizados.

É possível ainda inferir sobre a magnitude do impacto do programa sobre os servidores formados em comparação aos servidores que não participaram do LideraGov. Vale destacar que adotamos o ano imediatamente anterior ao tratamento como base de comparação do efeito da intervenção. Isso significa que todos os efeitos estimados são ancorados nesse ano como base de comparação temporal para o efeito estimado do LideraGov. Dessa forma, o ano base vai variar conforme o ano em que o servidor recebeu o tratamento da seguinte forma: para servidores que receberam o tratamento em 2021, o ano base é 2020; para servidores que receberam o tratamento em 2022, o período base é 2021; e por

[1] A sigla "ATT"é versão resumida do termo *Average Treatment Effect* que corresponde ao efeito médio do LideraGov sobre os servidores que participaram da formação.

fim, para os que recebem o tratamento em 2023, o período base é 2022.

Especificamente, o primeiro quadro da Figura 4.1, que mostra o efeito do programa sobre a probabilidade do servidor ocupar cargo ou função de liderança formal, indica que o LideraGov é capaz de elevar a probabilidade do servidor ocupar cargo de liderança em 11 pontos percentuais em comparação a servidores que não participaram do programa. Nesse mesmo sentido, o segundo quadro da Figura 4.1, que apresenta o efeito do LideraGov sobre a probabilidade de progressão na estrutura hierárquica, aponta que a participação aumenta em 6 pontos percentuais sua probabilidade de ocuparem cargos e funções superiores à desempenhada no momento da formação, em comparação ao grupo de controle. No terceiro quadro da Figura 4.1, onde é apresentado o efeito médio do programa diretamente sobre a escala hierárquica compatibilizada nas faixas de 1 a 7, é possível observar que o programa aumenta em 0,45 pontos a posição do servidor na escala. Isso sugere que o programa possui efeito de facilitar a transição do servidor para a classe hierárquica imediatamente superior à possuída, mas não para faixas superiores a esta - uma vez que o efeito médio do programa observado é inferior a uma unidade. Esse resultado pode ser analisado, sob o ponto de vista quantitativo, como uma proporção: a cada dez servidores formados, quase a metade transita para a faixa da escala hierárquica superior à possuída.

A trajetória das barras azuis da Figura 4.1 mostra o efeito do LideraGov ano a ano. Essa dinâmica temporal é importante para prover informações sobre como o impacto do programa evolui com o ingresso de novas turmas de servidores formados pelo programa.

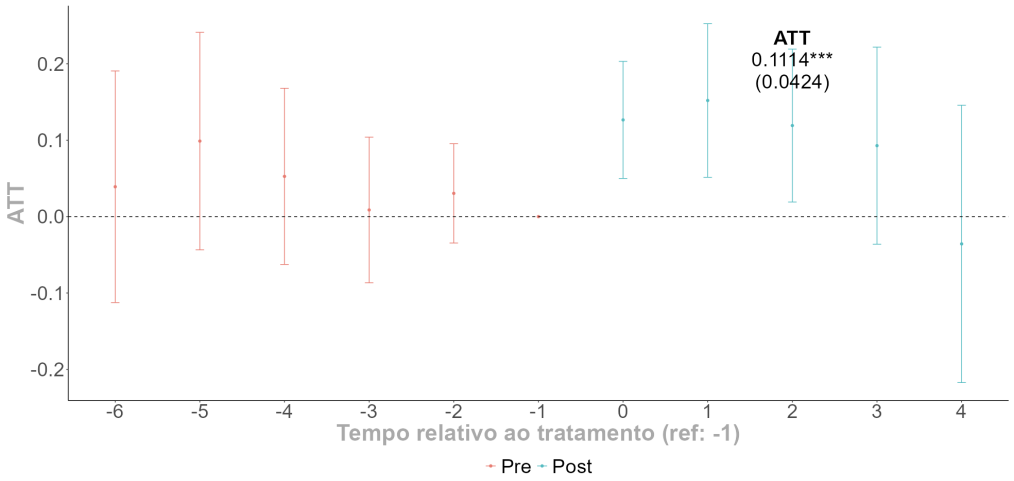
A análise da trajetória do efeito do programa é feita a partir da localização das barras azuis em relação ao eixo vertical e à linha guia pontilhada que representa o efeito nulo (zero). Desta forma, a barra encontrar-se acima da linha guia indica que o programa teve efeito positivo no respectivo período. Caso a barra encoste na linha, o efeito do programa é estatisticamente igual a zero.

Na Figura 4.1 é possível observar que as barras azuis dos dois primeiros anos de todas as figuras, representados pelo zero e unidade no eixo horizontal, encontram-se acima da linha guia. Isso indica que o programa apresenta resultado positivo nos anos de sua primeira e segunda edição para todas as variáveis de resultados analisadas. No caso especifico dos resultados do impacto do LideraGov sobre a probabilidade de assumir cargo de liderança e nível de cargo de liderança é observado um impacto positivo no terceiro ano também.

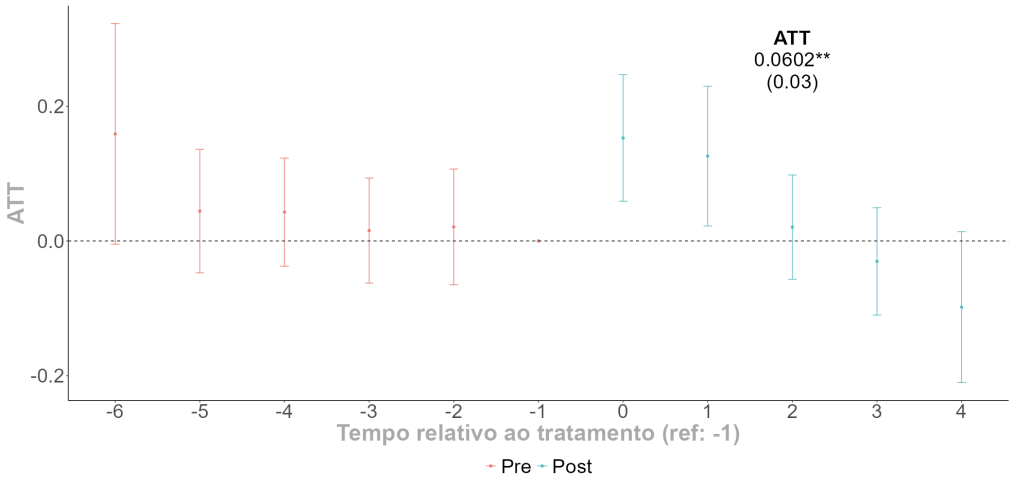
Por fim, na Figura 4.1 é possível observar ainda que o efeito do programa decai com o passar dos anos. Essa queda pode estar associada tanto ao efeito potencial do programa diminuir com o passar do tempo quanto ao ingresso de novas turmas de servidores formados impactar a composição do efeito observado do programa a cada ano. Essa perspectiva será abordada a seguir.

Figura 4.1: O Efeito do Programa LideraGov sobre a probabilidade dos servidores assumirem cargos de liderança

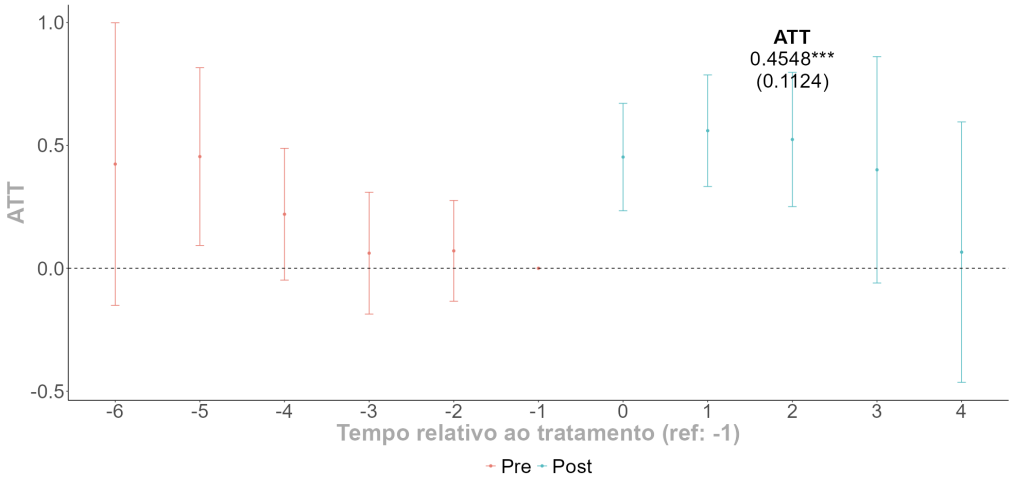
(a) Probabilidade de assumir um cargo de liderança



(b) Probabilidade de progredir no cargo de liderança



(c) Nível do cargo de liderança (1–7)



Fonte: elaborado pelos autores.

