



Perfil dos Altos Executivos do Governo Federal Brasileiro

SUMÁRIO EXECUTIVO

ENAP

2022

Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretora Executiva

Rebeca Loureiro de Brito

Diretora de Altos Estudos

Flávia de Holanda Schmidt

Diretor de Educação Executiva

Rodrigo Torres de Lima

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Diretora de Gestão Interna

Alana Regina Biagi Lisboa

Diretora de Inovação (Substituta)

Camila de Castro Barbosa Medeiros

Consultor Responsável pela Pesquisa

Alessandro Freire

Equipe de Coordenação e Revisão da Pesquisa

Camila Neves Soares Oliveira

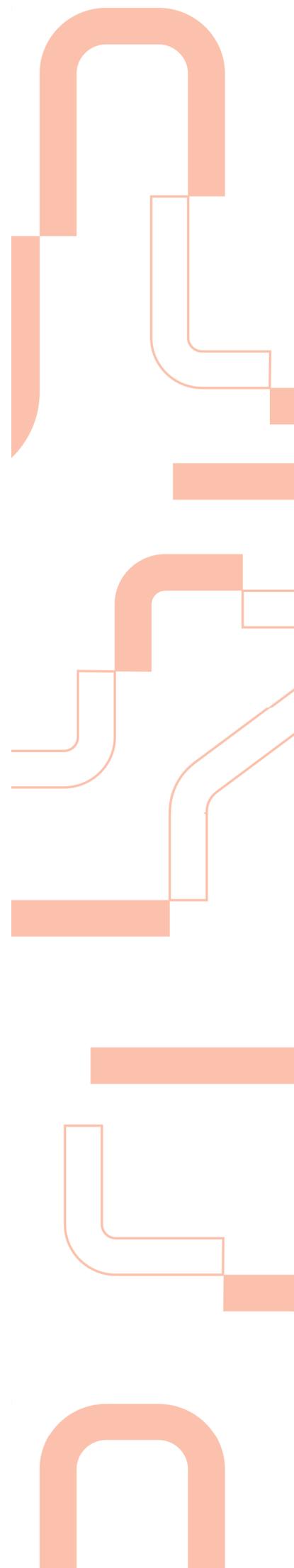
Isadora Lacava

João Vitor Faria Domingues

Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira

Pedro Masson Sesconetto Souza

Rodrigo Torres Lima



Introdução

O Governo Federal brasileiro tem papel central na condução de políticas públicas em diversas áreas, atuando em parceria com governos estaduais e municipais no gerenciamento de serviços públicos nas áreas de educação, saúde, previdência social e diversas outras. Esse papel do Governo Federal tem como atores de destaque servidores(as) federais efetivos(as) e comissionados(as) que ocupam posições de liderança nos diversos órgãos das administrações direta e indireta, os (as) quais são responsáveis pela implementação de políticas públicas destinadas a milhões de brasileiros e brasileiras. Nesse sentido, é do interesse do Estado brasileiro e da sociedade brasileira o desenvolvimento desse segmento de servidores(as) para o exercício de funções de liderança.

Com o objetivo de compreender o perfil dessa força de trabalho, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em parceria com a Organização de Estados Iberoamericanos (OEI) desenvolveu um amplo estudo sobre os (as) ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) níveis 4 a 6 e equivalentes. Esse estudo envolveu a aplicação de um *survey* em 2022 com perguntas inéditas sobre esse segmento do setor público brasileiro e análises de um banco de dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Este documento resume os principais achados desse estudo e traz recomendações para a capacitação de servidores(as) atuantes em cargos de alta gestão no Governo Federal.

Resultados do Survey com Altos(as) Executivos(as)

Entre julho e agosto de 2022, a Enap aplicou um *survey* online com servidores(as) ocupantes de cargos DAS níveis 4 a 6 e equivalentes. O *survey* contou com 788 respostas válidas e incluiu blocos de perguntas sobre o perfil sociodemográfico dos(as) respondentes, sua trajetória profissional, percepções sobre competências de liderança e outras. Um dos principais achados do *survey* se refere às competências de liderança consideradas mais importantes pelos respondentes. A população de interesse da pesquisa é composta por aproximadamente 5 mil servidores(as) ocupantes de cargos DAS níveis 4 a 6 e cargos equivalentes. O *survey* teve a seguinte composição amostral: 579 ocupantes de DAS-4 (73%), 176 (22%) ocupantes de DAS-5, 25 (3%) ocupantes de DAS-6 e 3 (menos de 1%) ocupantes de cargos da classe Natureza Especial. Cinco respondentes não revelaram o nível do cargo que ocupam.

