



Perfil dos Altos Executivos do Governo Federal Brasileiro

RELATÓRIO DO SURVEY

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

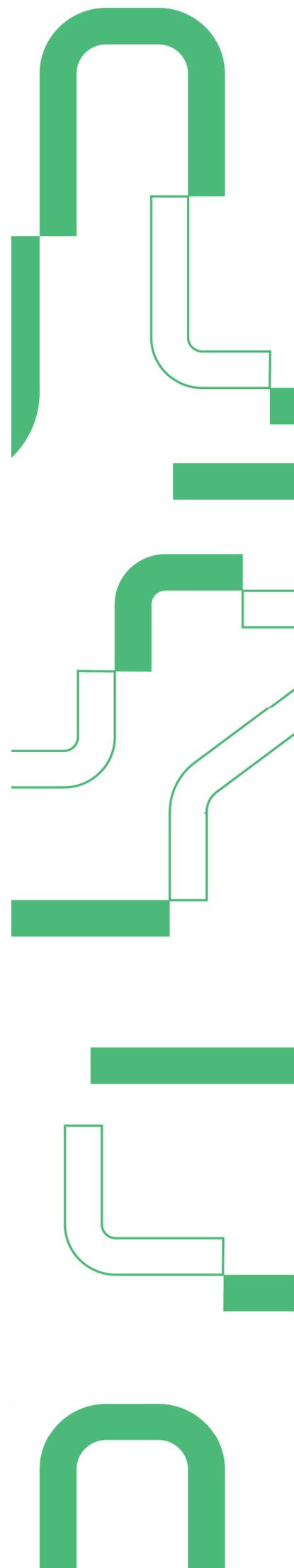
Isadora Lacava

João Vitor Faria Domingues

Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira

Pedro Masson Sesconetto Souza

Rodrigo Torres Lima



Perfil dos Altos Executivos do Governo Federal Brasileiro

Relatório do *Survey*

Contextualização da pesquisa

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com a Organização dos Estados Iberoamericanos (OEI), vem desenvolvendo um estudo sobre o perfil dos(as) altos(as) executivos(as) do Governo Federal. O objetivo do estudo é subsidiar, por meio de estudos empíricos, o desenho de ações de capacitação ofertadas pela Enap e destinadas a lideranças do Poder Executivo federal. Para isso, a Enap e a OEI organizaram um processo seletivo para a contratação de um(a) consultor(a) para a execução das pesquisas de interesse desse projeto. Este relatório traz os resultados de uma das pesquisas realizadas com altos(as) executivos(as) do Governo Federal. Entre os meses de julho e agosto de 2022, a Enap aplicou um *survey*¹ online com uma amostra de ocupantes de cargos da alta gestão do Governo Federal. O público-alvo do *survey* foi definido como os(as) ocupantes de cargos em comissão de Direção e Assessoramento Superior (DAS) níveis 4 ou superiores e cargos equivalentes (FCPE, CCE, FCE e outros equivalentes).

O *survey* incluiu diversas perguntas relativas ao perfil profissional dos(as) ocupantes de cargos da alta gestão do Governo Federal, além de suas impressões sobre competências de liderança, demandas por ações de capacitação, traços de personalidade e outros dados de importância para o desenvolvimento de cursos, eventos e outras ações voltadas ao desenvolvimento profissional desses servidores. O *survey* foi divulgado via listas de e-mails, redes sociais e serviço de mensageria, o que assegurou uma boa taxa de respostas. A pesquisa coletou 788 respostas válidas, o que representa pouco mais de 15% da população de ocupantes de cargos DAS níveis 4, 5 e 6 e cargos de Natureza Especial e cargos equivalentes.

1 Questionário com perguntas fechadas aplicado a uma amostra de dada população.

Tamanho da amostra e potência estatística

1) Definição do tamanho da amostra e da margem de erro.

Para o cálculo do tamanho da amostra com uma margem de erro de 4 pontos percentuais e interval de confiança de 95% (Imai 2018), assumindo $p = 0,5$, temos:

$$n \approx \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{(0,04)^2} = 600$$

Considerando o tamanho da população em aproximadamente 5.000 servidores no perfil indicado, conforme dados do Siape, e utilizando a fórmula de Cochran (COCHRAN, 1977) para populações finitas temos:

$$n \approx \frac{600}{1 + \frac{600 - 1}{5.000}} = 535$$

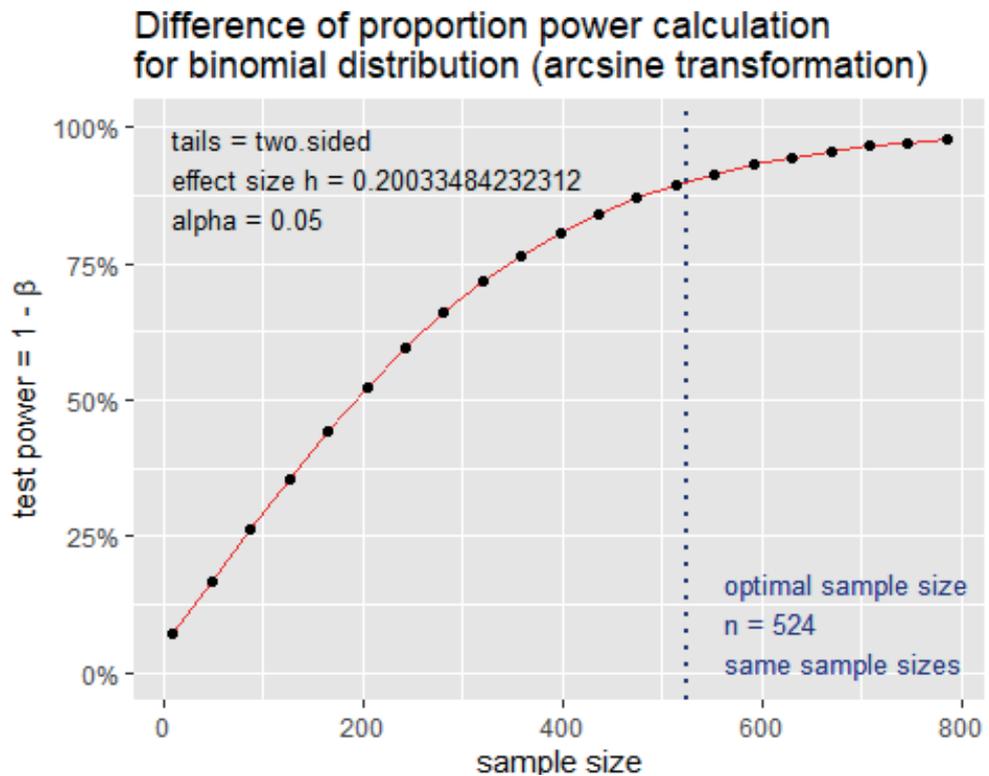
Qual tamanho de amostra necessário para se detectar diferenças de 10 pontos percentuais entre dois grupos com significância estatística de $p < 0,05$ e potência estatística de 90% em um teste de hipóteses bicaudal? Para responder a essa pergunta, fizemos uma análise de potência estatística por meio do software R. Os resultados da análise são apresentados a seguir.

```
library(pwr)

power.output <- pwr.2p.test(h = ES.h(p1 = 0.55, p2 = 0.45),
  sig.level=0.05, power=0.90)

plot(power.output)
```

Figura 1 | Diferença de cálculo de poder de proporção para distribuição binomial (transformação de arco-seno)



Fonte: elaboração própria.

A Figura 1 sugere que uma amostra de 524 respondentes seria suficiente para capturar diferenças de 10 pontos percentuais entre grupos da amostra com potência estatística de 90%. O índice h exibido na Figura 1 se refere ao tamanho dos efeitos detectáveis com uma amostra de 524 respondentes. Tomando os valores de referência propostos por Cohen (2013), um efeito de $h = 0.20$ é considerado um efeito intermediário entre pequeno e moderado em um teste de correlação, porém pequeno em um teste de diferença de médias.

```
# Correlação
cohen.ES(test = "r", size = "small")
##
##      Conventional effect size from Cohen (1982)
##
##      test = r
##      size = small
##      effect.size = 0.1
```

```
# Diferença de médias
cohen.ES(test = "t", size = "small")
##
##      Conventional effect size from Cohen (1982)
##
##           test = t
##           size = small
##           effect.size = 0.2
```

Portanto, é necessária uma amostra de cerca de 10% da população de interesse para que o *survey* forneça poder estatístico suficiente para detectar diferenças de médias pequenas ou moderadas entre grupos. A amostra final do *survey* superou com folga essa meta, contemplando mais de 15% da população de interesse.

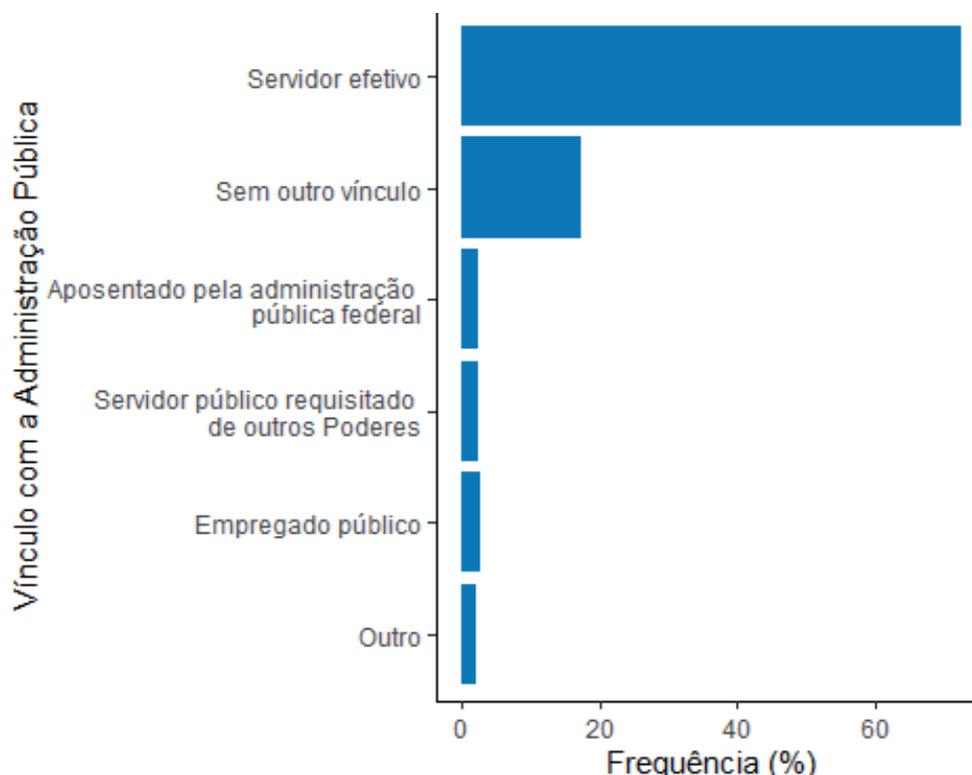
As seções a seguir descrevem os resultados do *survey* e são organizadas conforme os blocos de perguntas da pesquisa: “Perfil Profissional”, “Trajetória Profissional”, “Competências de Liderança”, “Capacitação”, “Idiomas”, “Traços de Personalidade” e “Perfil Sociodemográfico”. Os resultados da pesquisa são descritos por meio de gráficos e tabelas contendo os intervalos de confiança das estimativas e o número de respostas válidas em cada pergunta. Por questões de visualização, algumas das figuras não são acompanhadas por tabelas.