4.2 Análise de Heterogeneidades

Para avaliar mais detalhadamente o impacto do programa LideraGov sobre nossos indicadores de impacto (probabilidade de um servidor possuir cargo de liderança, probabilidade do servidor ser promovido para cargo ou função superior e a progressão do servidor na estrutura hierárquica do setor público), investigamos se o impacto do programa pode variar com as características de cada turma. As Figuras 4.2 apresentam os resultados ao dividir a amostra completa em subamostras separadas de acordo com cada turma (1, 2 e 3).

Cada gráfico apresentado nas Figuras 4.2 a), b) e c) mostram como o efeito do LideraGov evoluiu ao longo do tempo para cada uma das três primeiras turmas do programa. Na Figura 4.2 a), por exemplo, os três gráficos mostram o efeito individual de cada turma. O eixo horizontal de cada gráfico representa os anos (de 2017 a 2025) e o eixo vertical representa o tamanho do efeito estimado do programa sobre o resultado analisado. As Figuras 4.2 b) e c) seguem a mesma lógica, com o segundo gráfico mostrando o efeito para os servidores participantes da segunda turma e o terceiro gráfico revelando o efeito do programa para os participantes da terceira turma.

Cada ano indica a estimativa do efeito naquele momento. Quando o ponto e sua barra ficam acima da linha zero, isso significa que o programa teve um efeito positivo naquele período, ou seja, os participantes estavam em situação melhor do que o grupo de comparação (os que não participaram do programa). De modo geral, os gráficos das Figuras 4.2 a), b) e c) mostram que antes do programa as trajetórias dos participantes e do grupo de comparação eram semelhantes, o que sugere que as diferenças observadas depois são resultado da formação oferecida pelo LideraGov, e não de características preexistentes dos participantes. O número destacado ao final de cada gráfico, chamado de ATT (grupo), resume em um único número o efeito médio do programa para aquela turma ao longo de todo o período analisado.

Iniciando nossa análise pela Figura 4.2 a), que investiga os diferentes efeitos das turmas do LideraGov sobre a probabilidade de assumir um cargo de liderança, é possível observar que o efeito do programa não foi uniforme entre as turmas. A Turma 2 se destaca com o maior impacto, visto que, em média, participar do LideraGov aumentou em cerca de 21 pontos percentuais a probabilidade de seus participantes assumirem um cargo de liderança. Por outro lado, as Turmas 1 e 3 não apresentaram efeitos significativos na média, ou seja, não há evidência suficiente de que a Turma 1 e 3 tenha tido ganhos expressivos na probabilidade de assumir cargos de liderança. No caso da Turma 3, que iniciou o tratamento em 2023, é a turma mais recente entre as três analisadas e talvez precise de mais tempo de observação para que seu impacto se consolide nos dados ou precisa de mais tempo sob efeito do tratamento para que a política mostre seus efeitos.

Partindo para a análise da Figura 4.2 b), os gráficos examinam se o programa ajudou os servidores não apenas a entrar em cargos de liderança, mas também a avançar para posições hierarquicamente mais elevadas após a entrada. Nesse caso, as Turmas 2 e 3 apresentam resultados positivos e estatisticamente significativos. Participar do LideraGov aumentou em aproximadamente 15,5 e 14,9 pontos

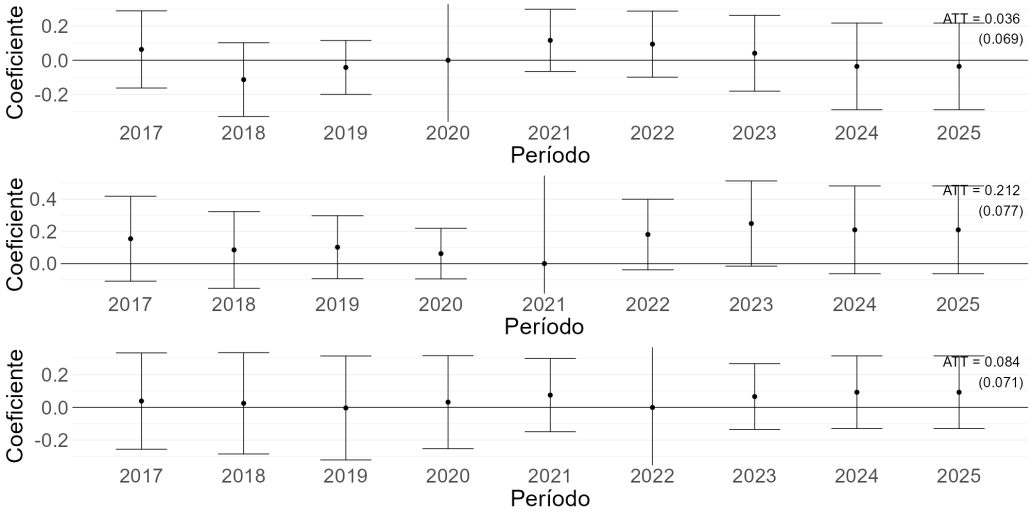
percentuais, respectivamente, a probabilidade de progressão hierárquica dentro da liderança. A Turma 1, por sua vez, não apresentou ganho nessa dimensão, seu efeito médio não apresentou significância estatística. Esse resultado sugere que o programa, ao longo das edições, foi se tornando mais eficaz também em impulsionar carreiras que já estavam em trajetória de liderança. Além disso, a turma 2 ganha destaque novamente. Em 2023, a Turma 2 apresenta um efeito positivo sobre a probabilidade de progressão (a barra está levemente acima da linha zero). Isso significa que naquele ano é possível afirmar que os participantes do LideraGov tinham maior probabilidade de progredir no cargo de liderança do que o grupo de comparação.

Por último, a Figura 4.2 c) avalia se os participantes do LideraGov não apenas assumiram mais cargos de liderança, mas se esses cargos eram de nível hierárquico mais alto (medido em uma escala de 1 a 7), do menor ao maior nível. Novamente, a Turma 2 concentra o maior efeito, com um ganho médio de 0,67 ponto na escala hierárquica, o equivalente a avançar mais de meio degrau na estrutura de liderança do serviço público federal, ou seja, avançar um nível. A Turma 3 também apresentou ganho positivo e significativo de 0,49 ponto, ou seja, também avança um nível. A Turma 1, não apresentou efeitos estatisticamente significativos.

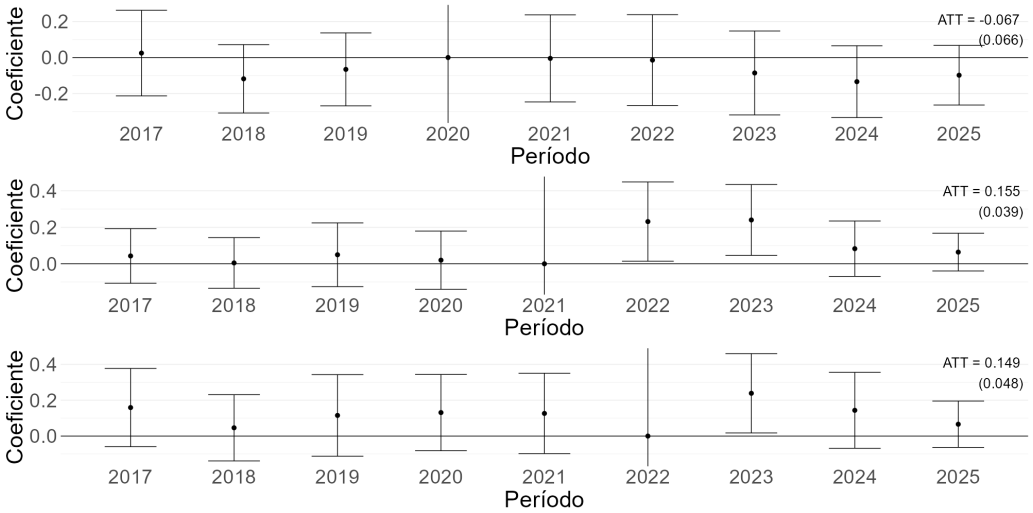
É importante destacar que o fato de os efeitos variarem entre turmas não enfraquece os resultados do programa, pelo contrário, é uma informação muito importante. A Turma 2 consistentemente apresentou os maiores ganhos nas três dimensões analisadas, o que sugere que características específicas daquela edição, seja o perfil dos participantes, o momento político e institucional, o desenho do curso ou a qualidade da execução, ou a incorporação de aprendizados iniciais do programa em um desenho mais amadurecido podem ter potencializado os resultados. Além disso, a Turma 2 foi a primeira grande expansão após o piloto, foi a turma de maior escala, com mais participantes (80 servidores), e apresentou maior diversidade geográfica (participantes de 14 diferentes estados) e institucional (participantes de 37 órgãos diferentes da Administração Pública Federal). Identificar o que funcionou melhor na Turma 2 é, portanto, uma oportunidade concreta de aprendizado para as próximas edições, com potencial de ampliar os impactos positivos do LideraGov para um número cada vez maior de servidores públicos federais.