A matriz de competências de liderança mapeada pela Enap inclui nove competências: I) autoconhecimento; II) comunicação estratégica; III) coordenação e colaboração em rede; IV) gestão de crises; V) engajamento de pessoas e equipes; VI) inovação e mudança; VII) gestão para resultados; VIII) geração de valor para o usuário; IX) visão de futuro. O *survey* indicou que as três competências¹ consideradas mais importantes pelos(as) respondentes foram o engajamento de pessoas e equipes (62%) a gestão para resultados (52%) e a coordenação e colaboração em rede (44%). O *survey* também incluiu uma pergunta sobre as competências as quais os respondentes consideravam que mais precisavam desenvolver. As três competências mais citadas como carentes de desenvolvimento² pelos(as) respondentes foram: comunicação estratégica (47%), inovação e mudança (43%) e gestão de crises (40%). Esses resultados sugerem que a capacitação de altos(as) executivos(as) em competências de liderança deve priorizar uma combinação das competências apontadas como mais importantes e mais carentes de desenvolvimento. Esses resultados são consistentes em todos os níveis de cargos analisados.

1 Os respondentes do *survey* responderam à seguinte pergunta: “Segue abaixo uma lista de competências para liderança. Por favor, indique as três mais importantes para o exercício das suas funções atuais”.

2 Em seguida, os participantes do *survey* responderam a outra pergunta, com foco nas competências de liderança que precisavam desenvolver, com o seguinte enunciado: “Pensando nas competências para liderança mencionadas na pergunta anterior, por favor, indique as três mais importantes para o exercício das suas funções atuais.”