Perfil Profissional

A primeira pergunta do *survey* tratou do vínculo dos respondentes com a administração pública federal. A Figura 2 traz a distribuição de frequências relativas dos vínculos reportados pelos participantes da pesquisa. A maioria dos participantes da pesquisa (73%) é composta por servidores de carreira. Servidores comissionados compõem a segunda categoria mais numerosa de participantes (18%), seguidos por empregados públicos (3%), aposentados (2%), requisitados de outros Poderes (2%) e servidores com outros vínculos (2%). **A Figura 2 é acompanhada por uma tabela com as frequências absolutas e relativas de respostas, além dos intervalos de confiança das estimativas (última coluna da tabela)².**

2 Por questões de espaço e visualização, algumas das figuras não são acompanhadas por tabelas.

Figura 2 | **Distribuição dos vínculos dos respondentes**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 1 | **Vínculo dos respondentes**

Vínculo	N = 788 ¹	I.C. ²
Servidor efetivo	572 (73%)	69%, 76%
Sem outro vínculo	138 (18%)	15%, 20%
Aposentado pela adm. pública federal	20 (2.5%)	1.6%, 4.0%
Servidor requisitado de outros Poderes	19 (2.4%)	1.5%, 3.8%
Empregado público	22 (2.8%)	1.8%, 4.3%
Outro	17 (2.2%)	1.3%, 3.5%

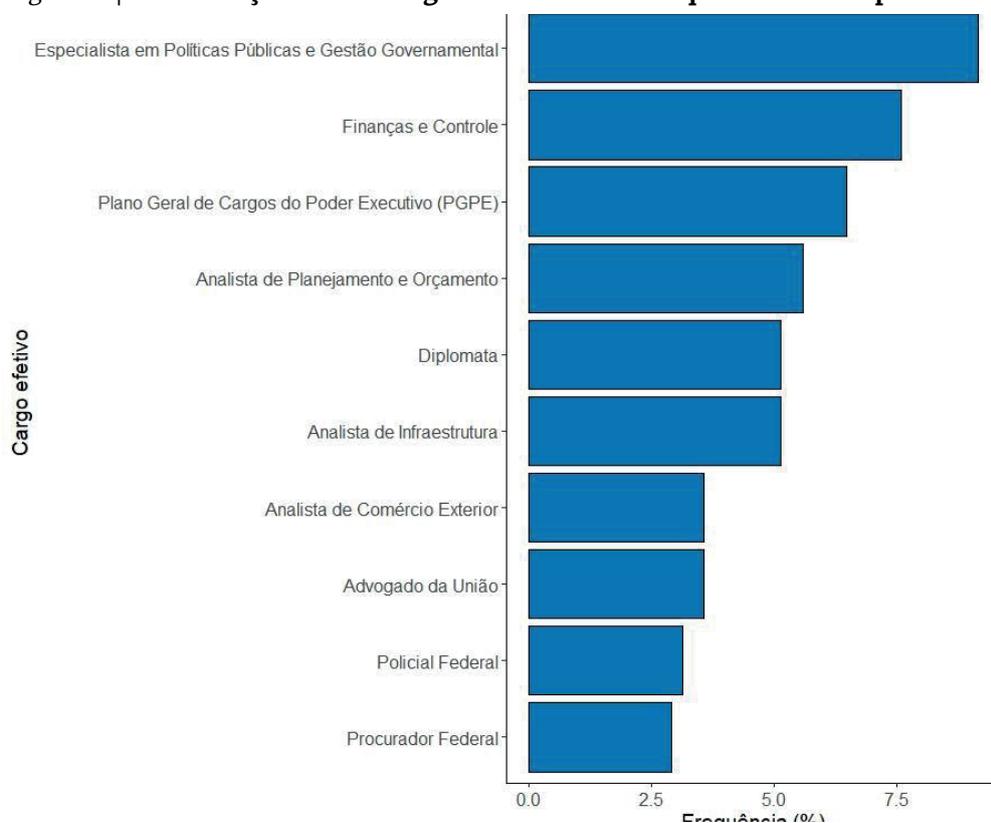
¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

A Figura 3 exibe a distribuição das carreiras dos servidores efetivos da pesquisa. Uma parcela significativa dos respondentes é de carreiras do ciclo de gestão, incluindo Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Analistas de Finanças e Controle, Analistas de Planejamento e Orçamento e Analistas de Comércio Exterior. Servidores do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) também compõem uma das categorias de cargos efetivos mais frequentes entre os participantes.

Figura 3 | Distribuição dos 10 cargos efetivos mais frequentes dos respondentes



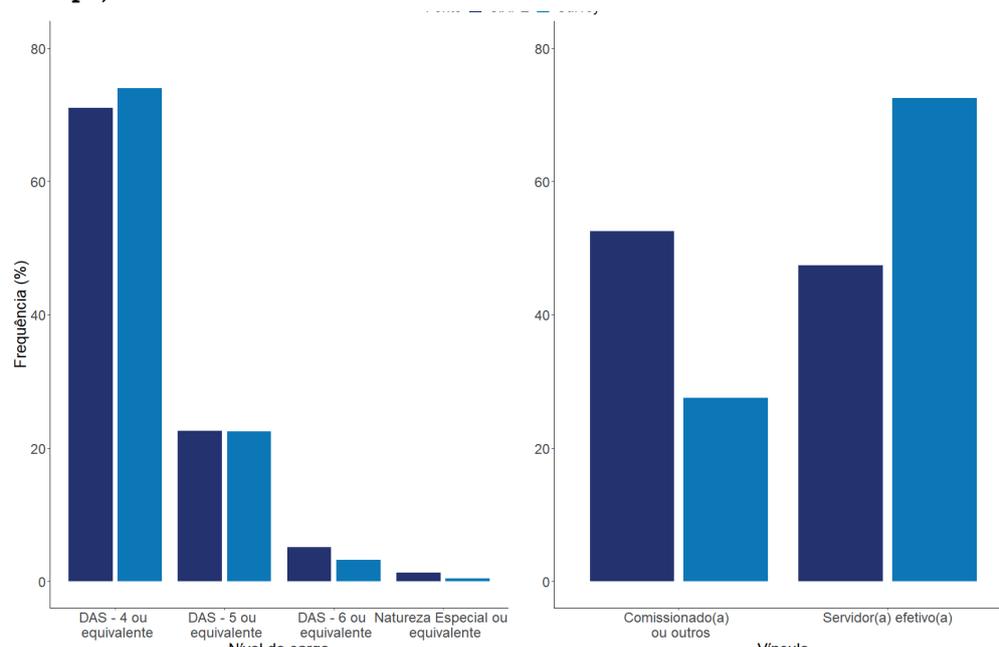
Fonte: elaboração própria.

A Figura 4 contém uma comparação da distribuição dos níveis dos cargos em comissão ocupados pelos respondentes com a distribuição de níveis de cargos encontrada na população total. Os dados referentes à população de ocupantes desses cargos foram extraídos do Siape em maio de 2022. As distribuições seguem padrões bastante semelhantes. 74% dos participantes do *survey* ocupam cargos DAS-4 ou equivalentes, enquanto 22% são ocupantes de cargos DAS-5 ou equivalentes. O restante dos respondentes se divide entre ocupantes de cargos DAS-6 (cerca de 3%) ou equivalentes e cargos de Natureza Especial ou equivalentes (menos de 1%). A proporção de ocupantes de cargos de Natureza Especial tem a maior disparidade em relação aos dados populacionais do Siape, os quais apontam que pouco mais de 1% dos altos executivos do Governo Federal são ocupantes desses cargos. De modo geral, contudo, a amostra do *survey* refletiu muito bem a distribuição de cargos encontrada na população de altos executivos.

Por outro lado, as distribuições de vínculos com a administração pública encontradas nos dados do Siape divergem significativamente das encontradas no *survey*. Enquanto 47% dos servidores cadastrados no Siape como ocupantes de cargos DAS-4 a 6 são servidores efetivos, essa proporção chega a 72% no *survey*. Nesse

sentido, a amostra do *survey* sub-representa os servidores comissionados nesses cargos. Essa disparidade de resultados pode ser atribuída à tendência de servidores comissionados responderem menos a pesquisas de opinião, como já documentado em estudos (BERTELLI; LEWIS, 2012; LEWIS; RICHARDSON, 2017; FREIRE *et al.*, 2014).

Figura 4 | **Distribuição dos níveis e vínculos dos cargos dos respondentes (Survey x Siape)**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 2 | **Nível do cargo em comissão**

	N = 788 ¹	I.C. ²
Qual o nível do seu cargo em comissão?		
DAS-4 ou equivalentes	579 (73%)	70%, 77%
DAS-5 ou equivalentes	176 (22%)	20%, 25%
DAS-6 ou equivalentes	25 (3.2%)	2.1%, 4.7%
Natureza Especial ou equivalentes	3 (0.4%)	0.10%, 1.2%
Não respondeu	5 (0.6%)	0.23%, 1.6%

¹n (%)

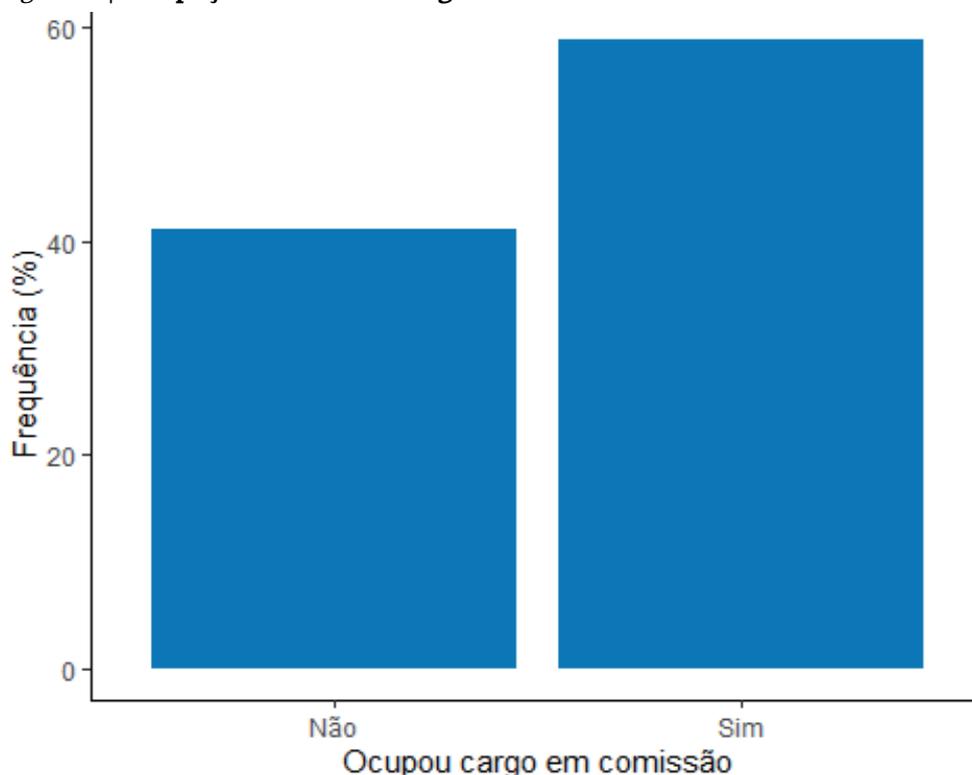
²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

Trajétoria Profissional

O survey incluiu perguntas sobre a experiência profissional dos participantes. Uma dessas perguntas tratava da experiência prévia, no Governo Federal, em cargos comissionados de níveis equivalentes ou superiores ao cargo atualmente ocupado pelos respondentes. Conforme a Figura 5 demonstra, cerca de 60% dos participantes da pesquisa afirmaram ter ocupado cargos de níveis equivalentes ou superiores ao cargo atual.

Figura 5 | Ocupação anterior de cargo em comissão



Fonte: elaboração própria.

Tabela 3 | Experiência em cargos comissionados

	N = 784 ¹	I.C. ²
Ocupou cargo em comissão?		
Não	322 (41%)	38%, 45%
Sim	462 (59%)	55%, 62%

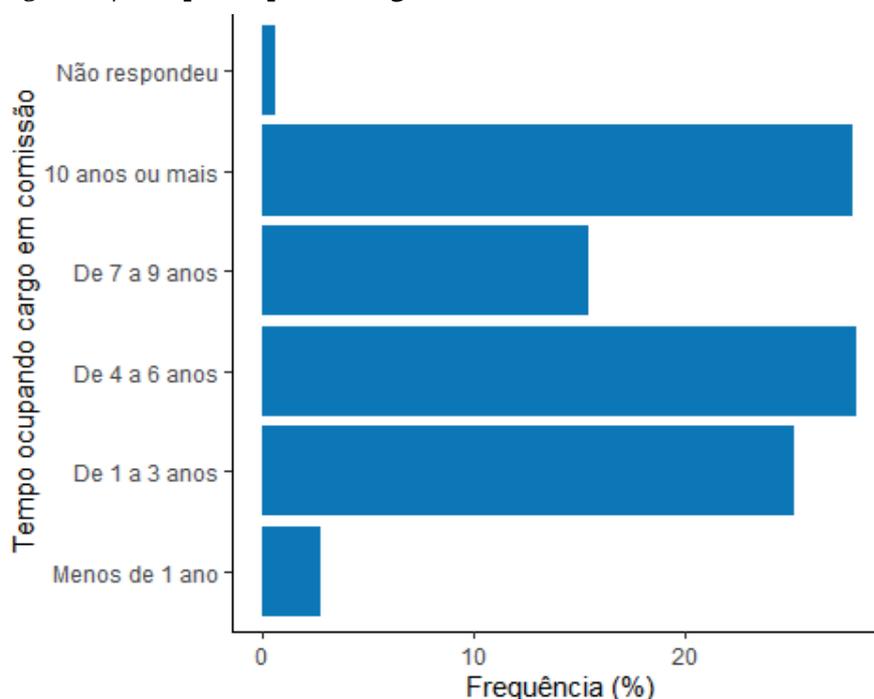
¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

Os participantes que afirmaram ter alguma experiência prévia na ocupação de cargos no Governo Federal responderam a uma pergunta sobre o tempo que passaram nessas posições. Como a Figura 6 demonstra, pouco mais da metade dos respondentes (55,8%) afirmaram ter até seis anos de experiência prévia em cargos de nível equivalente ou superior ao atual. Os demais respondentes se dividiram entre as categorias com 7 a 9 anos (15%) e 10 anos ou mais de experiência nesses cargos (28%).