Figura 4.2: Efeitos heterogêneos do impacto do LideraGov por turma -Turma 1 (2021); Turma 2 (2022); Turma 3 (2023)

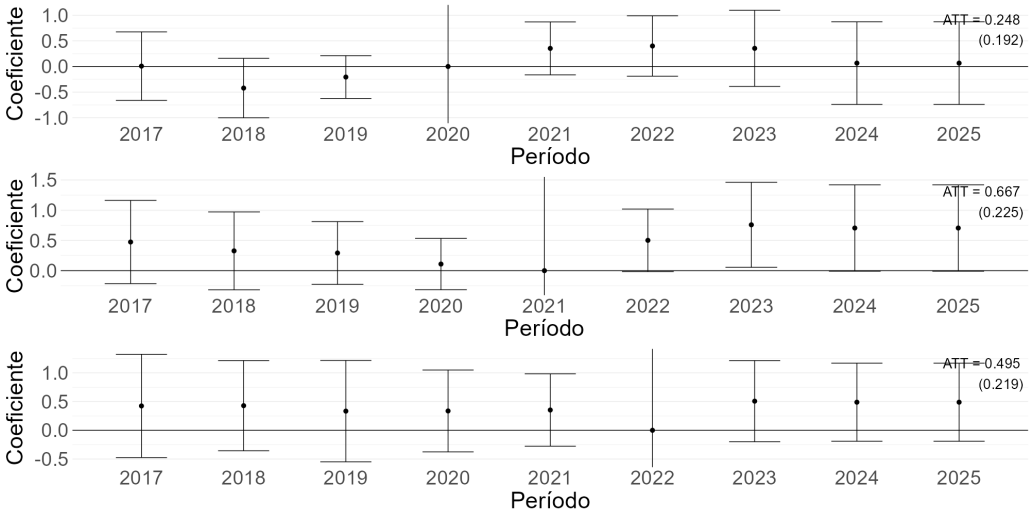
(a) Cargo de liderança em qualquer nível



(b) Cargo de liderança nos níveis 1–3



(c) Cargo de liderança nos níveis 4–7



Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 Análise de Robustez

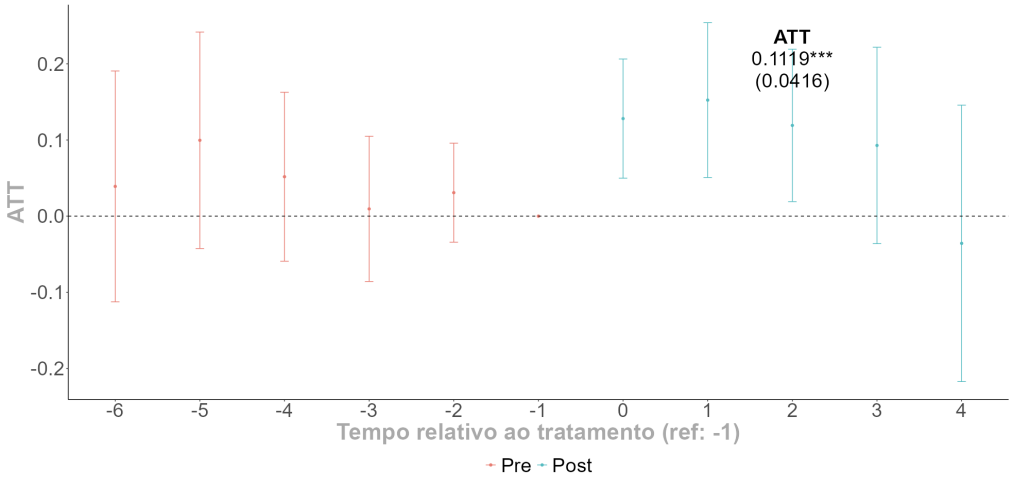
Testes ou análises de robustez consistem na reestimação do modelo sob diferentes especificações, amostras ou estratégias analíticas com o objetivo de verificar a estabilidade e consistência dos resultados obtidos. As análises de robustez conduzidas no contexto deste estudo consistiram em três tipos de mudanças em relação ao modelo principal apresentado.

O primeiro tipo de análise de robustez consistiu na alteração do grupo de comparação utilizado. Conforme mencionado anteriormente, o grupo de controle do modelo principal trata-se do conjunto de servidores que se inscreveu e nunca foi selecionado para participar do LideraGov. A adoção desse grupo de comparação como escolha primária da estratégia metodológica empregada foi baseado na busca por mitigar o efeito de características não observáveis que poderiam afetar tanto a procura dos servidores pela formação quanto sua chance de progressão hierárquica. Com base nisso, a comparação com outros grupos de controle pode trazer informações adicionais quanto ao efeito dessas características sobre os resultados observados.

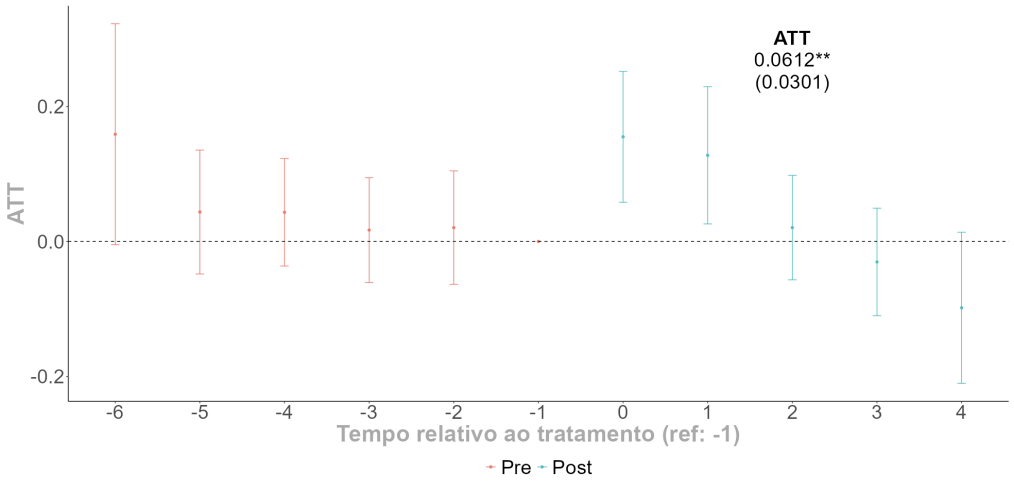
Uma primeira comparação consiste na troca do grupo de comparação de servidores que se inscreveram na seleção para o programa e nunca foram selecionados para o conjunto de servidores que foi selecionado para edições futuras do programa. Essa comparação provê informações sobre potenciais efeitos de antecipação que poderiam estar contaminando os resultados apresentados pela associação do efeito do programa a fatores externos que não a participação no LideraGov. Exemplos de efeito de antecipação relevantes neste caso incluem os servidores selecionados para participar do LideraGov já estarem previamente selecionados para ocupar função de liderança ou destes anteciparem o aprendizado dos conteúdos da formação. Os resultados deste teste são expostos na Figura 4.3 e apontam para resultados e conclusões similares aos observados nos resultados principais, descartando-se assim essa potencial fonte de viés.