Figura 1 - Competências de Liderança Consideradas Importantes

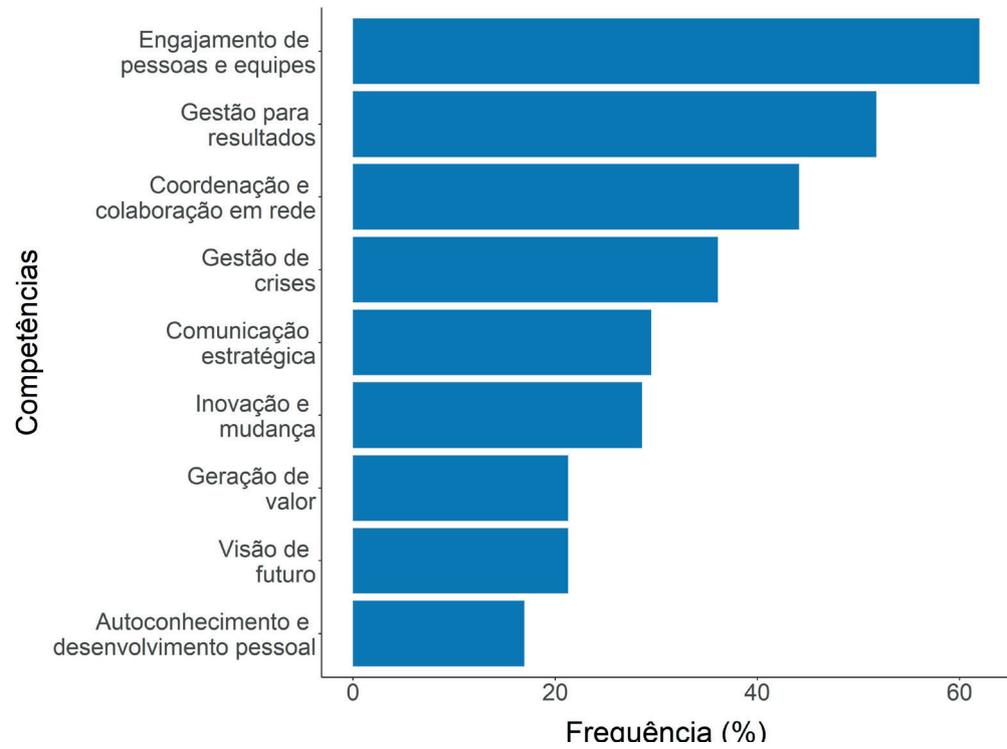
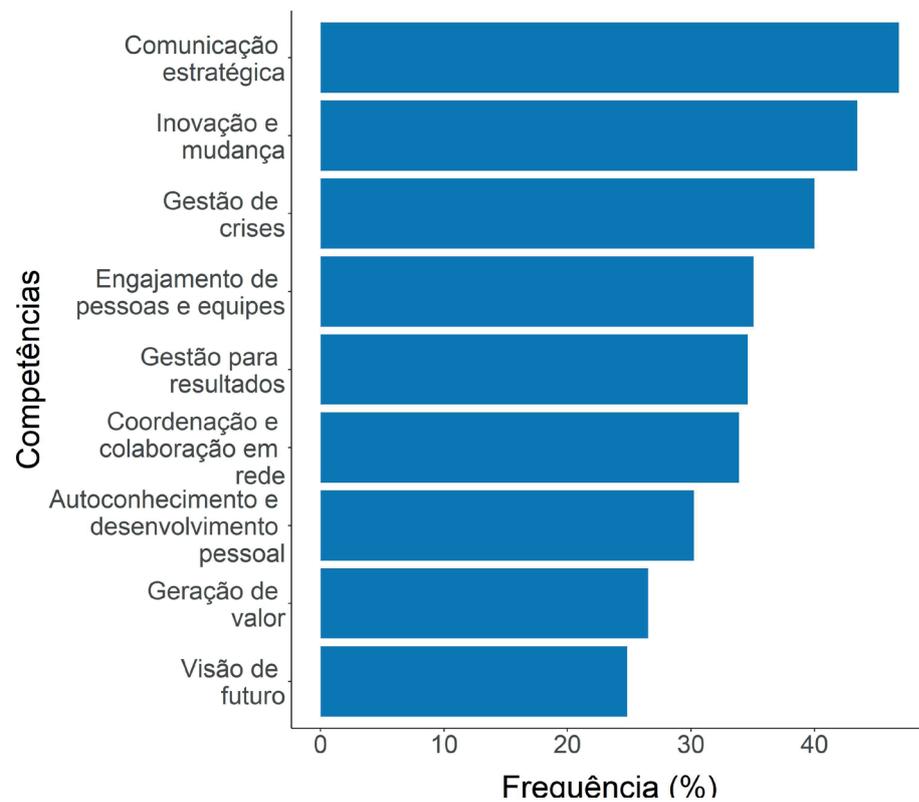
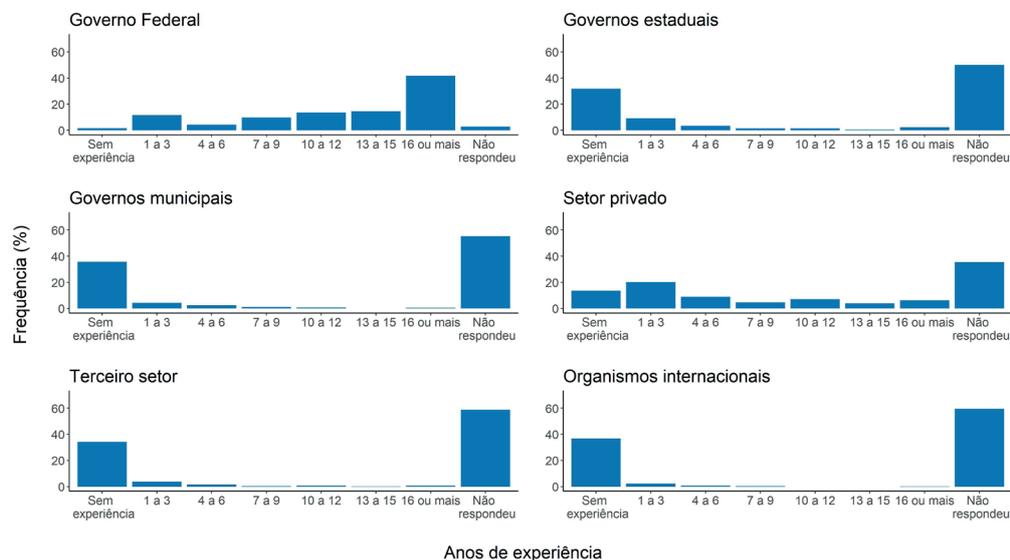


