



Perfil dos Altos Executivos do Governo Federal Brasileiro

DETERMINANTES DA OCUPAÇÃO DE CARGOS
DE ALTA GESTÃO E COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA NO GOVERNO FEDERAL

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



Determinantes da ocupação de cargos de alta gestão e competências de liderança no governo federal

Introdução

A gestão de políticas públicas demanda o recrutamento de quadros com perfis altamente qualificados para o exercício de cargos de confiança. Além da qualificação técnica e experiência profissional, outros atributos podem atuar como determinantes para a ocupação desses cargos. Dada a importância dos cargos de alta gestão do governo federal, aqui definidos como os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) níveis 4 a 6 e seus equivalentes, a administração pública, a academia e a imprensa têm tido interesse crescente em conhecimentos acerca da dinâmica de nomeações para esses cargos. Questões como a relevância dos critérios técnicos e político-partidários, as desigualdades de diversas naturezas e a rotatividade nesses cargos têm pautado trabalhos relevantes nas literaturas nacional e internacional sobre cargos de confiança.

As nomeações para cargos de alta gestão no governo federal são tema central na gestão pública brasileira. Os(as) ocupantes desses cargos têm atribuições de grande importância na condução de políticas públicas em diversas áreas, de forma que a instabilidade nessas posições pode ter impactos sobre essas mesmas políticas. Por conferirem poderes significativos a seus ocupantes, esses cargos são também disputados politicamente e frequentemente seguem a lógica do presidencialismo de coalizão brasileiro, no qual o Presidente da República, em busca de apoio no Congresso Nacional, distribui cargos aos partidos de sua base aliada. Dessa forma, faz-se necessária a análise dos fatores que determinam as chances de nomeação para esses cargos.

Para além dos fatores ligados às nomeações nesses cargos, há também a necessidade de se compreender melhor a atuação dos ocupantes dessas posições no governo federal. Pouco se sabe sobre as percepções desses profissionais acerca das competências de liderança mais importantes para o exercício de suas funções. Esse conhecimento é crucial para o desenho de ações de capacitação voltadas ao aprimoramento dessa força de trabalho, a qual tem demandas e anseios que ainda são pouco conhecidos.

Nesse sentido, com o objetivo de contribuir para o conhecimento acerca desses temas, este documento analisa, por meio de dados do Siape e de um *survey* inédito conduzido pela Enap, os determinantes da ocupação de cargos de alta gestão (cargos DAS níveis 4 a 6 e seus equivalentes) e as competências de liderança necessárias para o exercício de funções de liderança no governo federal. Os dados do Siape correspondem à população de ocupantes de cargos DAS níveis 4 a 6 e equivalentes, composta por 4970 servidores(as). Essa base de dados foi cruzada com um banco da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), adicionando variáveis que não constam do Siape. O banco de dados inclui variáveis diversas, tais como vínculo com a administração pública, experiência profissional nas administrações estadual e municipal e na iniciativa privada, sexo, nível de escolaridade, raça/cor, filiação partidária e outras. Os dados do *survey* incluem respostas de 788 ocupantes de cargos DAS níveis 4 a 6 e equivalentes, as quais abordam temas como competências de liderança, capacitação, perfil profissional, escolaridade, gênero e outras.

Estatísticas Descritivas - Dados do SIAPE/RAIS

A Tabela 1 exibe as estatísticas descritivas dos(as) ocupantes de cargos de alta gestão, por nível do cargo. É possível notar que a presença de mulheres e negros é inversamente proporcional ao nível do cargo. Enquanto nos cargos DAS-4 e equivalentes as mulheres compõem 36% do total de ocupantes, nos cargos de níveis 5 e 6 essas proporções correspondem a 27% e 22%, respectivamente. Já a presença de negros é ainda menor: 26% entre os DAS-4 e equivalentes, 20% entre os DAS-5 e apenas 14% entre os DAS-6. O número de pós-graduados aparece como relativamente baixo entre todos os três níveis analisados, indo de 13% a 17%, porém é importante lembrar que os dados do Siape têm uma defasagem significativa em relação ao nível de escolaridade real dos(as) servidores(as), uma vez que a atualização desses dados não é obrigatória. Ou seja, muitos servidores entram no serviço público, fazem cursos de pós-graduação e, contudo, não atualizam seus dados no Siape.