Figura 4.3: Robustez: alteração do grupo de controle (1)

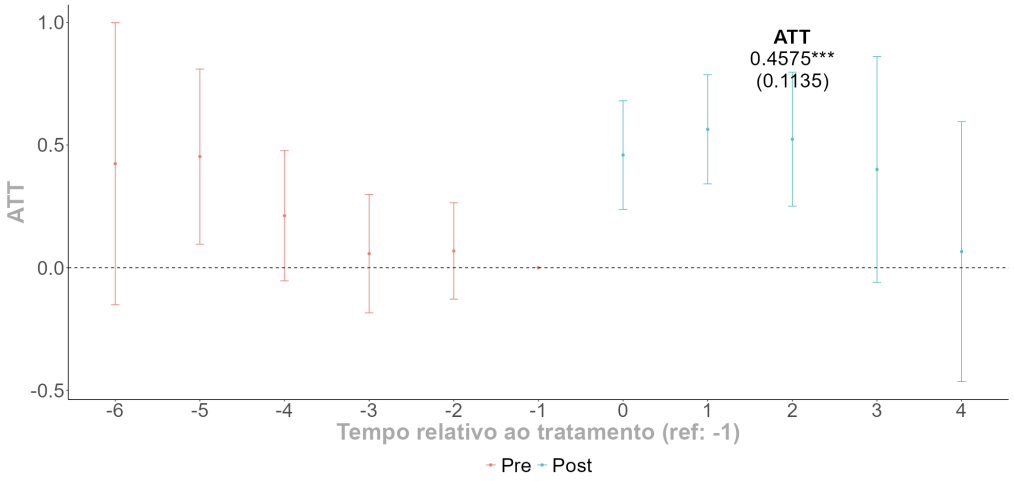
(a) Probabilidade de assumir um cargo de liderança



(b) Probabilidade de progredir no cargo de liderança



(c) Nível do cargo de liderança (1–7)

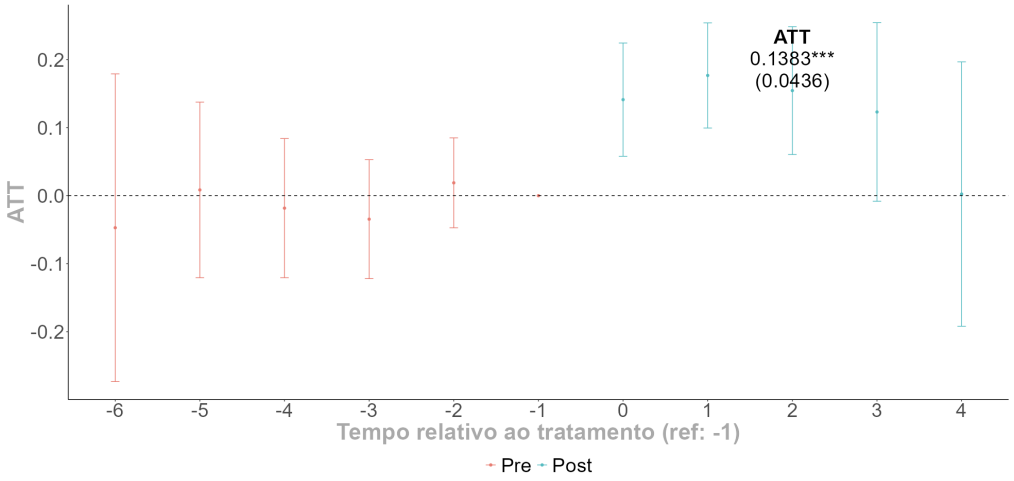


Fonte: elaborado pelos autores.

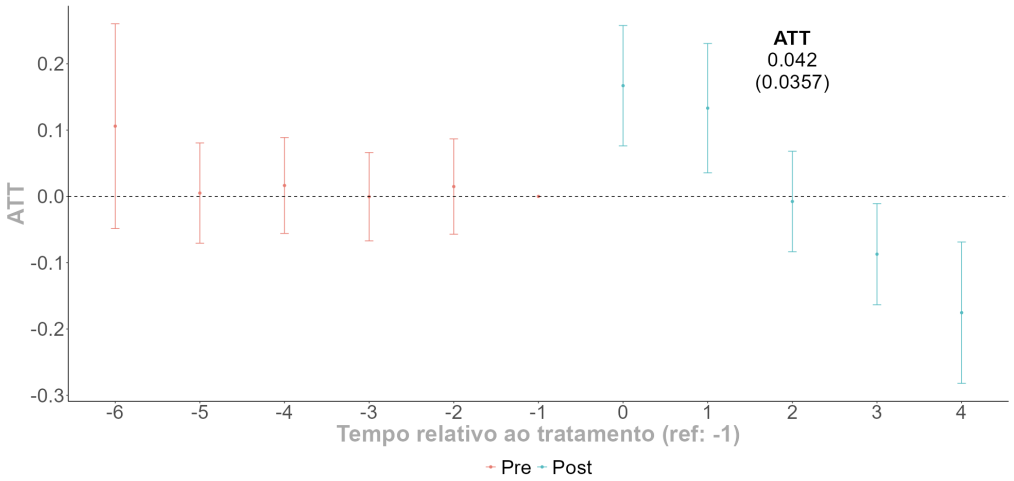
A segunda análise de robustez realizada a partir da alteração do grupo de controle foi a adoção do conjunto de servidores que nunca se inscreveu para participar do LideraGov como grupo de comparação. Essa análise é realizada com objetivo de analisar o potencial impacto dos aspectos não observáveis mencionados anteriormente sobre os resultados. Os resultados dos modelos que realizam essa comparação são apresentados na Figura 4.4. O principal aspecto a ser notado na comparação dos resultados principais com os resultados da Figura 4.4 é a ausência de significância estatística do efeito do programa sobre a probabilidade de progressão hierárquica quando os participantes do LideraGov são comparados com servidores que nunca se inscreveram na seleção do programa. Esse resultado sugere que, quando os participantes do LideraGov são comparados a servidores com trajetória e grau de engajamento potencialmente muito distintos, a capacidade da análise de isolar o efeito do programa sobre a progressão se reduz. Isso ocorre porque a progressão hierárquica depende, em maior medida, de fatores adicionais, como contexto organizacional, oportunidades institucionais de ascensão e características não observáveis associadas à própria decisão de buscar esse tipo de formação. Assim, na verdade, esse teste reforça que o grupo de comparação adotado no estudo é o contrafatual mais adequado para estimar os efeitos do programa.

Figura 4.4: Robustez: alteração do grupo de controle (2)

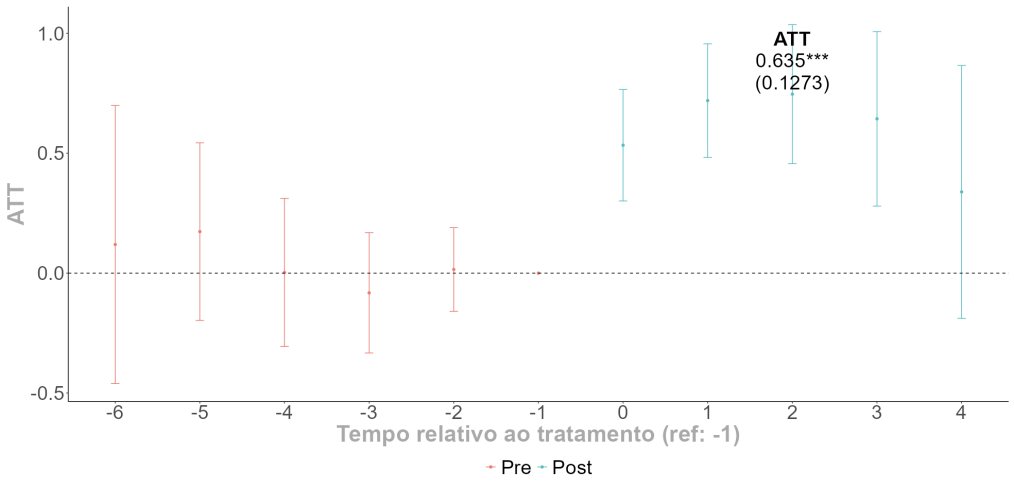
(a) Probabilidade de assumir um cargo de liderança