Figura 2 - Competências de Liderança a Desenvolver



Um resultado importante do *survey* diz respeito à trajetória profissional dos(as) ocupantes desses cargos. O *survey* destacou que a experiência profissional dos(as) ocupantes de DAS níveis 4 a 6 é majoritariamente concentrada no Governo Federal: 70% dos respondentes declararam ter ao menos 10 anos de experiência no Governo Federal. A experiência no setor privado também apareceu em segundo lugar, com 17% dos respondentes declarando ter 10 anos ou mais de experiência nesse setor. Essa predominância do setor privado na experiência profissional apontada pelo *survey* também aparece nos dados oficiais da trajetória profissional desses(as) servidores(as). Os dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) cruzados com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)³ apontam que, entre governos estaduais, municipais e a iniciativa privada, a experiência profissional predominante se encontra no setor privado. A média de anos de experiência nesse setor foi de 0,94 anos entre ocupantes de DAS-4 e de cerca de 0,97 anos para ocupantes de DAS-5. Ocupantes de DAS-6 apresentaram a maior média de experiência no setor privado, com 1,26 anos. Cabe notar, contudo, que as análises dos dados do SIAPE/RAIS consideraram apenas a experiência profissional fora do Governo Federal.

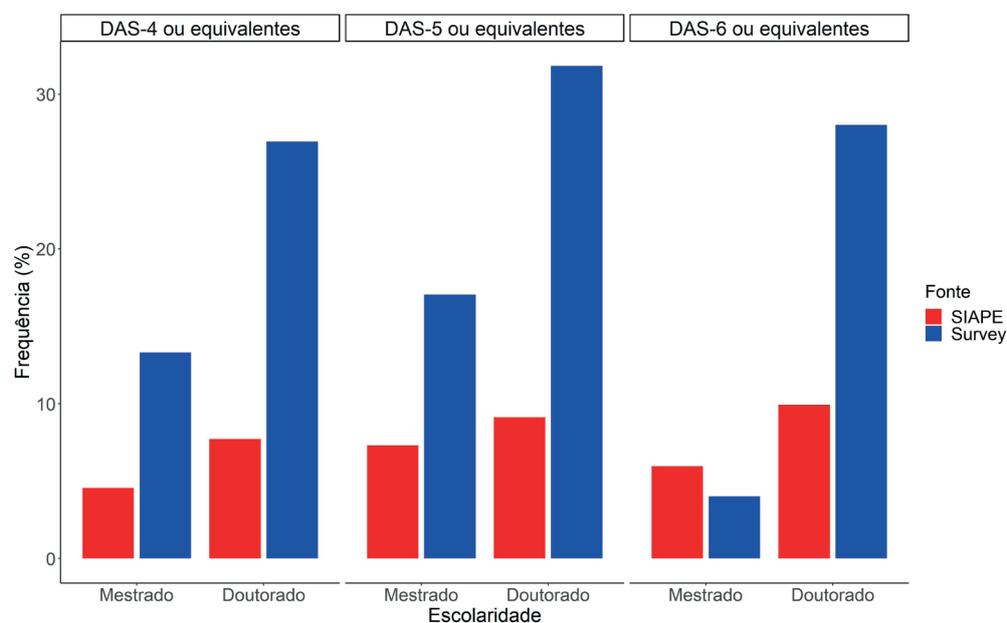
Figura 3 - Trajetória Profissional



3 Mais detalhes sobre esses dados na seção seguinte.

Outro achado importante do *survey* diz respeito à qualificação dos ocupantes de cargos de alta gestão do Governo Federal. Os dados do *survey* mostram que a qualificação desses profissionais é significativamente maior do que a encontrada nos registros oficiais do SIAPE. Isso se deve ao fato de que muitos servidores do Governo Federal não têm seus dados sobre escolaridade atualizados no SIAPE, o que pode provocar distorções na descrição de características importantes dessa população. A Figura 4 exibe a distribuição de servidores(as) com mestrado e doutorado por nível do cargo e indica que a defasagem de dados sobre escolaridade no SIAPE é bastante expressiva.