Figura 6 | **Tempo ocupando cargos em comissão**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 4 | **Tempo em cargos comissionados**

	N = 466 ¹	I.C. ²
Tempo ocupando cargo em comissão?		
Menos de 1 ano	13 (2,8%)	1,6%, 4,8%
De 1 a 3 anos	117 (25%)	21%, 29%
De 4 a 6 anos	131 (28%)	24%, 32%
De 7 a 9 anos	72 (15%)	12%, 19%
10 anos ou mais	130 (28%)	24%, 32%
Não respondeu	3 (0,6%)	0,17%, 2,0%

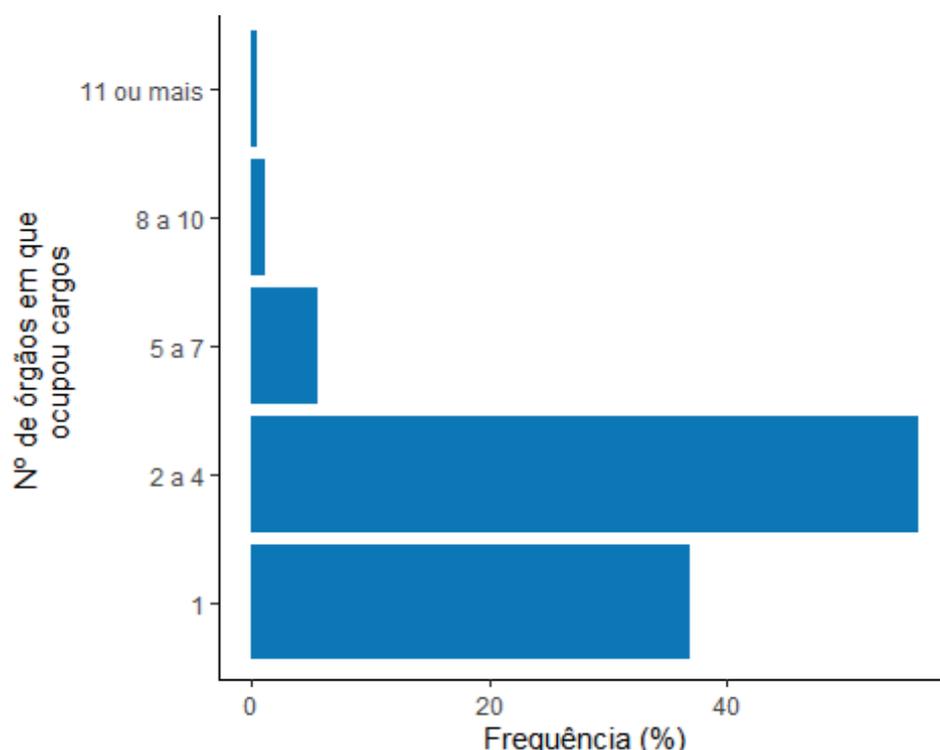
¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

Além do tempo ocupando cargos de níveis equivalentes ou superiores ao atual, os participantes com experiências prévias em cargos comissionados responderam a uma pergunta sobre o número de órgãos pelos quais passaram nessas experiências. A Figura 7 mostra que a esmagadora maioria dos respondentes (93%) passou por até quatro órgãos ocupando outros cargos comissionados equivalentes ou superiores ao atual.

Figura 7 | **Em quantos órgãos ocupou cargos em comissão**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 5 | **Número de órgãos em que ocupou cargos comissionados**

	N = 464 ¹	I.C. ²
Nº de órgãos em que ocupou cargos		
1	171 (37%)	32%, 41%
2 a 4	260 (56%)	51%, 61%
5 a 7	26 (5.6%)	3.8%, 8.2%
8 a 10	5 (1.1%)	0.40%, 2.6%
11 ou mais	2 (0.4%)	0.07%, 1.7%

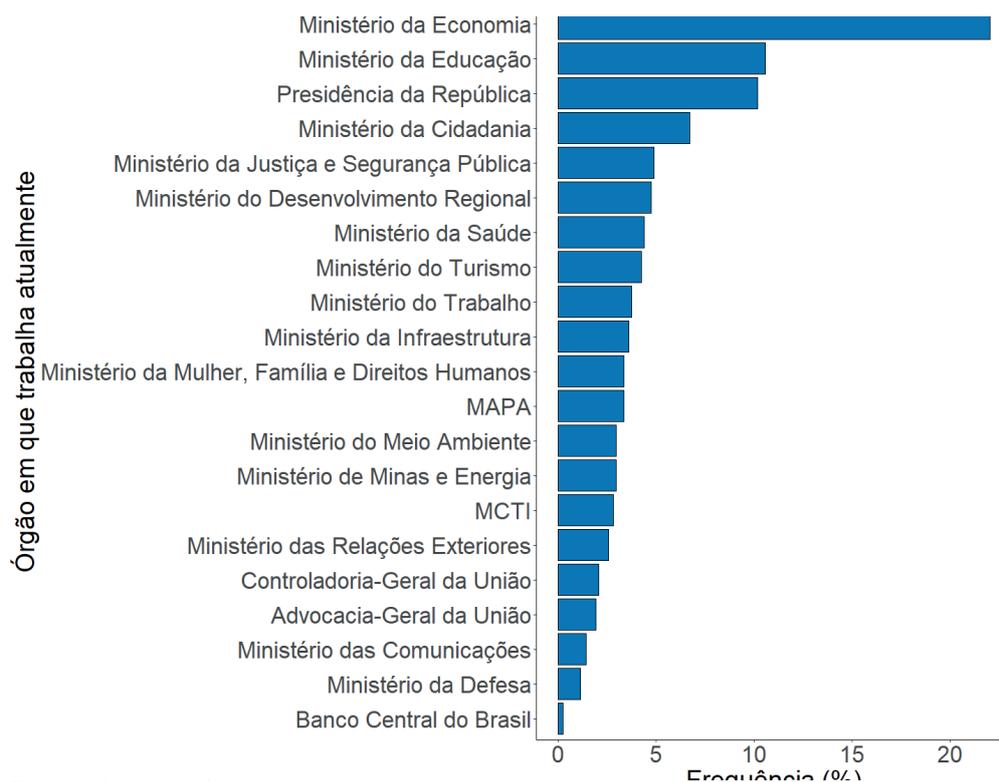
¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

O órgão superior de atuação dos respondentes é exibido na Figura 8. Há uma predominância de respondentes do Ministério da Economia, os quais compõem 22% da amostra, seguidos por participantes do Ministério da Educação (11%) e da Presidência da República (10%).

Figura 8 | **Órgão em que trabalha atualmente**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 6 | **Órgão de atuação**

Órgão	N = 776 ¹	I.C. ²
Ministério da Economia	171 (22%)	19%, 25%
Ministério da Educação	82 (11%)	8.5%, 13%
Presidência da República	79 (10%)	8.2%, 13%
Ministério da Cidadania	52 (6.7%)	5.1%, 8.8%
Ministério da Justiça e Segurança Pública	38 (4.9%)	3.5%, 6.7%
Ministério do Desenvolvimento Regional	37 (4.8%)	3.4%, 6.6%
Ministério da Saúde	34 (4.4%)	3.1%, 6.1%
Ministério do Turismo	33 (4.3%)	3.0%, 6.0%
Ministério do Trabalho	29 (3.7%)	2.6%, 5.4%
Ministério da Infraestrutura	28 (3.6%)	2.5%, 5.2%

	N = 776 ¹	I.C. ²
Órgão		
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	26 (3.4%)	2.2%, 4.9%
Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos	26 (3.4%)	2.2%, 4.9%
Ministério de Minas e Energia	23 (3.0%)	1.9%, 4.5%
Ministério do Meio Ambiente	23 (3.0%)	1.9%, 4.5%
Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	22 (2.8%)	1.8%, 4.3%
Ministério das Relações Exteriores	20 (2.6%)	1.6%, 4.0%
Controladoria-Geral da União	16 (2.1%)	1.2%, 3.4%
Advocacia-Geral da União	15 (1.9%)	1.1%, 3.2%
Ministério das Comunicações	11 (1.4%)	0.75%, 2.6%
Ministério da Defesa	9 (1.2%)	0.57%, 2.3%
Banco Central do Brasil - Orçamento Fiscal e Seguridade Social	2 (0.3%)	0.04%, 1.0%

¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

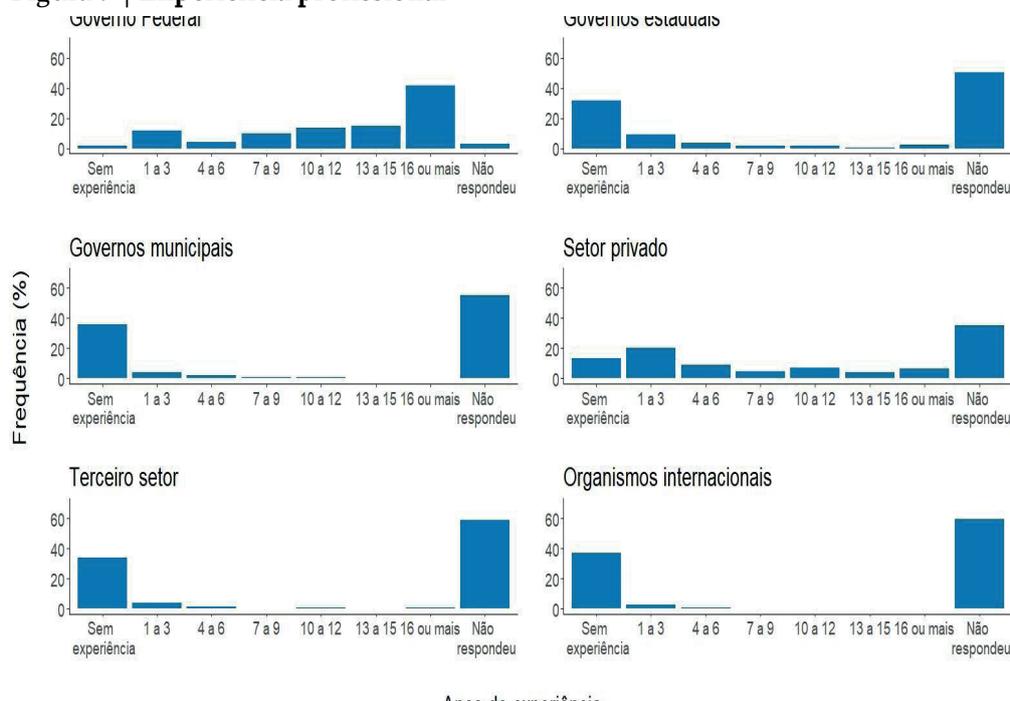
Fonte: elaboração própria.

A experiência profissional dos respondentes também foi mapeada pelo survey. A Figura 9 exhibe o tempo de experiência dos respondentes em diferentes níveis de governo (federal, estadual e municipal) e diferentes áreas (setor privado, terceiro setor e organismos internacionais). Como demonstra a Figura 9, há uma clara predominância de profissionais com ampla experiência no Governo Federal. 70% dos entrevistados declararam ter ao menos 10 anos de experiência no Governo Federal, indicando o alto grau de experiência desses profissionais.

Já a experiência em governos estaduais é significativamente menor. Mais de 30% dos respondentes declararam não ter experiência nessa esfera de governo. A taxa de não resposta referente à experiência em governos estaduais também foi bastante alta (50%), o que pode ser um indicativo de que a falta de experiência nessa esfera é ainda maior do que a declarada pelos demais respondentes. Esse padrão se repete nas experiências em governos municipais, no terceiro setor e em organismos internacionais.

A experiência no setor privado aparece como a segunda mais declarada pelos respondentes. 17% dos participantes declararam ter 10 anos ou mais de experiência no setor privado. Entretanto, a taxa de não resposta a essa pergunta também foi bastante alta (35%). Em suma, a grande maioria dos respondentes tem experiência profissional restrita ao Governo Federal.