(b) Probabilidade de progredir no cargo de liderança



(c) Nível do cargo de liderança (1–7)

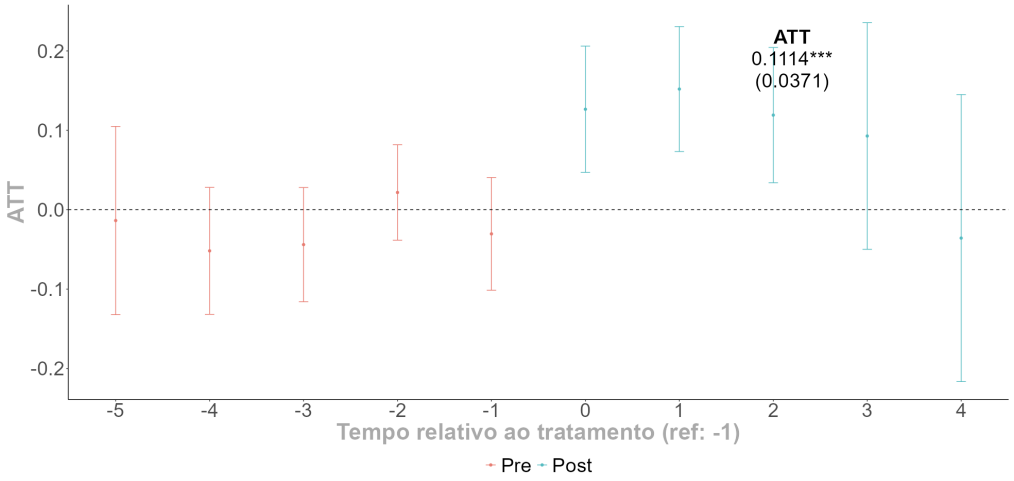


Fonte: elaborado pelos autores.

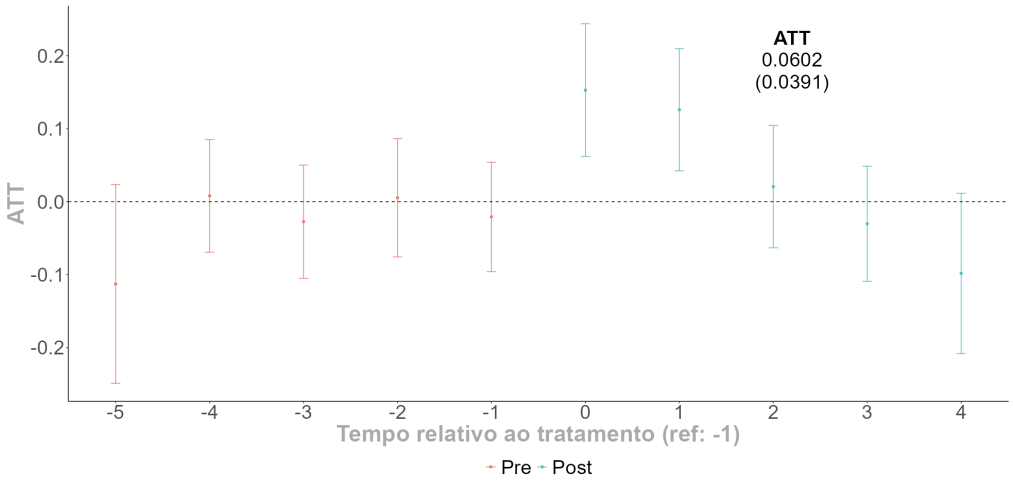
O terceiro tipo de análise de robustez consistiu na alteração do período base de comparação dos resultados. No modelo principal, foi adotado como período base de comparação do efeito da intervenção no ano imediatamente anterior ao tratamento: para as turmas de 2021, 2022 e 2023, o ano base de comparação foi 2020, 2021 e 2022, respectivamente. Isso implica que todos os efeitos estimados são ancorados nesses anos como base de comparação temporal para o efeito estimado do LideraGov. Esse período base variável foi alterado para o período base universal, que seria o ano mais antigo da série, no nosso caso, 2017. Essa alteração visa analisar a consistência dos resultados considerando a possibilidade dos anos imediatamente anteriores ao tratamento representarem períodos atípicos na trajetória de resultados dos grupos de tratamento e controle. Esses resultados são expostos na Figura 4.5 e sugerem que a alteração da base temporal de interpretação descrita não afeta os resultados observados.

Figura 4.5: Robustez: alteração da base temporal de comparação

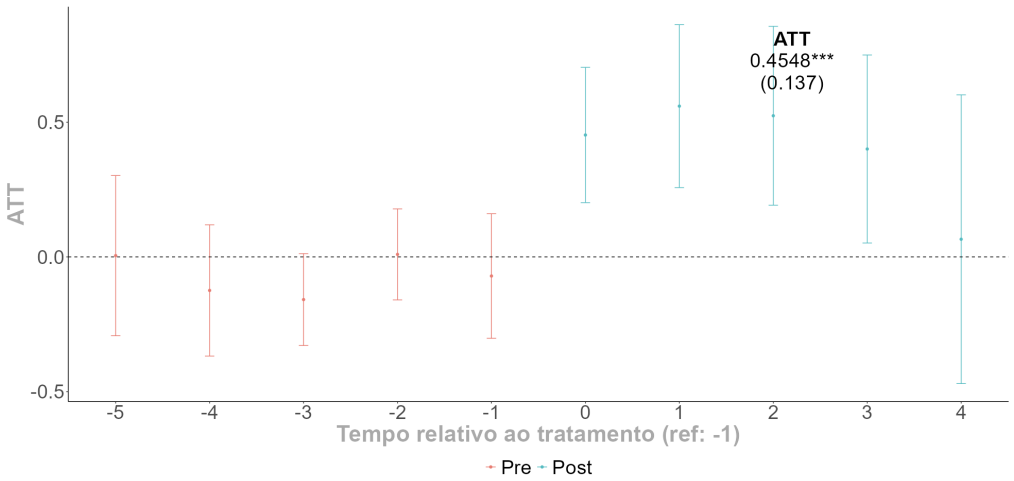
(a) Probabilidade de assumir um cargo de liderança



(b) Probabilidade de progredir no cargo de liderança



(c) Nível do cargo de liderança (1–7)



Fonte: elaborado pelos autores.

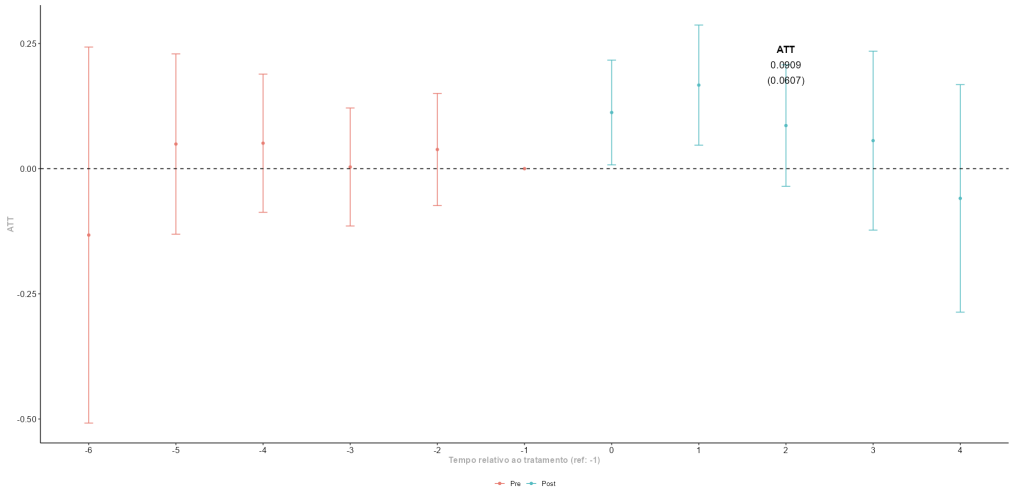
O quarto tipo de análise de robustez realizado busca verificar se as características dos servidores alteram nossos resultados principais. Uma preocupação em qualquer avaliação deste tipo é a seguinte: e se os servidores que participaram do LideraGov já fossem, desde o início, diferentes dos demais, com mais experiência no serviço público, ou com um perfil demográfico que por si só favorecesse a nomeação em cargos e funções na carreira? Para atender a essas questões, repetimos toda a análise incluindo informações sobre o sexo, a raça e o tempo de experiência de cada servidor no serviço público federal. Novamente, a ideia é verificar se os resultados que encontramos se mantêm mesmo quando levamos em conta essas diferenças individuais, e a resposta é sim.