Figura 4 - Distribuição de escolaridade segundo o nível do cargo - SIAPE x Survey

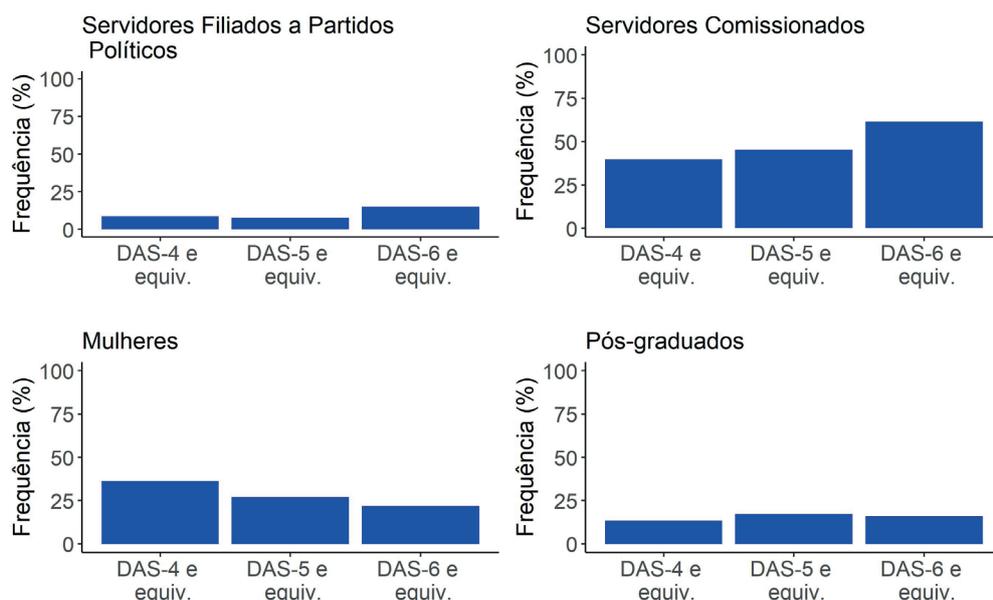


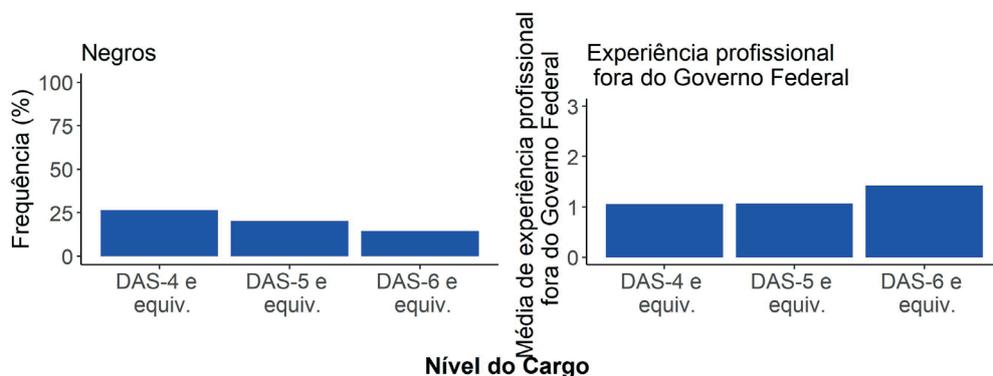
Resultados das Análises de Dados SIAPE/RAIS

Foram feitas análises de um banco de dados inovador, elaborado pela equipe técnica da Enap, a partir de um cruzamento de dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Esse banco inclui 4.970 observações com dados que não constam do SIAPE, tais como a trajetória profissional nas esferas estadual, municipal e no setor privado, a filiação partidária dos(as) servidores(as) e o tempo de ocupação em cargos DAS.

Os dados SIAPE/RAIS indicam que uma parcela minoritária de ocupantes de DAS níveis 4 a 6 é filiada a partidos políticos. Entre ocupantes de DAS níveis 4, 5 e 6, a parcela de filiados(as) foi estimada em 9%, 8% e 15%, respectivamente. A presença de negros(as) na ocupação desses cargos é bastante inferior à de brancos(as), com os cargos DAS-4 e equivalentes tendo a maior proporção de ocupantes negros(as) (26%), seguido pelos cargos DAS-5 (20%) e DAS-6 (14%). Essa mesma desigualdade é encontrada no cruzamento por gênero. As mulheres representam a minoria em todos os níveis analisados: 36% entre ocupantes de DAS-4, 27% entre ocupantes de DAS-5 e 22% entre ocupantes de DAS-6.