Figura 9 | **Experiência profissional**



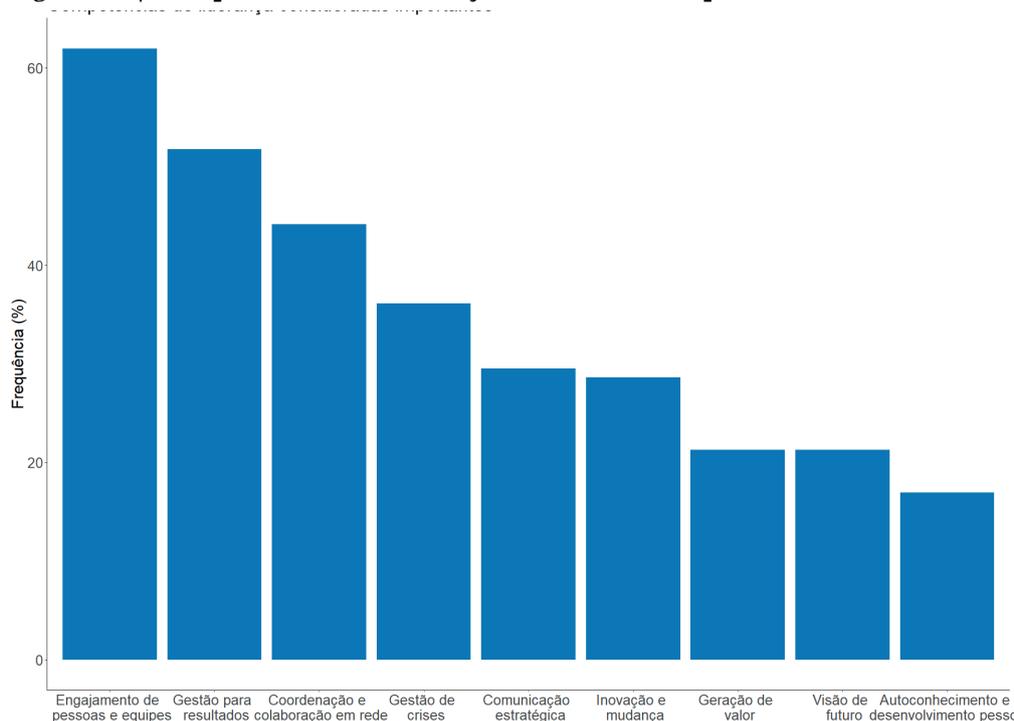
Fonte: elaboração própria.

Competências de liderança

Um dos objetivos centrais da pesquisa foi mapear as percepções dos altos executivos acerca das competências de liderança e sua importância para o exercício de suas funções. Esse mapeamento é uma das prioridades da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) e busca aprimorar as ações de capacitação dos(as) ocupantes de cargos de alta gestão do Governo Federal. O *survey* incluiu duas perguntas sobre nove competências de liderança consideradas essenciais para o exercício de cargos de alta gestão no setor público brasileiro. Essas competências foram definidas com base em estudos conduzidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pela Enap e por outras instituições nacionais e internacionais. Os participantes do *survey* responderam a duas perguntas sobre a matriz de nove competências de liderança. A primeira pergunta pedia aos participantes que selecionassem as três competências as quais julgavam mais importantes para o exercício de suas funções. Nas opções de resposta, os participantes encontravam o título da competência e uma breve definição (ex: “Inovação e mudança - Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas.”). **A ordem das opções de resposta foi randomizada a fim de mitigar possíveis efeitos de ordem de respostas já documentados pela literatura de survey (GROVES et al., 2011).**

As respostas a essa pergunta são exibidas na Figura 10. É possível notar que a competência para engajar pessoas e equipes se sobressai como a mais frequentemente selecionada pelos respondentes como importante para o seu trabalho, sendo selecionada por 62% dos respondentes. Esse resultado converge com a natureza dos cargos de alta gestão, os quais frequentemente requerem habilidades relacionais para a execução de projetos com equipes grandes e heterogêneas em diversos aspectos. Em segundo lugar aparece a gestão para resultados, selecionada por 52% dos participantes, sugerindo que os altos executivos do Governo Federal frequentemente priorizam as metas a serem atingidas por suas equipes e organizam suas rotinas de trabalho com essas metas em mente. A coordenação e colaboração em rede aparece como a terceira competência mais selecionada pelos participantes (44% dos respondentes), um resultado que ressalta a natureza relacional dos cargos de alta gestão do Governo Federal.

Figura 10 | Competências de liderança consideradas importantes

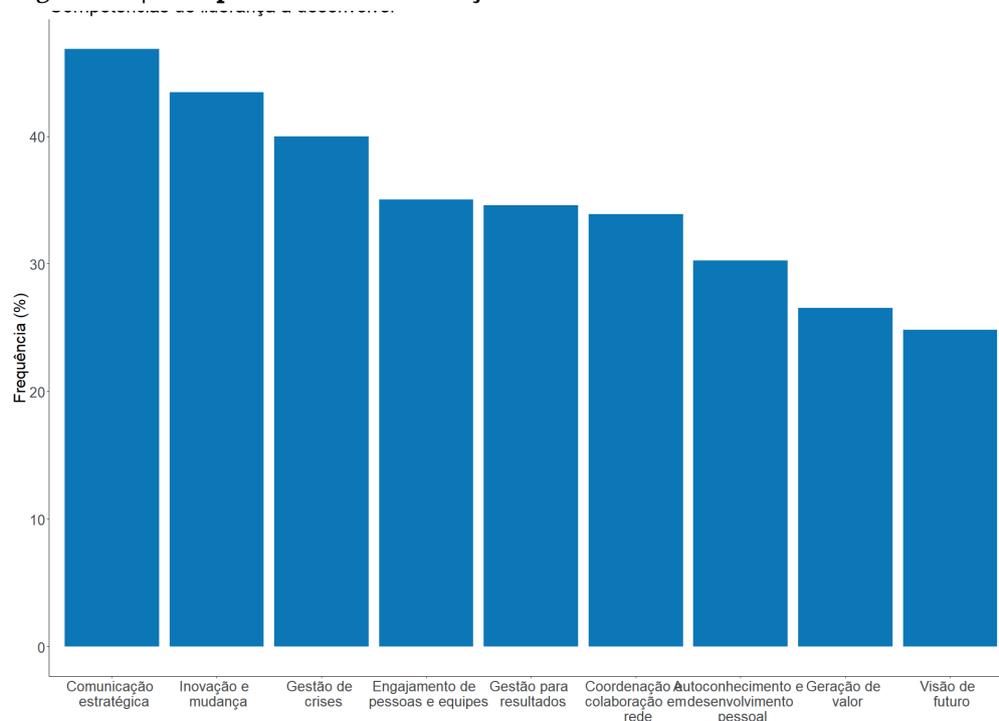


Fonte: elaboração própria.

A segunda pergunta sobre competências de liderança pedia aos respondentes que selecionassem as três competências as quais mais precisavam desenvolver, em suas opiniões. A Figura 11 exibe a distribuição de frequências das respostas e demonstra que há divergências entre as competências que os altos executivos consideram mais importantes para suas funções e as competências que mais precisam desenvolver. A comunicação estratégica aparece como a competência mais

frequentemente selecionada pelos respondentes (47%), o que indica uma demanda potencial por ações de capacitação em comunicação. A competência de inovação e mudança foi a segunda mais frequentemente selecionada pelos respondentes (43%). Entretanto, essa diferença é relativamente pequena. A gestão de crises foi a terceira competência mais selecionada pelos respondentes (40%), um resultado que indica a necessidade frequente dos altos executivos de lidarem com crises e sua demanda por desenvolvimento dessa competência. De modo geral, a necessidade de desenvolvimento de competências tem padrões de diferenças menos evidentes em comparação às competências tidas como importantes pelos altos executivos.

Figura 11 | **Competências de liderança a desenvolver**

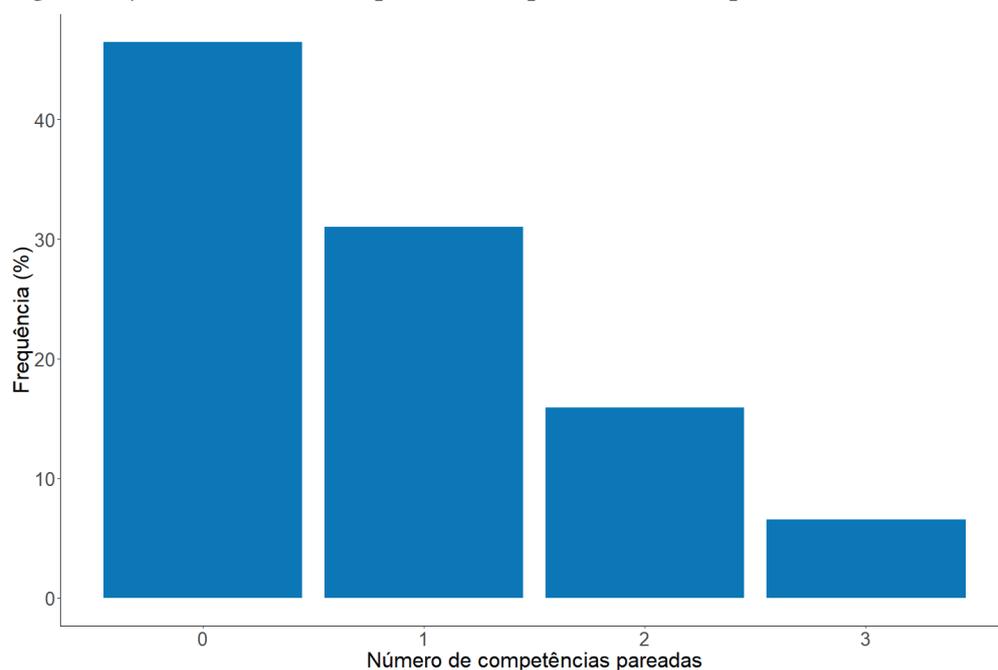


Fonte: elaboração própria.

Diante dos resultados acima, resta saber quantos respondentes selecionaram as mesmas competências de liderança em ambas as perguntas. Isto é, qual proporção de entrevistados considera que as competências de liderança importantes para o seu trabalho são as mesmas que precisa desenvolver. Essa proporção é exibida na Figura 12, que mostra o pareamento de competências das duas perguntas. A Figura 12 mostra claramente que o pareamento de todas as competências é muito raro: cerca de 6% dos respondentes selecionaram as mesmas competências em ambas as perguntas. Por outro lado, 46% dos participantes da pesquisa selecionaram competências diferentes em todas as perguntas, enquanto 31% parearam uma

competência e 16% duas competências. A Figura 12 sugere que boa parte dos(as) altos(as) executivos(as) do Governo Federal se sente capacitada nas competências de liderança que consideram mais importantes, porém uma parcela significativa ainda apresenta lacunas de capacitação a serem preenchidas nessas mesmas competências.

Figura 12 | Pareamento – Competências importantes x Competências a desenvolver

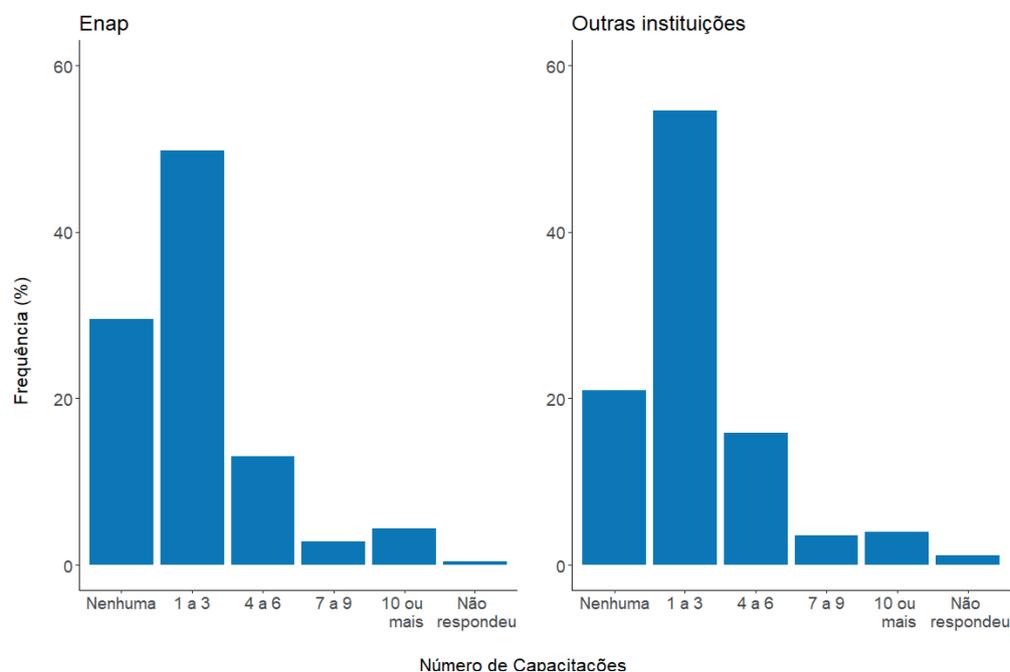


Fonte: elaboração própria.