Analisando as Figuras 4.6, é possível observar que o resultado mais robusto e preciso é o que mede o nível hierárquico dos cargos alcançados pelos participantes (Figura 4.6 c)). Mesmo após controlar pelas características dos servidores, o LideraGov está associado a um avanço médio de 0,44 ponto na escala de liderança, praticamente o mesmo valor encontrado na análise principal, de 0,45 ponto. Esse resultado continua estatisticamente significativo e nos revela que, independentemente de quem sejam os servidores (homens ou mulheres, negros ou brancos, com mais ou menos tempo de serviço), o programa está associado à chegada a cargos de liderança mais elevados.

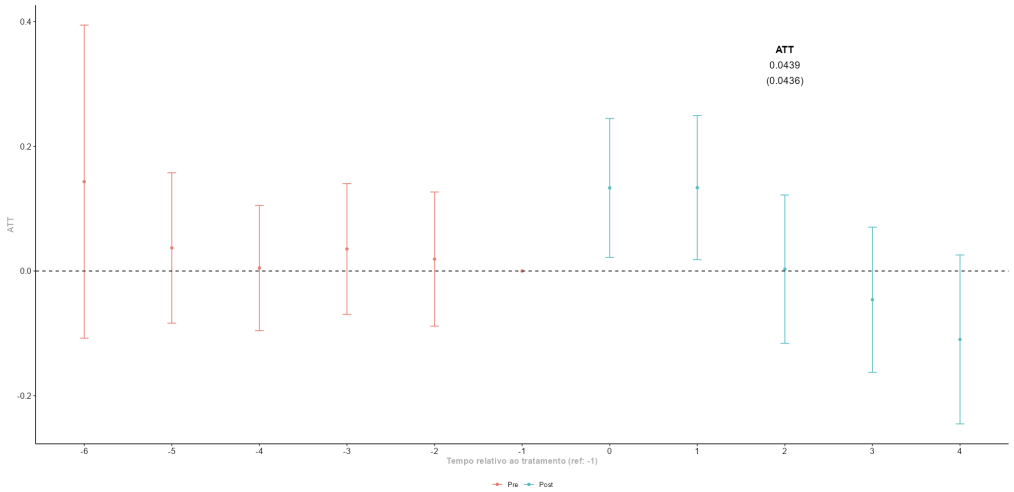
Da mesma forma, as outras duas medidas, a probabilidade de assumir qualquer cargo de liderança e a probabilidade de progredir dentro da hierarquia (Figuras 4.6 a e b), os efeitos também se mantêm positivos e na mesma direção. De modo geral, esses testes de robustez reforçam a conclusão central desta avaliação: o LideraGov produz efeitos reais e mensuráveis sobre as carreiras dos servidores participantes, e esses efeitos não se devem a diferenças preexistentes entre quem participou e quem não participou do programa.

Figura 4.6: Robustez: Inclusão de controles - sexo, raça, anos de experiência no serviço público

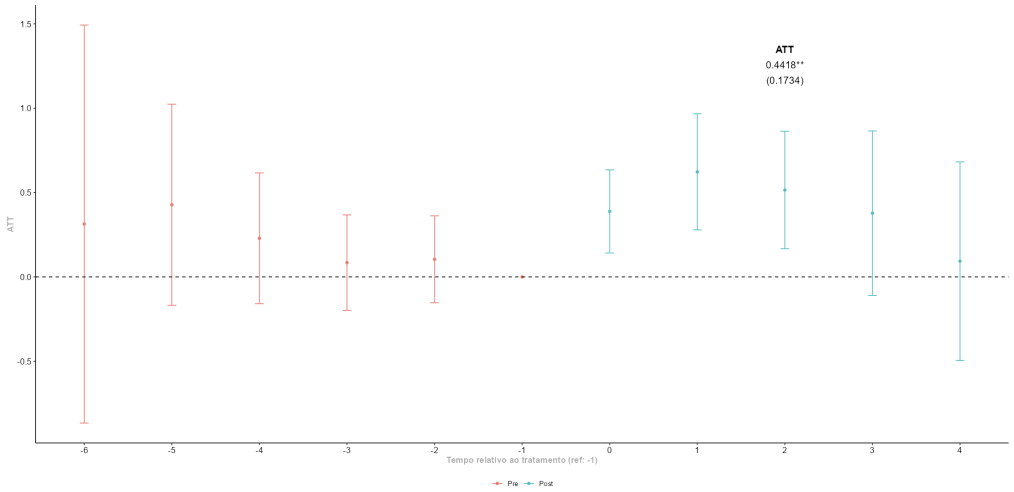
(a) Probabilidade de assumir um cargo de liderança



(b) Probabilidade de progredir no cargo de liderança



(c) Nível do cargo de liderança (1–7)



Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, nosso último teste de robustez refere-se às diferentes formas de calcular o impacto do LideraGov. Uma avaliação de impacto envolve escolhas metodológicas e uma boa prática é verificar se os resultados mudam quando essas escolhas mudam. Para isso, repetimos a análise utilizando quatro formas diferentes de estimar o impacto do LideraGov, cada uma com abordagens distintas para resolver o mesmo problema.

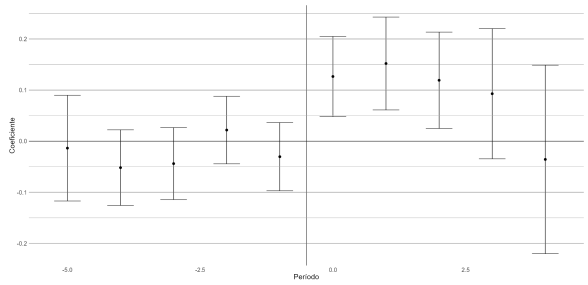
Os quatro métodos utilizados foram: o método de Callaway e Sant'Anna (2020), anterior ao Callaway e Sant'Anna (2021); o método tradicional de efeitos fixos, amplamente usado na literatura econômica (TWFE - Two-Way Fixed Effects); o método em dois estágios de Gardner (Two-stage difference-in-differences); e o método de imputação de Borusyak, Jaravel e Spiess. Cada um desses métodos faz suposições ligeiramente diferentes sobre como comparar participantes e não participantes, e cada um tem suas próprias vantagens técnicas. No entanto, ao final da análise iremos observar que todos chegaram a conclusões na mesma direção que nossos resultados principais.

Para as três variáveis analisadas, a probabilidade de assumir um cargo de liderança (Figura 4.7), a probabilidade de progredir dentro da liderança (Figura 4.8) e o nível hierárquico do cargo alcançado (Figura 4.9), todos os quatro métodos mostram efeitos positivos do LideraGov no período após a formação. Os gráficos de cada método apresentam o mesmo padrão: antes do programa, participantes e grupo de comparação seguiam trajetórias semelhantes e depois do programa, os participantes passam a se sair melhor. Novamente, essa consistência entre métodos é ainda maior para a variável de nível hierárquico do cargo (Figura 4.9), onde todos os quatro estimadores apontam para cima após o tratamento, o resultado mais robusto de toda a avaliação.