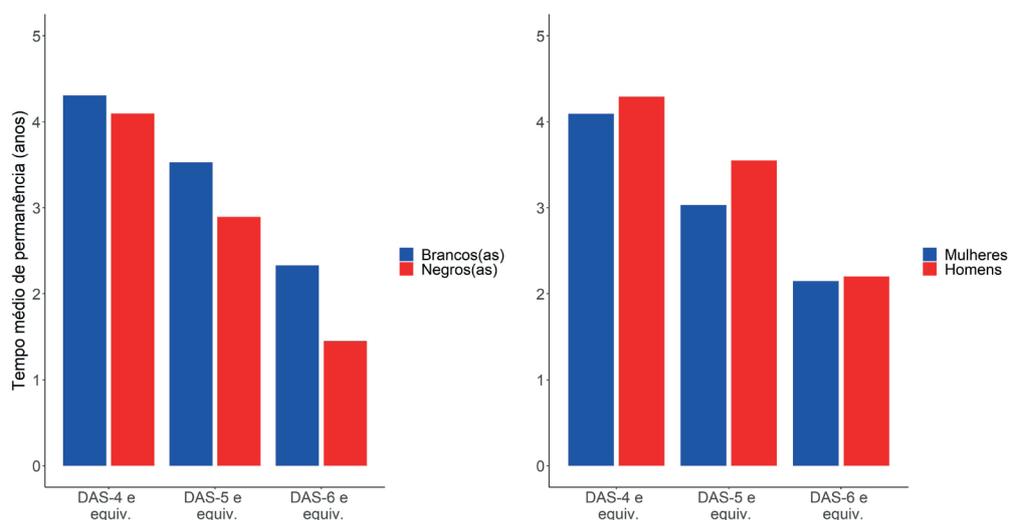
Figura 5 – Características da população de Ocupantes de DAS Níveis 4 a 6





O tempo de permanência em cargos de alta gestão também foi analisado e apontou para desigualdades raciais e de gênero. Negros(as) têm médias de permanência nesses cargos significativamente menores que as de brancos(as). As mulheres ocupantes de DAS-5 apresentaram médias menores de permanência em comparação aos homens. Além disso, análises de regressão apontaram que as chances de nomeação de homens e servidores(as) brancos(as) para cargos mais altos se mostraram significativamente maiores em comparação às das mulheres e de servidores de outras raças, já considerando os efeitos de variáveis como experiência profissional, vínculo com o Governo Federal, filiação partidária e escolaridade.

Figura 6 - Tempo médio de permanência no cargo segundo a raça/cor e o gênero por nível do cargo