Capacitação

O *survey* também mapeou as capacitações realizadas pelos respondentes junto à Enap e a outras instituições nos últimos dois anos. A Figura 13 mostra os números de capacitações feitas pelos respondentes na Enap e em outras instituições entre 2020 e 2022. Cerca de metade dos respondentes participaram de 1 a 3 ações de capacitação na Enap nos últimos dois anos. Por outro lado, 30% dos respondentes declararam não ter feito nenhuma capacitação no mesmo período na Enap. Cerca de 20% dos respondentes declararam ter feito 4 ou mais capacitações nos últimos dois anos. As capacitações feitas em outras instituições seguem padrão semelhante. 55% dos respondentes fizeram de 1 a 3 capacitações em outras instituições e 21% afirmaram não terem feito nenhuma. Cerca de 25% dos respondentes declararam terem feito 4 ou mais ações de capacitação em outras instituições.

Figura 13 | Número de capacitações feitas na Enap e em outras instituições nos últimos dois anos



Fonte: elaboração própria.

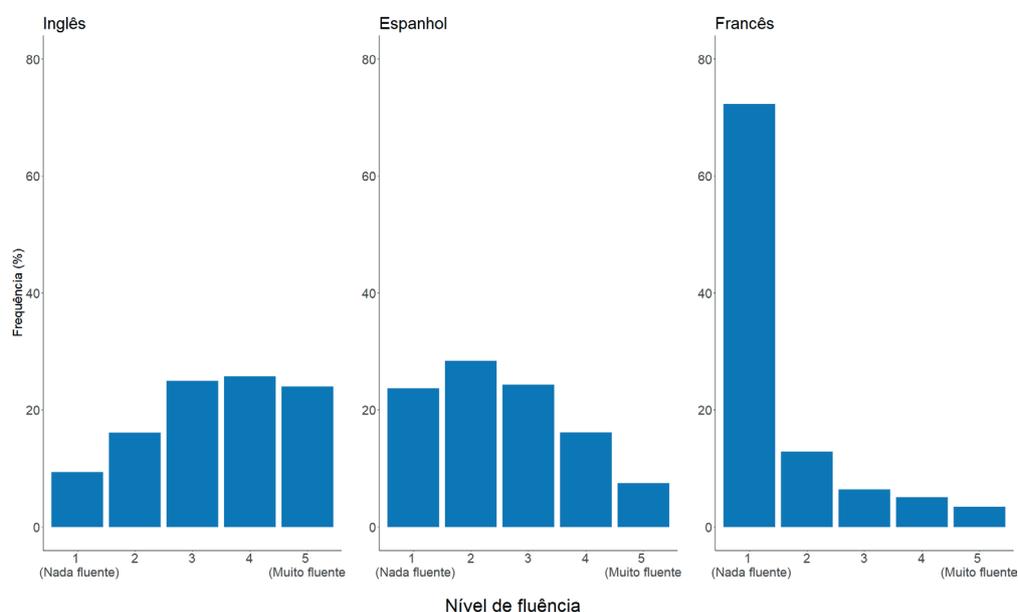
A Figura 14 mostra as médias de capacitação feitas na Enap por nível de cargo. Os pontos na figura representam as médias e as linhas as margens de erro das estimativas. É possível notar que, embora os respondentes ocupantes de cargos DAS-4 ou equivalentes tenham médias levemente superiores às dos ocupantes de cargos DAS-5 e DAS-6³, as margens de erro se sobrepõem, o que indica que essas diferenças não são estatisticamente significativas. Em outras palavras, não parece haver diferenças expressivas entre os ocupantes de cargos de diferentes níveis no tocante às capacitações realizadas na Enap e em outras instituições nos últimos dois anos.

³ A categoria de cargos de Natureza Especial foi excluída da análise em virtude do número muito baixo de respondentes nessa categoria.

Idiomas

Os participantes da pesquisa responderam a perguntas sobre o domínio de idiomas estrangeiros. A primeira pergunta pedia aos respondentes que indicassem o seu grau de fluência em três idiomas: inglês, espanhol e francês. A pergunta incluía uma escala de cinco pontos, indo de 1 (nada fluente) a 5 (muito fluente). A Figura 16 exibe os resultados dessa pergunta. 75% dos respondentes declararam um nível de fluência em inglês igual ou superior a 3. Esse resultado indica que grande parte dos altos executivos do Governo Federal tem familiaridade com o idioma inglês. Os respondentes declararam grau significativamente menor de fluência em espanhol, com 46% selecionando respostas iguais ou superiores a 3. O idioma francês foi o menos familiar entre os respondentes: mais de dois terços dos respondentes selecionaram a opção “nada fluente”. Cursos de capacitação em idiomas estrangeiros para o público de altos executivos poderão ser desenhados com esses resultados em mente.

Figura 16 | **Fluência em idiomas**

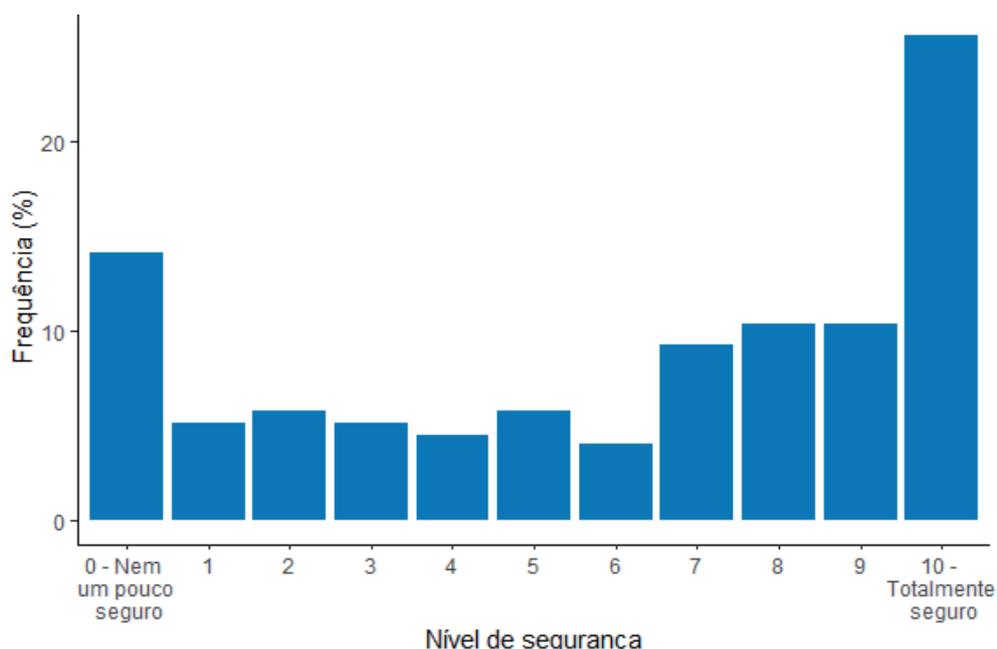


Fonte: elaboração própria.

Em seguida, os participantes do survey relataram o seu grau de segurança para acompanhar um curso ministrado inteiramente em inglês. Uma pergunta pedia que os entrevistados indicassem o quanto se sentiam seguros para realizar um curso 100% em inglês, usando uma escala de 0 (“nem um pouco seguro”) a 10 (“totalmente seguro”). A Figura 17 mostra que quase metade dos respondentes (46%) declararam se sentirem bastante seguros, selecionando pontos iguais ou

superiores a 8 na escala. Por outro lado, 25% dos respondentes manifestaram se sentirem pouco seguros para fazer um curso inteiramente em inglês, selecionando pontos iguais ou inferiores a 2 na escala.

Figura 17 | **Segurança para acompanhar um curso 100% em inglês**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 7 | **Segurança para acompanhar cursos 100% em inglês**

	N = 780 ¹	I.C. ²
Segurança para fazer cursos totalmente em inglês		
0 - Nem um pouco seguro	110 (14%)	12%, 17%
1	40 (5.1%)	3.7%, 7.0%
2	45 (5.8%)	4.3%, 7.7%
3	40 (5.1%)	3.7%, 7.0%
4	35 (4.5%)	3.2%, 6.3%
5	45 (5.8%)	4.3%, 7.7%
6	31 (4.0%)	2.8%, 5.7%
7	72 (9.2%)	7.3%, 12%
8	81 (10%)	8.4%, 13%
9	81 (10%)	8.4%, 13%
10 - Totalmente seguro	200 (26%)	23%, 29%

¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

Traços de personalidade

O *survey* incluiu perguntas inéditas em levantamentos sobre a burocracia federal brasileira. Uma literatura especializada na área de psicologia destaca a importância dos traços de personalidade de gestores em posições de liderança (HASSAN; ASAD; HOSHINO, 2016). A psicologia define cinco grandes traços de personalidade: 1) abertura a experiências; 2) conscienciosidade; 3) extroversão; 4) instabilidade emocional ou neuroticismo e 5) amabilidade. O *survey* mapeou esses traços por meio de perguntas já validadas pela literatura internacional especializada (GOSLING; RENTFROW; SWANN JR, 2003) e que foram traduzidas para o português. A abertura a experiências está relacionada à curiosidade e à criatividade. A conscienciosidade diz respeito à autodisciplina e à diligência. Já a extroversão corresponde à sociabilidade e à capacidade de comunicação. A instabilidade emocional ou neuroticismo está ligada à ansiedade e à raiva. Por fim, a amabilidade está relacionada à compassividade e à tendência de buscar ser agradável.

Ainda que não representem uma adaptação completa das escalas originais, as perguntas trazem dados inovadores sobre os altos executivos no Brasil e novos *insights* sobre esse segmento da burocracia federal brasileira. Dada a importância das competências transversais no mundo do trabalho contemporâneo, o estudo da personalidade das lideranças no setor público se torna necessário.

As perguntas do *survey* foram construídas com base na escala proposta por Gosling, Rentfrow, and Swann Jr (2003). Cada um dos cinco grandes traços de personalidade foram medidos por duas perguntas cada, totalizando 10 perguntas sobre personalidade. A pergunta tinha o seguinte enunciado:

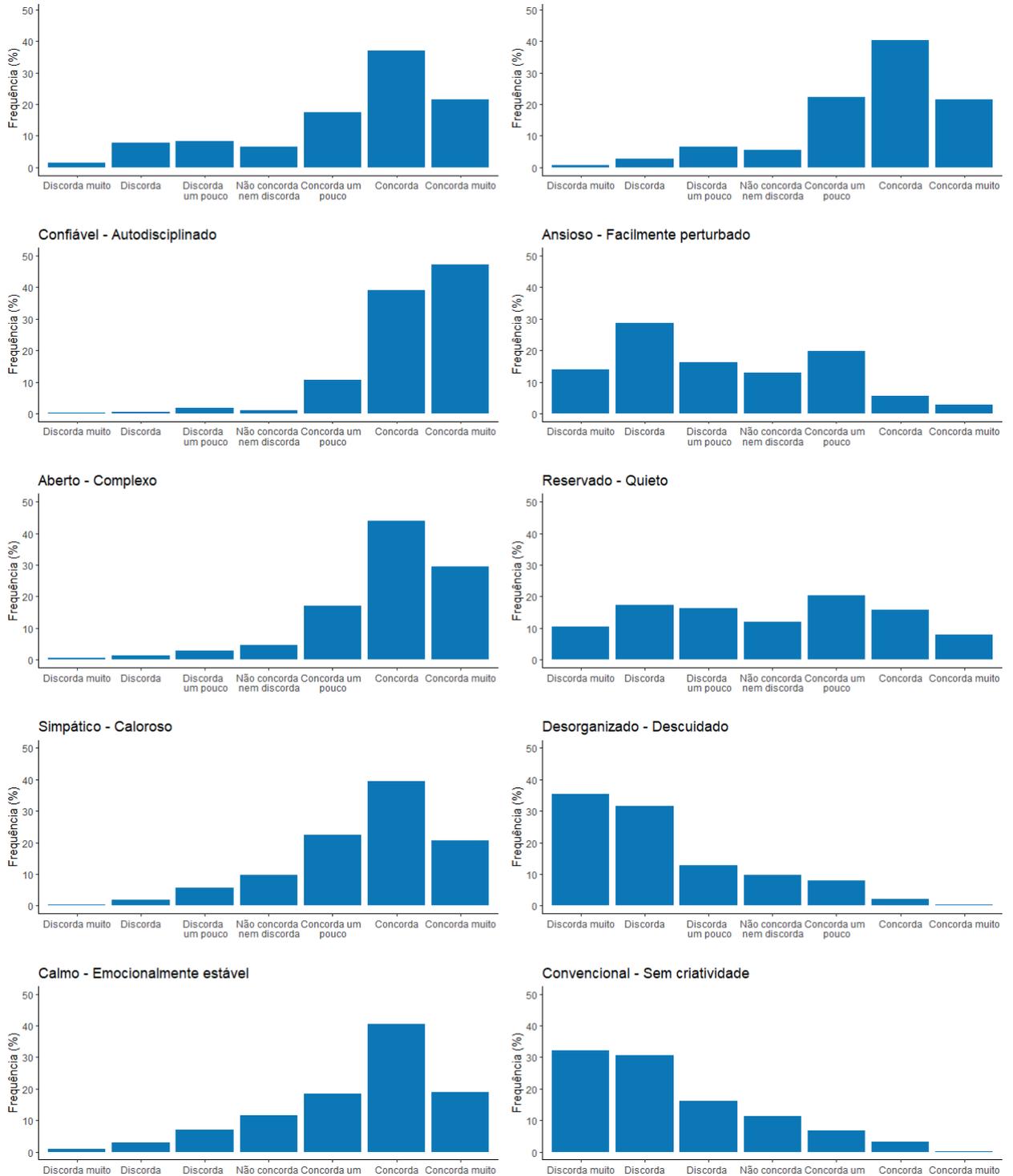
Aqui vão alguns traços de personalidade que podem ou não se aplicar a você. Por favor, indique até que ponto você concorda ou discorda desses traços em relação à sua personalidade. Você deve avaliar até que ponto os pares de características se aplicam a você.