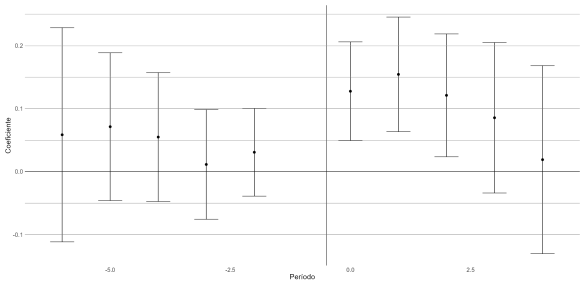
Aqui devemos levar em conta que o programa LideraGov teve turmas que ingressaram em anos diferentes, como em 2021, 2022 e 2023. Como vimos anteriormente, isso cria um desafio técnico: métodos tradicionais de avaliação cometem um erro ao comparar servidores que ainda não participaram com servidores que já participaram em edições anteriores, o que distorce a estimativa do efeito real. O método de Callaway e Sant'Anna (2021), usado em nossos resultados principais, foi desenvolvido especificamente para resolver esse problema: ele garante que cada turma seja sempre comparada apenas com servidores que ainda não haviam participado do programa naquele momento, produzindo estimativas confiáveis para cada edição separadamente e depois as combina em um resultado médio geral. Os demais métodos testados nos testes de robustez chegam à mesma resposta por caminhos diferentes, o que reforça a confiança nos resultados principais. Dessa forma, independentemente de como o impacto é calculado, a direção do efeito é sempre a mesma. O LideraGov está positivamente associado ao avanço na carreira de liderança dos servidores participantes, para o exercício proposto e entendida como ocupação de cargos e funções comissionadas, e esse resultado não depende de uma única escolha metodológica, mas se confirma sob diferentes perspectivas analíticas.

Figura 4.7: Robustez: Diferentes Métodos de Estimação - Probabilidade de assumir um cargo de liderança

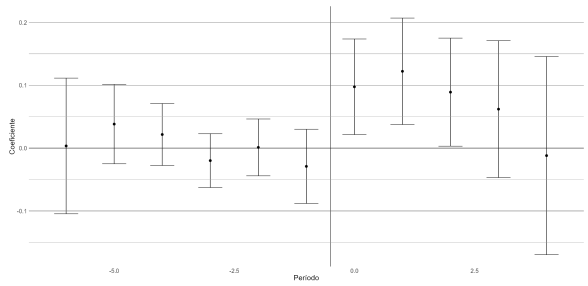
(a) Callaway & Sant'Anna (2020) - DiD



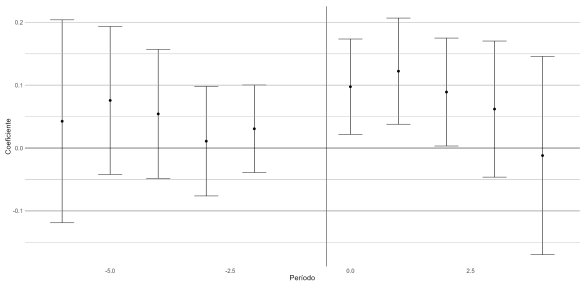
(b) TWFE - Two-Way Fixed Effects (tradicional)



(c) Gardner (2021) - did2s (two-stage DiD)



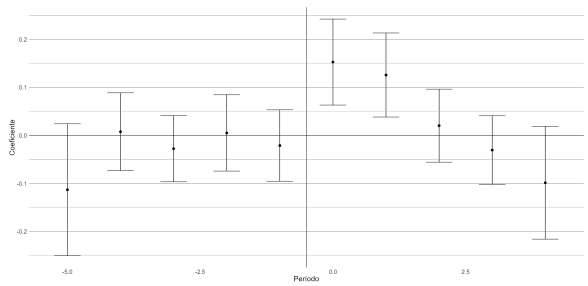
(d) Borusyak, Jaravel, Spiess (2021) - impute (imputation estimator)



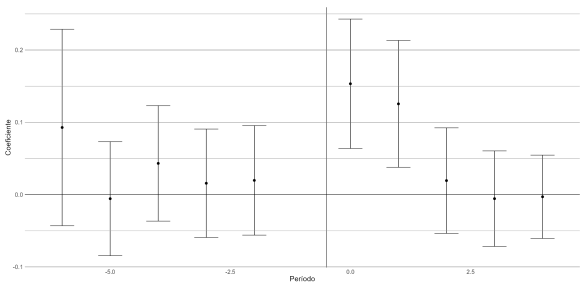
Note: Elaborado pelos autores.

Figura 4.8: Robustez: Diferentes Métodos de Estimação - Probabilidade de progredir no cargo de liderança

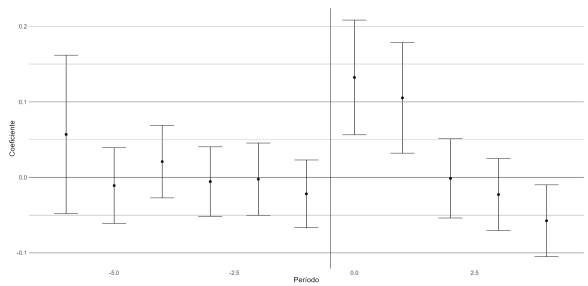
(a) Callaway & Sant'Anna (2020) - DiD



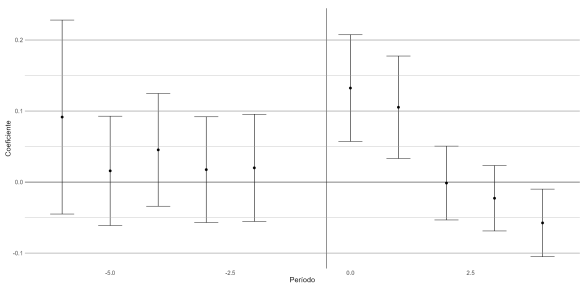
(b) TWFE - Two-Way Fixed Effects (tradicional)



(c) Gardner (2021) - did2s (two-stage DiD)



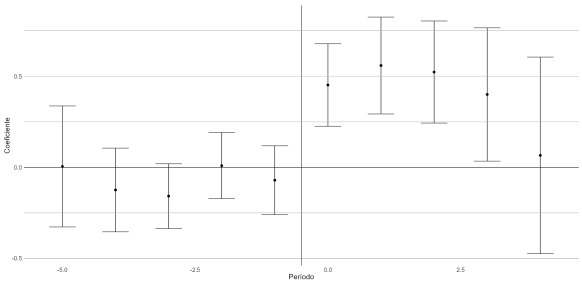
(d) Borusyak, Jaravel, Spiess (2021) - impute (imputation estimator)



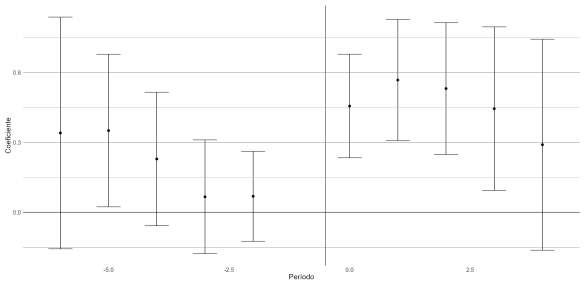
Note: Elaborado pelos autores.

Figura 4.9: Robustez: Diferentes Métodos de Estimação - Nível do cargo de liderança (1–7)

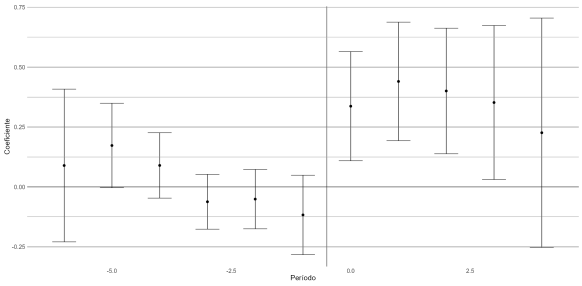
(a) Callaway & Sant'Anna (2020) - DiD



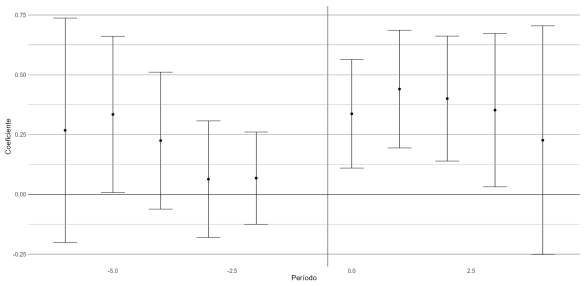
(b) TWFE - Two-Way Fixed Effects (tradicional)



(c) Gardner (2021) - did2s (two-stage DiD)



(d) Borusyak, Jaravel, Spiess (2021) - impute (imputation estimator)



Note: Elaborado pelos autores.