A proporção de servidores(as) exclusivamente comissionados(as), isto é, não concursados, é expressiva em todos os três níveis de cargos analisados. 40% dos(as) ocupantes de DAS-4 são servidores(as) comissionados(as), enquanto essa proporção chega a 45% e 62% entre os cargos DAS-5 e 6 e equivalentes. Por fim, a presença de servidores(as) filiados(as) é relativamente pequena nos cargos DAS-4 e 5 (9% e 8%, respectivamente), porém um pouco mais expressiva nos cargos DAS-6 e equivalentes (15%). A proporção de servidores filiados a partidos é essencialmente idêntica entre ocupantes de DAS-4 (8%) e DAS-5 (7%) e mais expressiva entre ocupantes de DAS-6 (15%). A Figura 1 exibe graficamente as distribuições das variáveis da Tabela 1.

A Tabela 2 exibe as médias e o desvio-padrão (entre parênteses) da experiência profissional dos(as) servidores(as) nas esferas estadual, municipal e no setor privado, além da idade. A Tabela 2 sugere que os ocupantes de DAS níveis 4 a 6 têm experiência profissional majoritariamente concentrada no setor privado, em todos os níveis de cargos. Ocupantes de DAS-4 e DAS-5 têm médias de 0,94 e 0,97 anos de experiência no setor privado, enquanto os(as) ocupantes de DAS-6 têm médias de experiência de cerca de 1,26 anos nesse setor. As médias de experiência em governos municipais são significativamente menores: 0,11 anos entre ocupantes de DAS-4, 0,10 anos entre ocupantes de DAS-5 e 0,16 anos entre ocupantes de DAS-6. As médias de experiência em governos estaduais foram todas iguais a zero. As médias de idade sugerem que os ocupantes desses cargos têm perfil mais experiente, com as médias em todos os níveis de cargos passando dos 46 anos de idade.