Cada pergunta incluía um par de traços. Por exemplo: “Extrovertido - Entusiasmado” ou “Calmo - Emocionalmente estável”. As respostas foram coletadas em uma escala de sete pontos com as seguintes opções: “Discorda muito”, “Discorda”, “Discorda um pouco”, “Não concorda nem discorda”, “Concorda um pouco”, “Concorda” e “Concorda muito”. A Figura 18 exibe as distribuições de frequências de cada traço de personalidade. Em relação ao traço de personalidade “extroversão”, os resultados sugerem que uma parcela significativa dos respondentes se identifica com o par de traços “extrovertido - entusiasmado” (58%), enquanto apenas 24% concordaram ou concordaram muito com o par de traços “reservado-quieto”. A extroversão pode ser um traço de personalidade importante para cargos de alta gestão, uma vez que a comunicação e a interação frequente com equipes são características desses cargos.

A amabilidade, medida pelos traços “simpático - caloroso” e “crítico-questionador”, apresentou resultados menos consistentes. 54% dos respondentes afirmaram concordar ou concordar muito com o par de traços “simpático - caloroso”, porém 62% concordaram ou concordaram muito com o par de traços “crítico - questionador”. Já a conscienciosidade, medida pelos pares “confiável - autodisciplinado” e “desorganizado-descuidado” aparece como um traço marcante entre os respondentes. 86% concordaram ou concordaram muito com o par de traços “confiável - autodisciplinado” e apenas 7% fizeram o mesmo em relação ao par de traços “desorganizado - descuidado”.

Os respondentes também reportaram um alto grau de estabilidade emocional, medida pelos pares “calmo - emocionalmente estável” e “ansioso - facilmente perturbado”. 60% dos entrevistados concordaram ou concordaram muito com o par de traços “calmo - emocionalmente estável”, enquanto apenas 8% fizeram o mesmo para par “ansioso - facilmente perturbado”. Por fim, a abertura a experiências aparece como um traço característico dos respondentes, com 74% concordando ou concordando muito com o par “aberto - complexo” e somente 2% concordando ou concordando muito com o par “convencional - sem criatividade”. Em suma, os traços de personalidade dos respondentes sugerem um perfil de profissional caracterizado sobretudo pela conscienciosidade, abertura a experiências e estabilidade emocional.

Figura 18 | Traços de personalidade



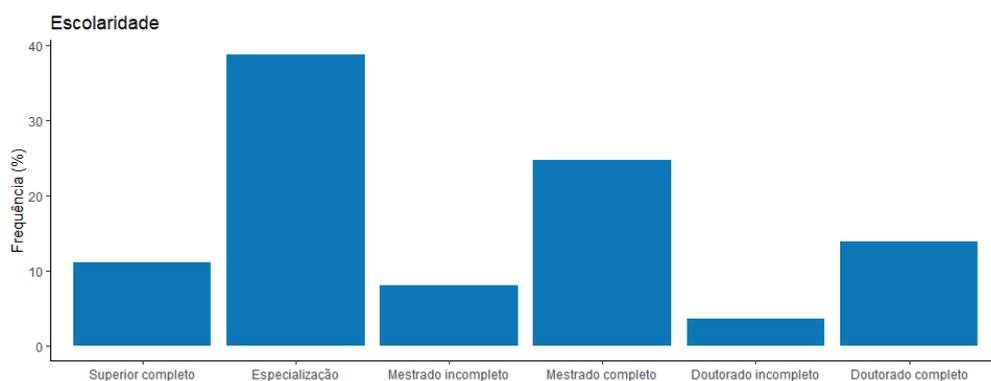
Fonte: elaboração própria.

Perfil sociodemográfico

Escolaridade

O perfil sociodemográfico dos entrevistados constituiu o último bloco de perguntas do questionário. A Figura 19 exibe a distribuição dos níveis de escolaridade dos respondentes e sugere que o público dos altos executivos possui alta qualificação, com quase 90% dos respondentes declarando ter no mínimo especialização de nível superior. Além disso, 25% dos entrevistados possuem mestrado completo e 14% doutorado completo. Esse padrão de alta escolaridade se reproduz entre os diferentes níveis de cargos, como revela a Figura 20. Mais de metade dos ocupantes de cargos DAS-5, por exemplo, possui mestrado completo. Cerca de 10% dos ocupantes de DAS-6 estão cursando ou já concluíram o doutorado. Esses resultados indicam que os altos executivos do Governo Federal possuem alta qualificação acadêmica.

Figura 19 | **Escolaridade**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 8 | **Escolaridade**

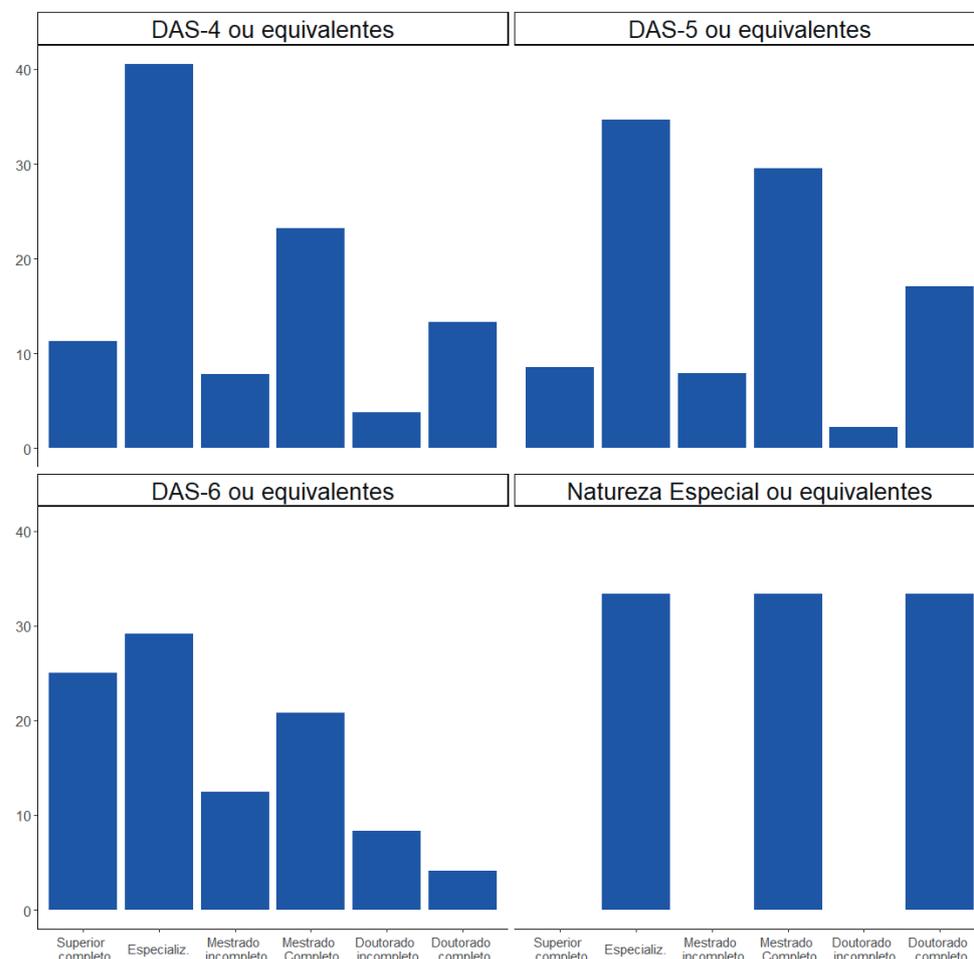
	N = 783 ¹	95% CI ²
Escolaridade		
Ensino superior completo	87 (11%)	9.0%, 14%
Pós-graduação lato sensu (especialização)	303 (39%)	35%, 42%
Mestrado incompleto	63 (8.0%)	6.3%, 10%
Mestrado completo	193 (25%)	22%, 28%
Doutorado incompleto	28 (3.6%)	2.4%, 5.2%
Doutorado completo	109 (14%)	12%, 17%

¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

Figura 20 | Distribuição de escolaridade segundo o nível do cargo

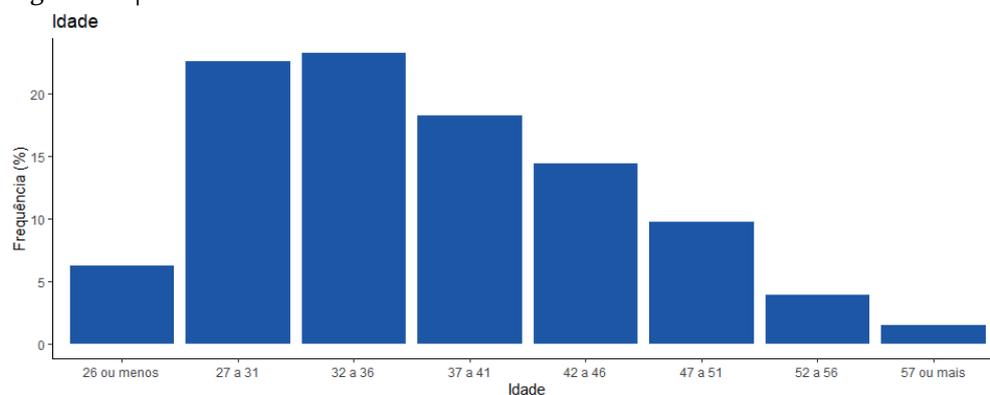


Fonte: elaboração própria.