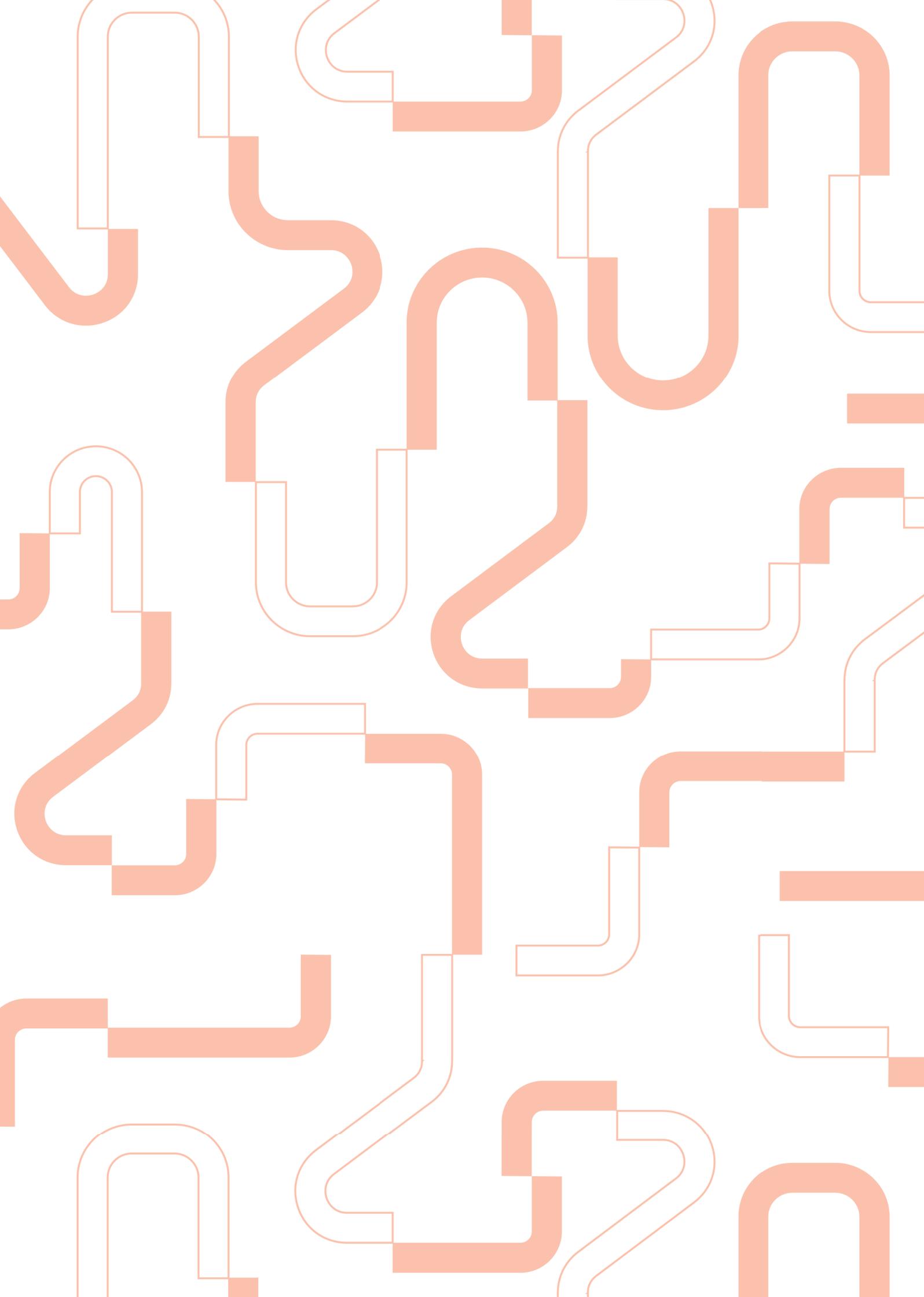
Conclusões

Os resultados das análises de dados do *survey* com altos(as) executivos(as) e do banco de dados SIAPE/RAIS trazem diversas conclusões sobre esse segmento de servidores(as). O *survey* indicou que as competências de liderança tidas como mais importantes por esses profissionais se concentram em *soft skills*, tais como a capacidade de mobilizar equipes e a colaboração em rede, além da gestão voltada para resultados. Esse resultado indica que a atuação desses(as) profissionais demanda sobretudo habilidades relacionais. Além disso, a comunicação estratégica foi mencionada como uma competência a ser desenvolvida pelos(as) respondentes, reforçando a importância dessas habilidades no exercício de suas funções. Esses dados poderão ser utilizados como referência para o desenho de ações de capacitação voltadas a esse segmento de servidores(as) do Governo Federal.

A qualificação dos(as) altos(as) executivos(as) do Governo Federal medida no *survey* indica a presença de inconsistências significativas em relação aos dados do SIAPE. As proporções de servidores(as) com mestrado ou doutorado medidas no *survey* se mostraram muito superiores às dos registros oficiais do SIAPE. Esses resultados ressaltam a necessidade de políticas voltadas à atualização de dados sobre a força de trabalho do Governo Federal.

Os dados do banco SIAPE/RAIS revelaram que as desigualdades de gênero e raça/cor na ocupação de cargos de alta gestão são significativas. A presença de negros(as) nesses cargos ainda é muito menor que a de brancos(as) em todos os níveis analisados. O tempo médio de permanência nesses cargos se revelou menor especialmente entre os(as) negros(as) em comparação a servidores(as) brancos(as). Além disso, as chances de nomeação para cargos de níveis mais altos são significativamente menores para as mulheres, já considerando fatores como escolaridade, vínculo, raça/cor e experiência profissional.

A partir das conclusões acima, a Enap e outros órgãos do Governo Federal poderão desenhar ações de capacitação voltadas a altos(as) executivos(as), além de buscar soluções para o aprimoramento da representatividade de raça/cor e gênero na ocupação de cargos de alta gestão.





enap