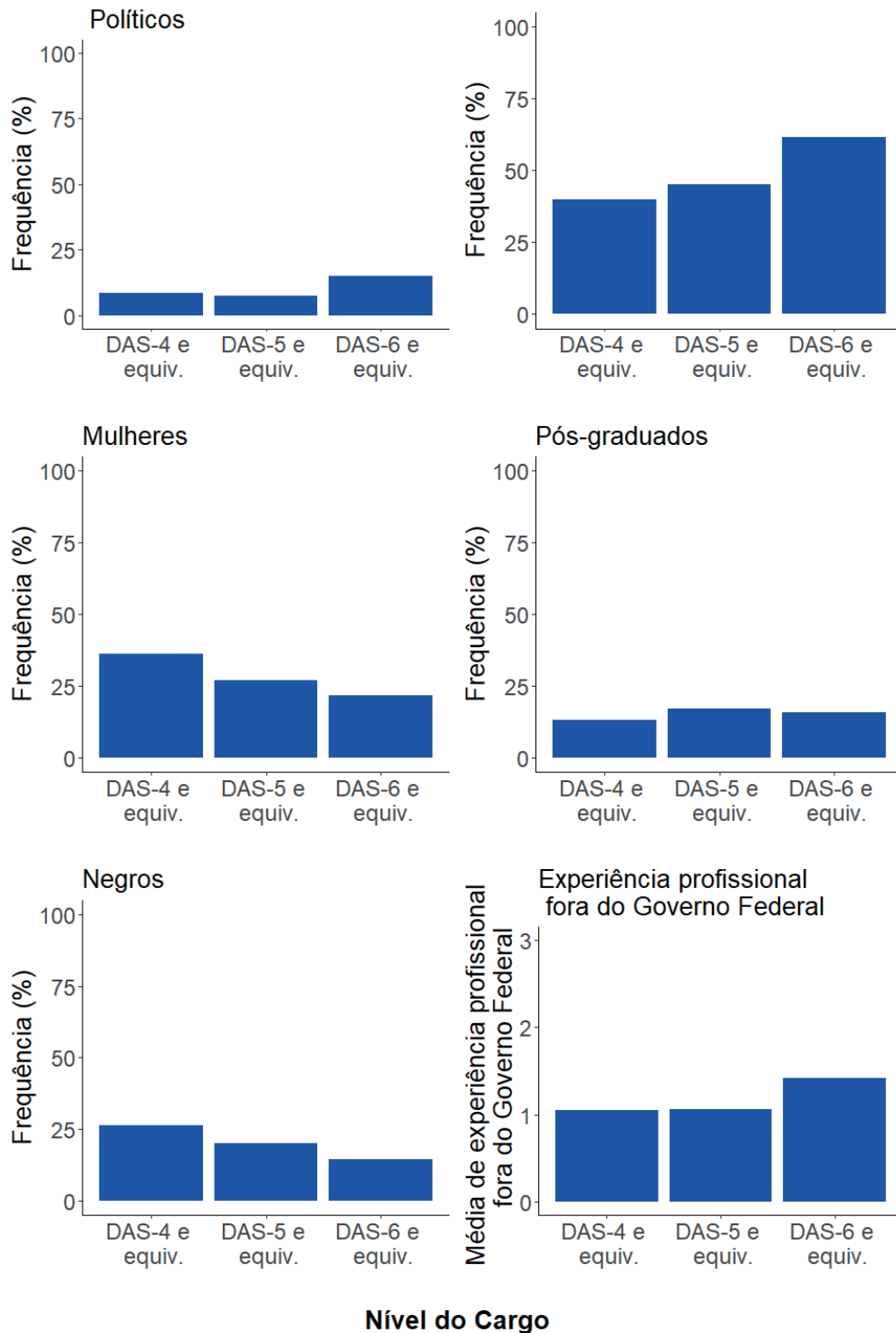
Tabela 1 - Perfil da População

Variável	DAS-4, N = 3.487	DAS-5, N = 1.108	DAS-6, N = 252
Mulher	1.264 (36%)	300 (27%)	55 (22%)
Comissionado(a)	1.389 (40%)	502 (45%)	155 (62%)
Filiado(a) a partido político	299 (9%)	84 (8%)	38 (15%)
Pós-graduação	466 (13%)	190 (17%)	40 (16%)
Negro(a)	887 (26%)	215 (20%)	35 (14%)

Tabela 2 - Experiência Profissional e Idade

Variável	DAS-4, N = 3.487	DAS-5, N = 1.108	DAS-6, N = 252
Experiência em governos estaduais	0,00 (0,17)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Experiência em governos municipais	0,11 (0,97)	0,10 (0,82)	0,16 (1,83)
Experiência no setor privado	0,94 (2,48)	0,97 (2,60)	1,26 (3,11)
Idade	46 (10)	48 (9)	48 (10)

Figura 1 - Características da População de Ocupantes de Cargos DAS por Nível do Cargo