5. Considerações Finais

Este trabalho buscou avaliar se a participação no LideraGov produz efeitos sobre a trajetória profissional dos servidores públicos federais, especialmente em relação à ocupação de cargos de liderança e progressão hierárquica. Para tanto, foi utilizado o modelo de diferenças em diferenças escalonado de Callaway e Sant'Anna (2021), em dados do SIAPE e de registros administrativos da seleção do LideraGov, para estimar o impacto do programa sobre as probabilidades dos servidores ocuparem cargos de liderança, de ocuparem cargos de níveis hierárquicos superiores ao desempenhado no momento da formação e de avançar entre as faixas de cargos e funções.

Os resultados sugerem que o programa aumenta a probabilidade dos servidores formados de ocupar cargos e funções de liderança em 11 pontos percentuais. No exercício proposto, o programa também aumenta a probabilidade de avançar para faixa hierárquica superior em 6 pontos percentuais e em 0,45 pontos a posição do servidor na escala hierárquica padronizada adotada. Esses resultados permaneceram consistentes perante diferentes especificações metodológicas alternativas testadas.

Ainda sobre os resultados, vale mencionar também que os efeitos verificados foram distintos entre as turmas do LideraGov. A Turma 2 obteve um destaque em termos de efeitos na liderança, progressão e nível, enquanto nas Turmas 1 e 3 os efeitos foram menores e/ou menos precisos. Esse resultado sugere que, enquanto a Turma 1 tenha sido formalizada em um momento inicial do amadurecimento do programa, a Turma 3 pode ainda não ter tido tempo o suficiente para a conversão em cargos de liderança ou progressão.

A evidência internacional indica que, em liderança, os efeitos sobre comportamento e aplicação prática podem se manter estáveis ou até crescer ao longo do tempo, à medida que os participantes acumulam espaço para aplicar competências, ativar redes e converter aprendizado em movimentação profissional (BARENDS et al., 2023). Assim, o melhor resultado da Turma 2 é compatível com um grupo que teve mais tempo para transformar formação em acesso a posições de liderança.

De forma geral, os resultados estão em linha com evidências recentes de que treinamentos, tanto técnicos quanto comportamentais, aumentam a produtividade e ampliam as chances de progressão na carreira. Estudos mostram que programas de mentoria elevam a permanência e a obtenção de posições estáveis na carreira acadêmica (por exemplo, Ginther et al. (2020)), enquanto treinamentos focados em soft skills melhoram a inserção e a qualidade do emprego, especialmente no mercado formal (por exemplo, Barrera-Osorio, Kugler e Silliman (2023)). No setor público, há evidências de que capacitações específicas geram ganhos diretos de desempenho e também efeitos positivos ao longo da hierarquia, inclusive entre gestores, por exemplo, Espinosa e Stanton (2022).

Esses resultados abrem espaço para pesquisas futuras voltadas ao diagnóstico dos possíveis fatores que contribuíram para o melhor desempenho da Turma 2 em relação as Turmas 1 e 3. O perfil dos candidatos, o amadurecimento do programa e as diferenças no contexto institucional, como abertura de cargos ou mudanças organizacionais, podem ser fatores favoráveis para a nomeação de egressos na administração pública. Nesse contexto, a investigação de uma possível perda do efeito do programa ao longo do tempo também se apresenta como um aspecto relevante para uma avaliação de longo prazo. Outras investigações complementares, como ocupação de cargos em substituição, aspectos psicológicos, gerenciais e políticos relacionados à ocupação de cargos em liderança, efeito do programa sobre a trajetória de mulheres, pessoas negras e indígenas também são relevantes e possíveis agendas para pesquisas futuras.

Referências Bibliográficas

ADHVARYU, A.; KALA, N.; NYSHADHAM, A. Returns to on-the-job soft skills training. *Journal of Political Economy*, The University of Chicago Press Chicago, IL, v. 131, n. 8, p. 2165–2208, 2023. Citado na página 6.

AIZER, A. et al. The lifetime impacts of the new deal's youth employment program. *The Quarterly Journal of Economics*, Oxford University Press, v. 139, n. 4, p. 2579–2635, 2024. Citado na página 6.

BARENDS, E. et al. Leadership development: An evidence review. *Edited by Eric Barends, Denise Rousseau, Barbara Janssen, Alessandra Capezzio, and Cedric Velghe. CIPD Factsheet. Scientific. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, 2023. Citado na página 36.

BARRERA-OSORIO, F.; KUGLER, A.; SILLIMAN, M. Hard and soft skills in vocational training. Published by Oxford University Press on behalf of the World Bank, 2023. Citado na página 36.

Brasil. *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. 2019. <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Acesso em: 22 maio 2026. Citado na página 8.

Brasil. *Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021*. 2021. <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14204.htm>. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Citado na página 13.

CALLAWAY, B.; SANT'ANNA, P. H. C. Difference-in-differences with multiple time periods. *Journal of Econometrics*, v. 225, n. 2, p. 200–230, 2021. Acesso em: 22 maio 2026. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304407620303948>. Citado 4 vezes nas páginas 6, 16, 33 e 36.

CHAISEMARTIN, C. de; D'HAULTFŒUILLE, X. Two-way fixed effects estimators with heterogeneous treatment effects. *American Economic Review*, v. 110, n. 9, p. 2964–2996, 2020. Acesso em: 22 maio 2026. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20181169>. Citado na página 15.

ENAP. *LideraGov*. 2026. <https://lideragov.enap.gov.br/curso/#>. Acesso em: 22 de mai. de 2026. Citado na página 8.

ESPINOSA, M.; STANTON, C. Training, communications patterns, and spillovers inside organizations. 2022. Citado na página 36.

GERTLER, P. J. et al. *Impact Evaluation in Practice*. 2. ed. Washington, DC: World Bank, 2016. Acesso em: 22 maio 2026. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ebbe3565-69ff-5fe2-b65d-11329cf45293>. Citado 2 vezes nas páginas 5 e 14.

GINTHER, D. K. et al. Can mentoring help female assistant professors in economics? an evaluation by randomized trial. In: AMERICAN ECONOMIC ASSOCIATION 2014 BROADWAY, SUITE 305, NASHVILLE, TN 37203. *AEA Papers and Proceedings*. [S.l.], 2020. v. 110, p. 205–209. Citado na página 36.

GOODMAN-BACON, A. Difference-in-differences with variation in treatment timing. *Journal of Econometrics*, v. 225, n. 2, p. 254–277, 2021. Acesso em: 22 maio 2026. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304407621001445>. Citado na página 15.

NASCIMENTO, N. I. M. et al. Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do programa lideragov. *Revista do Serviço Público*, v. 76, n. 2, p. 198–220, 2025. Acesso em: 22 maio 2026. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11186>. Citado na página 8.

OECD. *Skills for a High-Performing Civil Service*. Paris: OECD Publishing, 2017. (OECD Public Governance Reviews). ISBN 9789264280724. Citado na página 5.

OLIVEIRA, J. M. de; MARQUES, P.; CARVALHO, R. *Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro*. Brasil: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2021. Citado na página 11.

WART, M. V. Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, v. 63, n. 2, p. 214–228, 2003. Citado na página 5.

Apêndice 1

Tabela 5.1: Equivalência entre funções de liderança e níveis hierárquicos utilizados na avaliação

Nível	CCFE/FCPE[a]	FCPE	Agências Reguladoras	IFE[b]	FCE e CCE
7	NES	—	—	—	Nível 18
6	DAS-6	—	CD-I e CD-II	CD-1	Nível 17
5	DAS-5	—	CGE-I	CD-2	Níveis 15 e 16
4	DAS-4	FCPE-4	CGE-II, CGE-III, CA-I, CA-II, CCT-V	CD-3	Níveis 13 e 14
3	DAS-3	FCPE-3	CGE-IV e CCT-IV	CD-4	Níveis 10 a 12
2	DAS-2	FCPE-2	CA-III e CCT-III	—	Níveis 7 a 9
1	DAS-1	FCPE-1	CAS-I, CAS-II, CCT-II e CCT-I	—	Níveis 5 e 6

Notas: Os níveis foram atribuídos de forma crescente (1 = mais baixo; 7 = mais alto), correspondendo à hierarquia das funções comissionadas vigentes no Poder Executivo Federal. Células marcadas com "—" indicam ausência de equivalência naquela carreira para o respectivo nível.

[a] Cargos em Comissão e Funções Comissionadas do Poder Executivo Federal.

[b] Cargos em Comissão e Funções Comissionadas das Instituições Federais de Ensino.