Idade

A idade dos respondentes aponta um perfil de profissionais jovens, como se pode ver na Figura 21. Mais de 50% da amostra possui até 36 anos de idade. A Figura 22 exhibe as faixas etárias por nível de cargo. Mais de 30% dos ocupantes de cargos DAS-6 ou equivalentes na amostra possuem 47 anos de idade ou mais, o que sugere um perfil de profissional mais experiente em comparação aos cargos DAS-4 e DAS-5 e equivalentes. **Embora haja uma proporção alta de ocupantes de cargos de Natureza Especial com até 31 anos, é importante notar que o número de respondentes nessa categoria foi extremamente baixo (apenas 3), o que aumenta significativamente a variância das estimativas e pode não refletir adequadamente os dados populacionais.**

Figura 21 | **Faixas etárias**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 9 | **Faixas etárias**

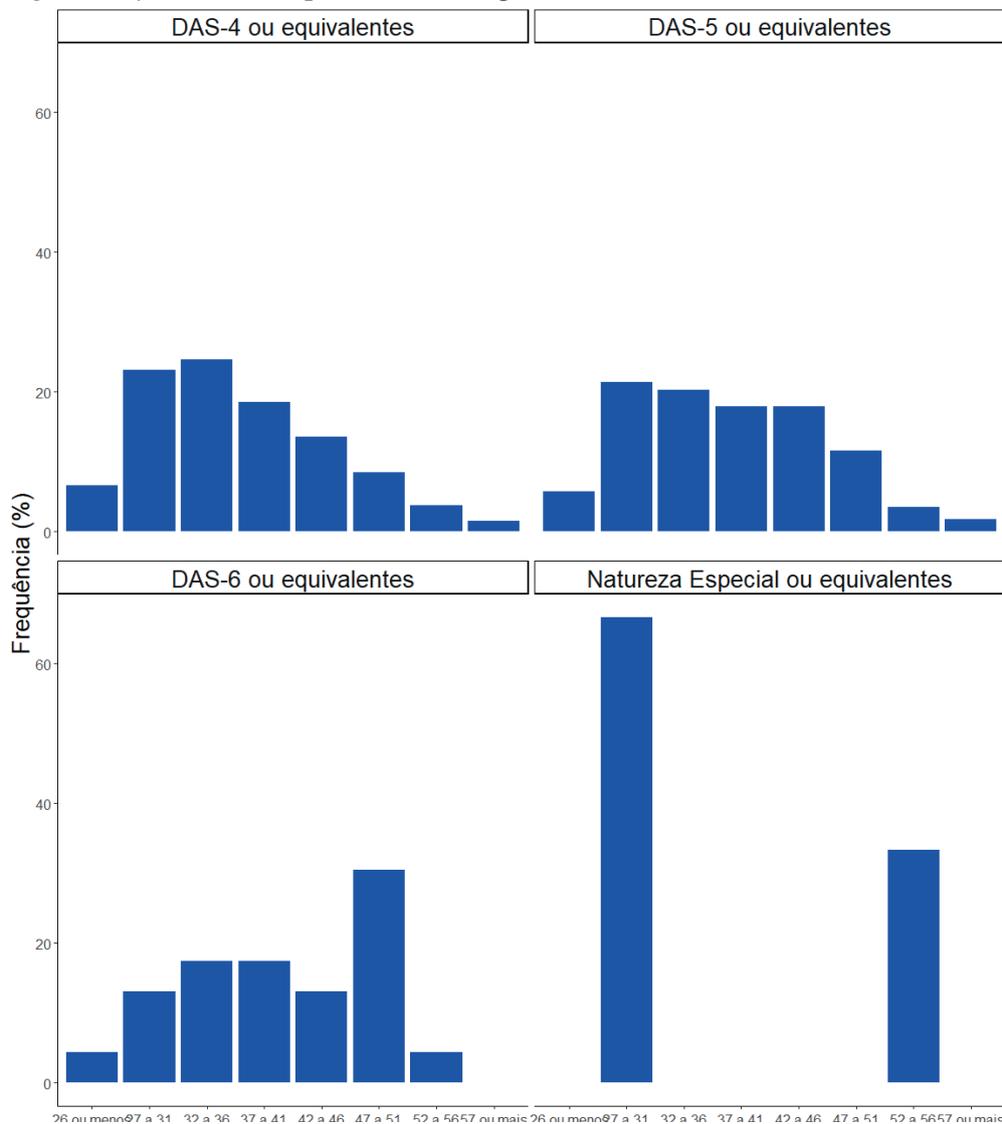
	N = 735 ¹	I.C. ²
Faixa etária		
26 ou menos	46 (6.3%)	4.7%, 8.3%
27 a 31	166 (23%)	20%, 26%
32 a 36	171 (23%)	20%, 27%
37 a 41	134 (18%)	16%, 21%
42 a 46	106 (14%)	12%, 17%
47 a 51	72 (9.8%)	7.8%, 12%
52 a 56	29 (3.9%)	2.7%, 5.7%
57 ou mais	11 (1.5%)	0.79%, 2.7%

¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

Figura 22 | Faixa etária por nível de cargo

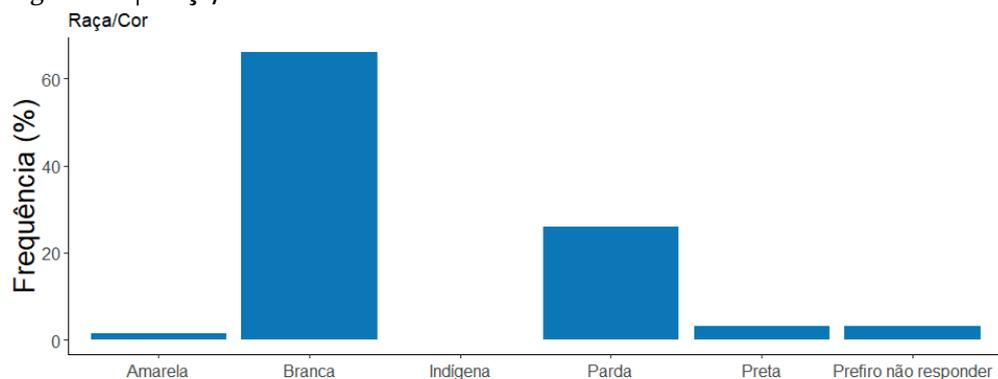


Fonte: elaboração própria.

Raça/Cor

A raça ou cor dos respondentes é exibida na Figura 23. Dois terços dos entrevistados se identificaram como brancos, enquanto 26% se identificaram como pardos. Menos de 5% se identificaram como pretos (3%), amarelos (1%) ou indígenas (menos de 1%).

Figura 23 | Raça/Cor



Fonte: elaboração própria.

Tabela 10 | Raça/Cor

	N = 780 ¹	I.C. ²
Raça/Cor		
Branca	516 (66%)	63%, 69%
Parda	202 (26%)	23%, 29%
Preta	25 (3,2%)	2,1%, 4,8%
Prefiro não responder.	24 (3,1%)	2,0%, 4,6%
Amarela	12 (1,5%)	0,84%, 2,8%
Indígena	1 (0,1%)	0,01%, 0,83%

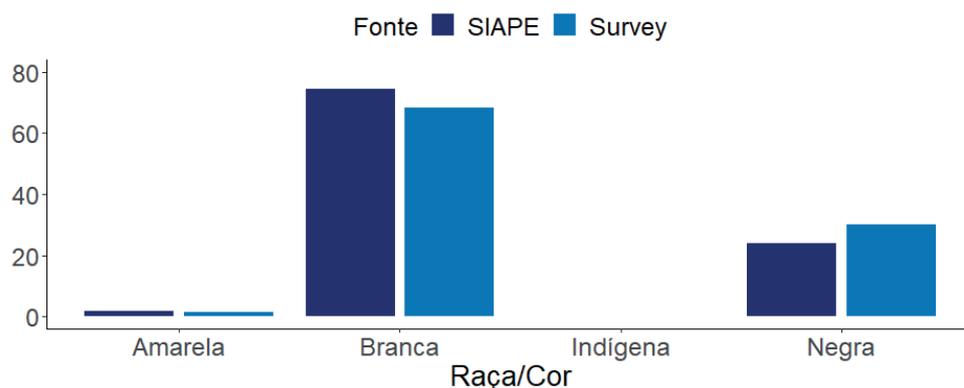
¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

A Figura 24 traz um comparativo entre as distribuições de raça/cor dos dados do Siape e do *survey*. De modo geral, o *survey* reflete a distribuição de raça/cor encontrada nos dados do Siape, porém há uma subrepresentação de brancos nos dados do *survey*. Cabe notar que a categoria de raça/cor “negra” corresponde à soma das categorias “parda” e “preta” do *survey*.

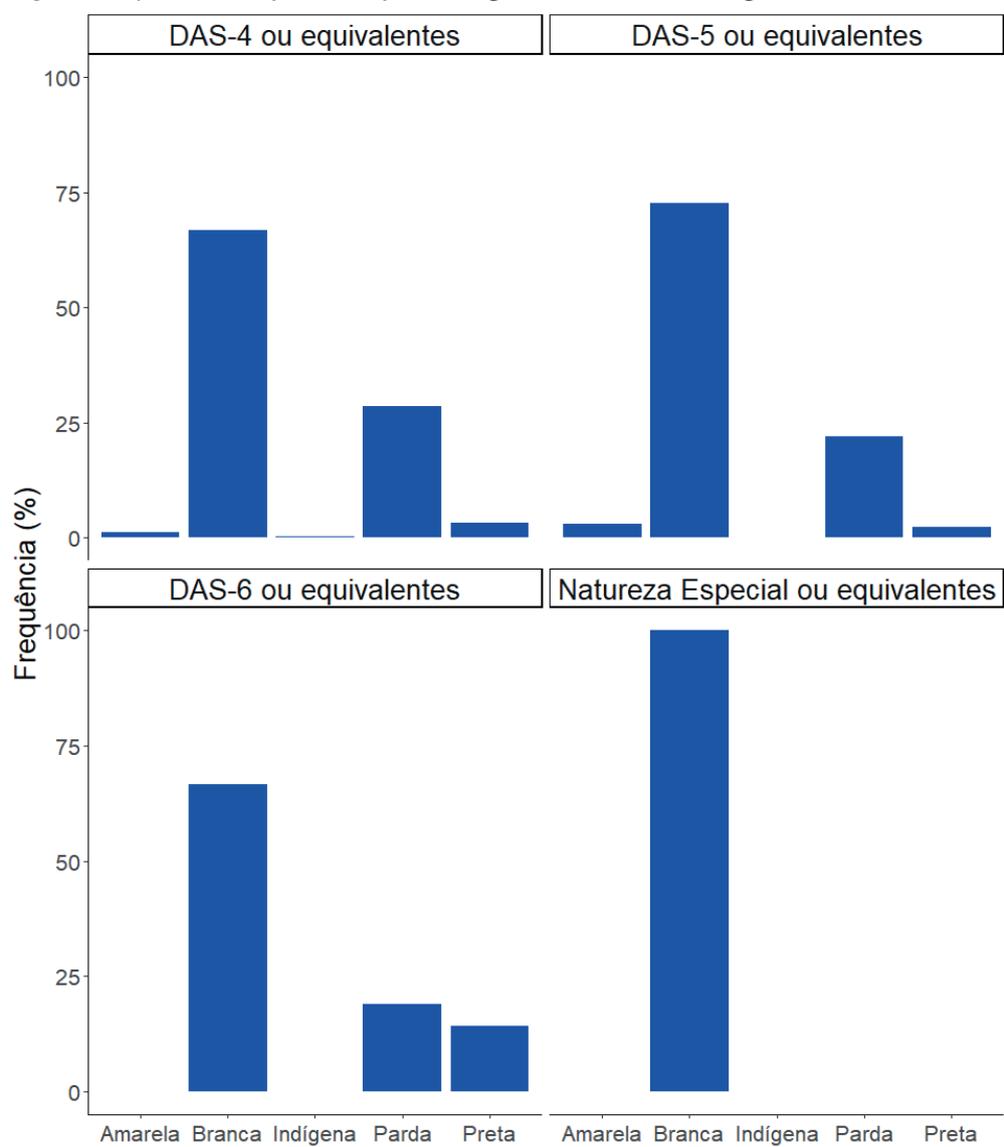
Figura 24 | Raça/Cor (Siape x Survey)



Fonte: elaboração própria.

A concentração de cargos entre brancos se torna mais evidente ao segmentarmos os dados por nível do cargo. Como revela a Figura 25, quase três quartos dos respondentes ocupantes de cargos DAS-5 se declararam brancos.

Figura 25 | Distribuição de raça/cor segundo o nível do cargo

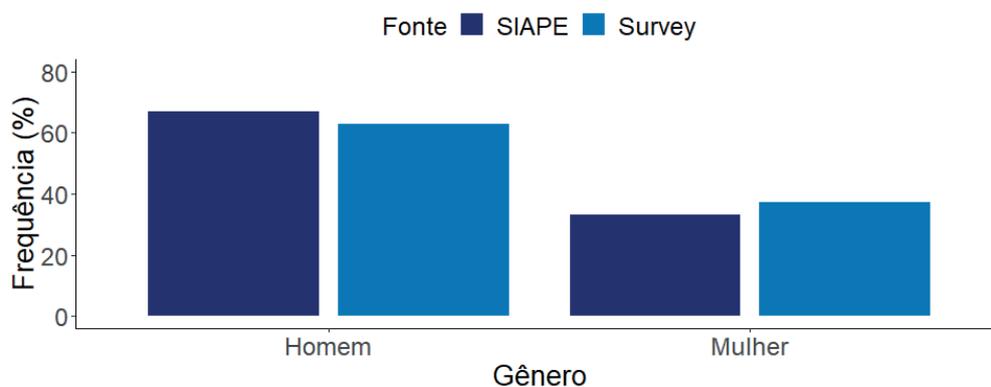


Fonte: elaboração própria.