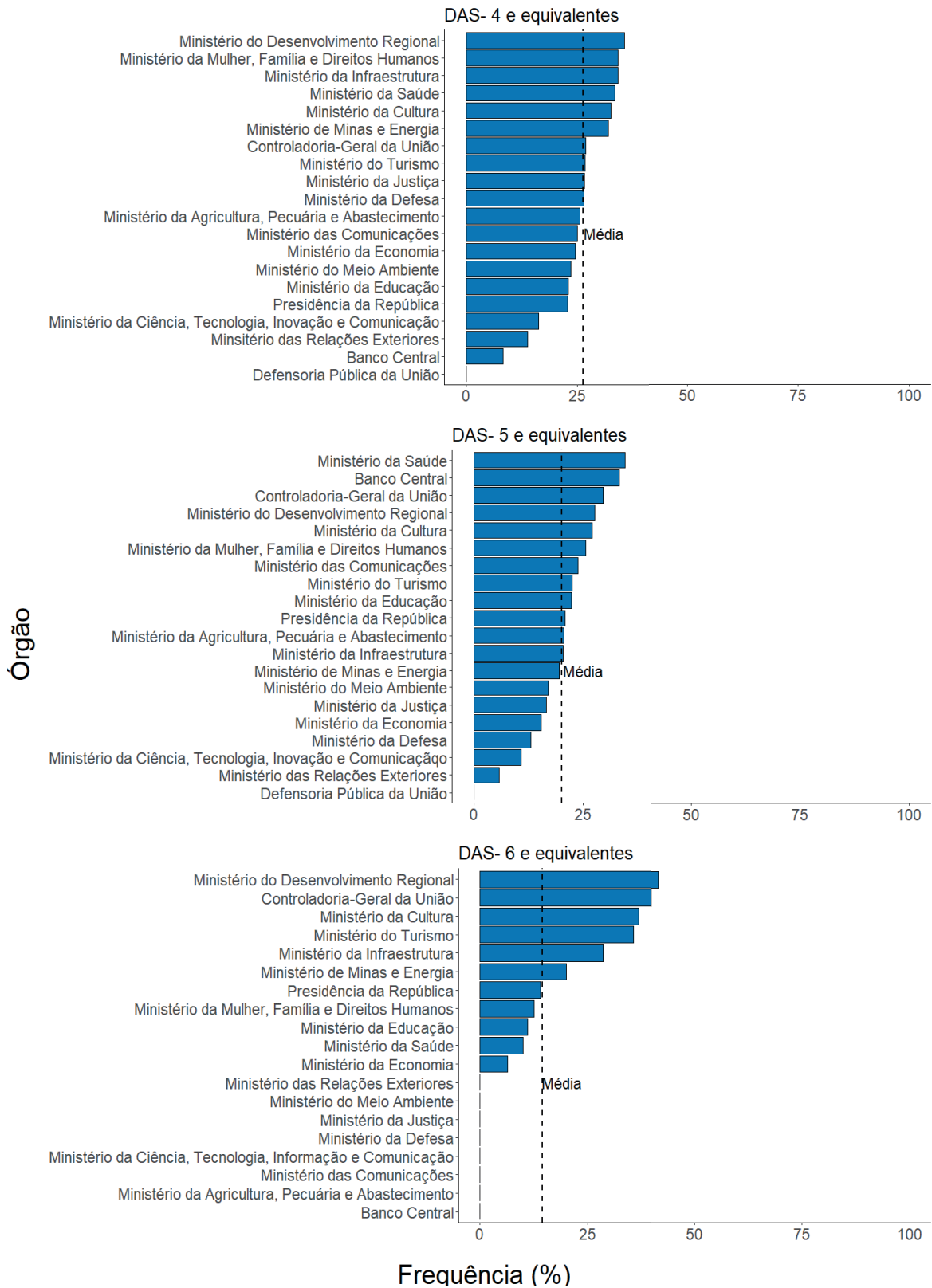
Raça/cor e gênero na ocupação de cargos

A Figura 2 exibe as proporções de servidores(as) negros(as) ocupantes de cargos DAS e equivalentes por órgão superior e nível do cargo. É possível notar que a parcela de servidores(as) negros(as) é inversamente proporcional ao nível do cargo e que há variação significativa no número de servidores(as) negros(as) ocupando esses cargos em diferentes órgãos. As linhas tracejadas em cada figura correspondem à proporção média geral de negros(as) ocupando os cargos do respectivo nível exibido no gráfico. Na categoria DAS-4 e equivalentes, os Ministérios do Desenvolvimento Regional, da Infraestrutura e da Mulher, Família e Direitos Humanos aparecem como os órgãos com presença mais expressiva de negros(as) ocupando esses cargos. Por outro lado, o Ministério das Relações Exteriores, o Banco Central e a Defensoria Pública da União têm as menores parcelas de negros(as) ocupantes de cargos DAS-4 e equivalentes. O Ministério da Economia, que concentra o maior número de ocupantes de cargos DAS-4 e equivalentes (727), tem apenas 25% desses sendo servidores(as) negros(as).

Na categoria de cargos DAS-5 e equivalentes, a proporção de negros(as) segue pouco expressiva, porém as distribuições entre os órgãos têm padrão distinto. Entre os órgãos com maiores proporções de negros(as) nesses cargos, encontram-se o Ministério da Saúde, o Banco Central e a Controladoria-Geral da União (CGU). Contudo, esses órgãos têm números significativamente baixos de servidores ocupantes desses cargos. O Banco Central tem apenas 3 servidores(as) nessas posições, enquanto o Ministério da Saúde e a CGU têm apenas 51 e 27 servidores nesses cargos, respectivamente. Entre os órgãos com a menor participação de negros(as) ocupantes de DAS-5 estão o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação, o Ministério das Relações Exteriores e a Defensoria Pública da União.