Gênero

A Figura 26 exhibe os dados referentes ao gênero dos participantes, incluindo uma comparação com os dados populacionais do Siape. Os dados sugerem que a distribuição de gênero da amostra segue o perfil encontrado nos dados do Siape, com 37% da amostra se identificando como mulheres, uma estimativa próxima a dos 33% encontrados nos dados do Siape. A divisão de gênero e raça por nível do cargo aparece na Figura 27, a qual destaca a desigualdade desses atributos na ocupação de cargos de alta gestão. Na Figura 27, cada coluna corresponde à proporção de ocupantes da respectiva raça/cor e gênero do referido cargo (por exemplo, 100% dos ocupantes de DAS-4 indígenas são homens). É possível notar que a presença de mulheres e de não brancos é inversamente proporcional ao nível do cargo. Enquanto nos cargos DAS-4 e equivalentes as mulheres representam cerca de 40% dos respondentes, essa proporção cai para cerca de 25% nos cargos DAS-6 e equivalentes. A presença de mulheres pretas na amostra é restrita aos cargos DAS-4 e equivalentes, o que destaca a interação entre raça e gênero na ocupação de altos cargos no Poder Executivo federal.

Figura 26 | **Gênero (Siape x Survey)**



Fonte: elaboração própria.

Tabela 11 | **Gênero**

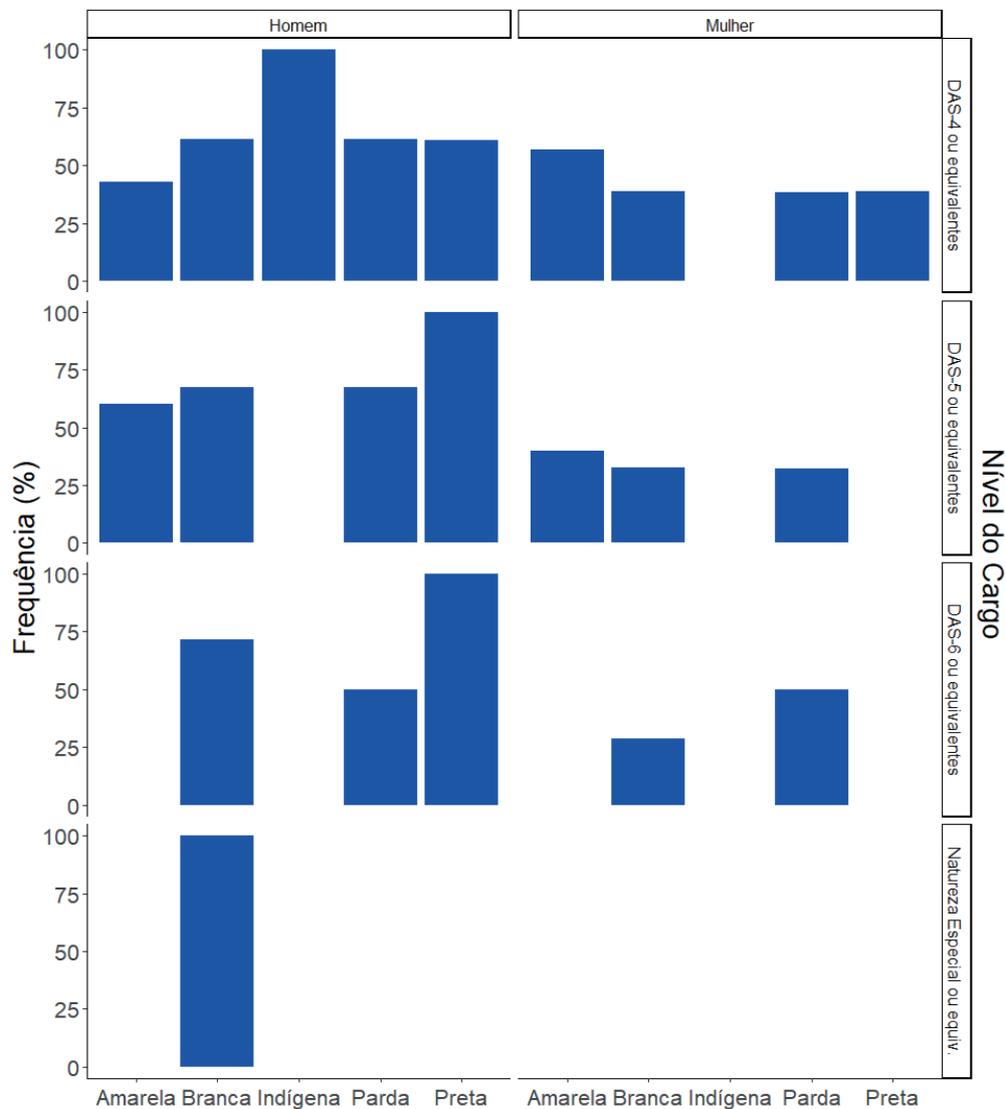
	N = 775 ¹	I.C. ²
Gênero		
Homem	487 (63%)	59%, 66%
Mulher	288 (37%)	34%, 41%

¹n (%)

²I.C. = Intervalo de Confiança

Fonte: elaboração própria.

Figura 27 | Distribuição de gênero e raça/cor segundo o nível do cargo



Fonte: elaboração própria.

Conclusão

Este relatório apresentou os principais resultados do *survey* com altos(as) executivos(as) do Governo Federal. O objetivo da pesquisa foi traçar o perfil dos(as) ocupantes de cargos da alta gestão e compreender suas demandas de capacitação. O *survey* coletou dados inéditos sobre esse segmento de servidores federais, incluindo suas percepções sobre as competências de liderança e seus traços de personalidade, além de outros dados importantes como sua trajetória profissional

e fluência em idiomas estrangeiros. Os resultados da pesquisa sugerem que os(as) ocupantes desses cargos têm ampla experiência profissional no Governo Federal, alta escolaridade e consideram o engajamento de pessoas e equipes uma das mais importantes competências de liderança no exercício de suas funções. Além disso, esses profissionais destacaram a comunicação estratégica como a competência que mais precisam desenvolver. Esses resultados poderão ser utilizados no desenho de ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento de competências de liderança para ocupantes de cargos de alta gestão do Governo Federal.

A pesquisa revelou ainda que traços de personalidade como a conscienciosidade, a estabilidade emocional e a abertura a experiências parecem marcantes entre esses profissionais. O desenvolvimento de competências transversais demanda a compreensão da personalidade dos(as) profissionais da alta gestão do Governo Federal, cuja atuação é caracterizada pela comunicação interpessoal e mobilização de equipes. Outro importante achado da pesquisa diz respeito à fluência em idiomas estrangeiros, que sugere um alto grau de familiaridade dos(as) altos(as) executivos(as) com a língua inglesa. Apesar dessa familiaridade com o idioma, uma parcela significativa dos respondentes indicou não se sentir segura para acompanhar um curso ofertado inteiramente em inglês, um resultado que deve ser considerado no desenho de cursos de capacitação voltados a esse público.

Outro ponto importante levantado pela pesquisa diz respeito à desigualdade de gênero e raça/cor na ocupação de cargos comissionados da alta gestão. Além das diferenças significativas entre os números de homens e mulheres nessas posições, cabe notar que a desigualdade racial foi ainda mais expressiva, especialmente nos cargos DAS-5 e superiores. Esses resultados são ainda mais reveladores ao considerarmos a participação de pardos e pretos na população brasileira, a qual o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estima em mais de 50%, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)⁴ de 2019.

Espera-se que os dados coletados nesta pesquisa sirvam como insumo para o desenho de ações de capacitação de lideranças no setor público federal brasileiro. Dadas as atribuições dos(as) ocupantes de cargos da alta gestão do Governo Federal, é fundamental conhecer a fundo seu perfil e suas principais demandas por conhecimentos, habilidades e técnicas de gestão.

4

Fonte: <https://bit.ly/3CtYWOj>

Referências

BERTELLI, Anthony M.; LEWIS, David E. policy influence, agency-specific expertise, and exit in the Federal Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 23, n. 2: p. 223-45, 2012.

COCHRAN, William G. *Sampling techniques*. John Wiley & Sons, 1977.

COHEN, Jacob. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press, 2013.

FREIRE, Alessandro de Oliveira Gouveia; KNOP, Márcia Nascimento Henriques; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PALOTTI, Pedro Lucas de Moura; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; VIANA, Rafael Rocha Viana. *Pesquisa sobre burocratas de médio escalão do governo federal: resultados do survey*. 2014,

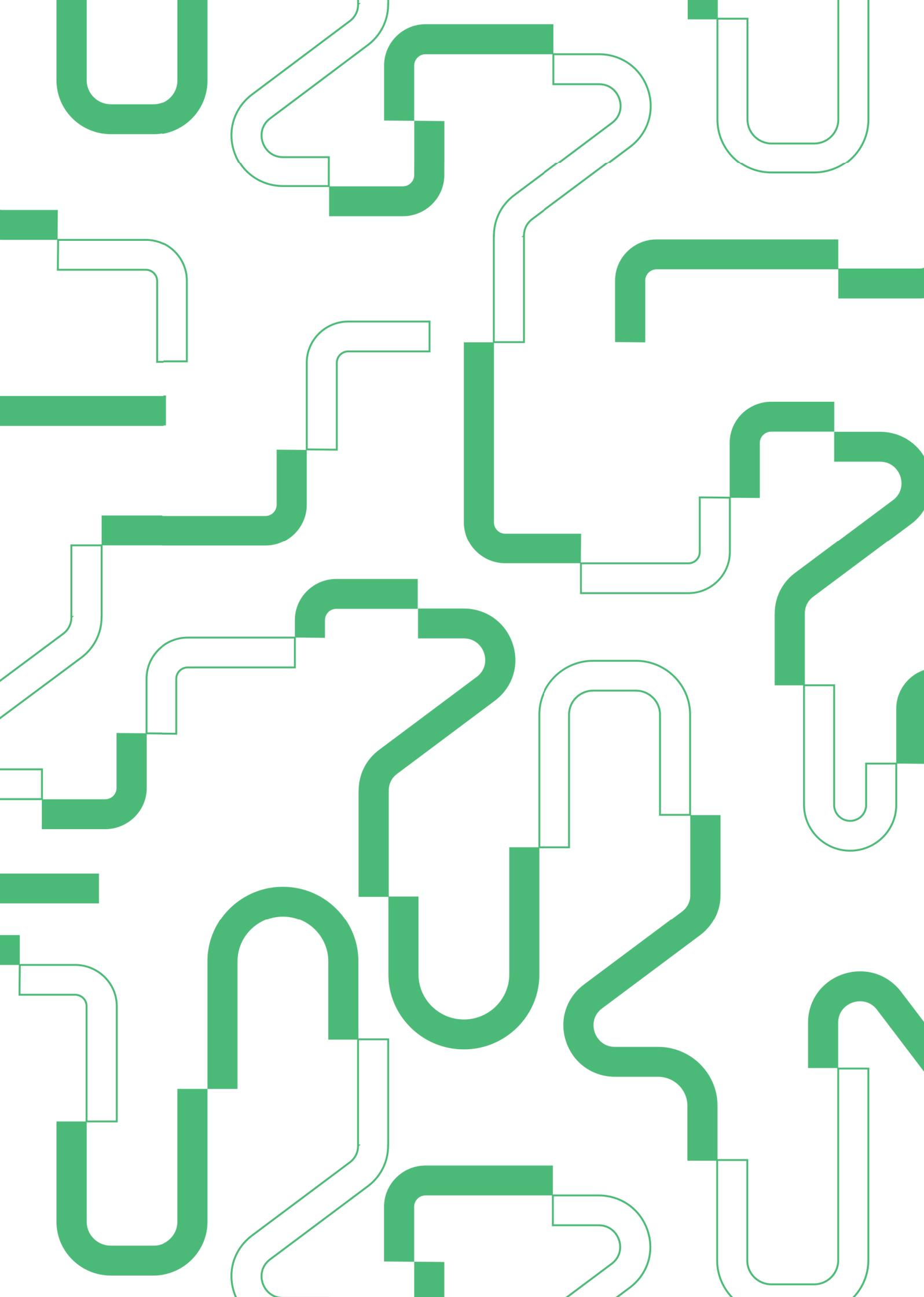
GOSLING, Samuel D.; RENTFROW, Peter J.; SWANN JR., William B. A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, v. 37, n. 6, p. 504-28, 2003.

GROVES, Robert M.; FOWLER JR, Floyd J.; COUPER, Mick P.; LEPKOWSKI, James M; SINGER, Eleanor; TOURANGEAU, Roger. *Survey Methodology*. John Wiley & Sons, 2011.

HASSAN, Hamid; ASAD, Sarosh; YASUO, Hoshino. 2016. Determinants of leadership style in big five personality dimensions. *Universal Journal of Management*, v. 4, n. 4, p. 161-79.

IMAI, Kosuke. *Quantitative social science: an introduction*. Princeton University Press, 2018.

LEWIS, David E. RICHARDSON, Mark D. Personnel system under stress: results of the 2014 survey on the future of government service. *Center for the Study of Democratic Institutions Working Paper*, 2017.





enap