Os cargos DAS-6 e equivalentes apresentam as menores proporções de servidores(as) negros(as), com diversos órgãos sem servidores(as) negros(as) ocupando esses cargos. Entre os órgãos com maior parcela de negros ocupando cargos DAS-6, destacam-se o Ministério do Desenvolvimento Regional, a CGU e o Ministério da Cultura.

Figura 2 - Participação de Negros na Ocupação de Cargos DAS e equivalentes



As Figuras 3 e 4 exibem as proporções de servidores(as) filiados(as) a partidos segundo a raça/cor e o gênero e o nível do cargo. As figuras mostram que não há diferenças expressivas entre brancos(as) e negros(as) e homens e mulheres na filiação a partidos. Entre os ocupantes de DAS-4 e equivalentes, cerca de 8% dos(as) servidores(as) brancos(as) têm filiação partidária. Essa mesma proporção corresponde a 10% entre os(as) negros(as). Entre ocupantes de DAS-5, a diferença de filiação entre brancos(as) e negros(as) é essencialmente a mesma: 7% entre brancos(as) e 10% entre negros(as). Entre ocupantes de DAS-6, as proporções de filiados a partidos são maiores, porém a diferença permanece a mesma entre brancos(as) e negros(as). Entre brancos(as), a proporção de DAS-6 filiados(as) a partidos é de 15% e entre negros(as) essa proporção é de 17%.

O mesmo padrão é observado na Figura 4, que traz a filiação partidária segundo o gênero e o nível do cargo. Entre ocupantes de DAS-4 e cargos equivalentes, 6% das mulheres são filiadas a algum partido, essa proporção é de 9% entre os homens. Entre ocupantes de DAS-5, as proporções de homens e mulheres filiados(as) a partidos são essencialmente idênticas: cerca de 7% entre as mulheres e 8% entre os homens. Entre ocupantes de DAS-6, as diferenças de filiação são um pouco maiores, mas ainda assim pequenas: 11% entre as mulheres e 16% entre os homens.

Figura 3 - Filiação partidária por raça/cor e nível do cargo

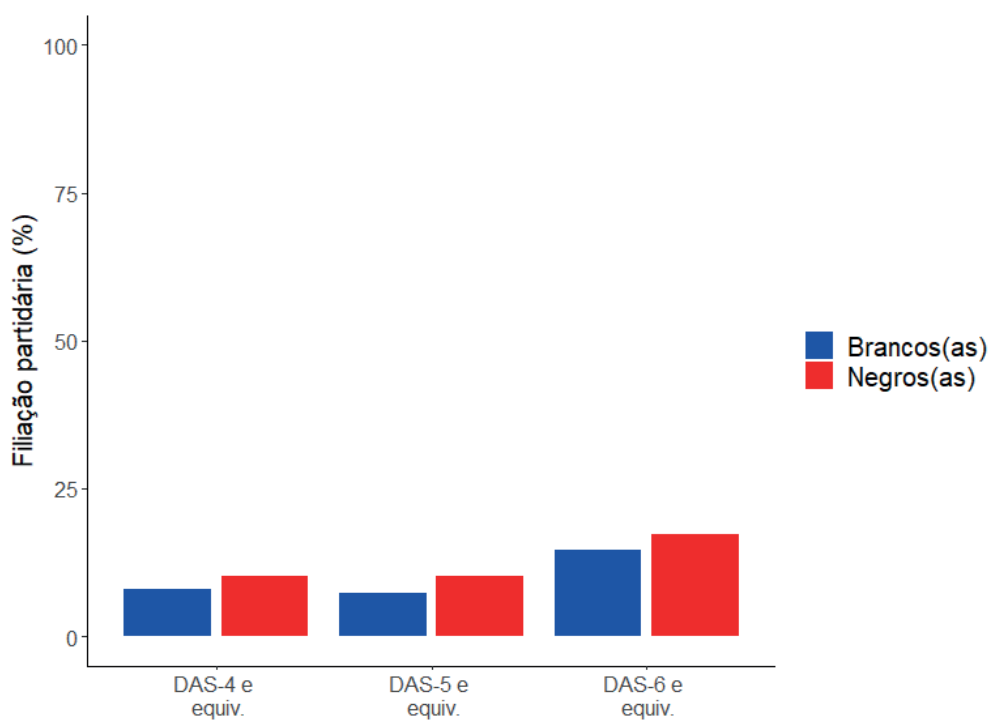
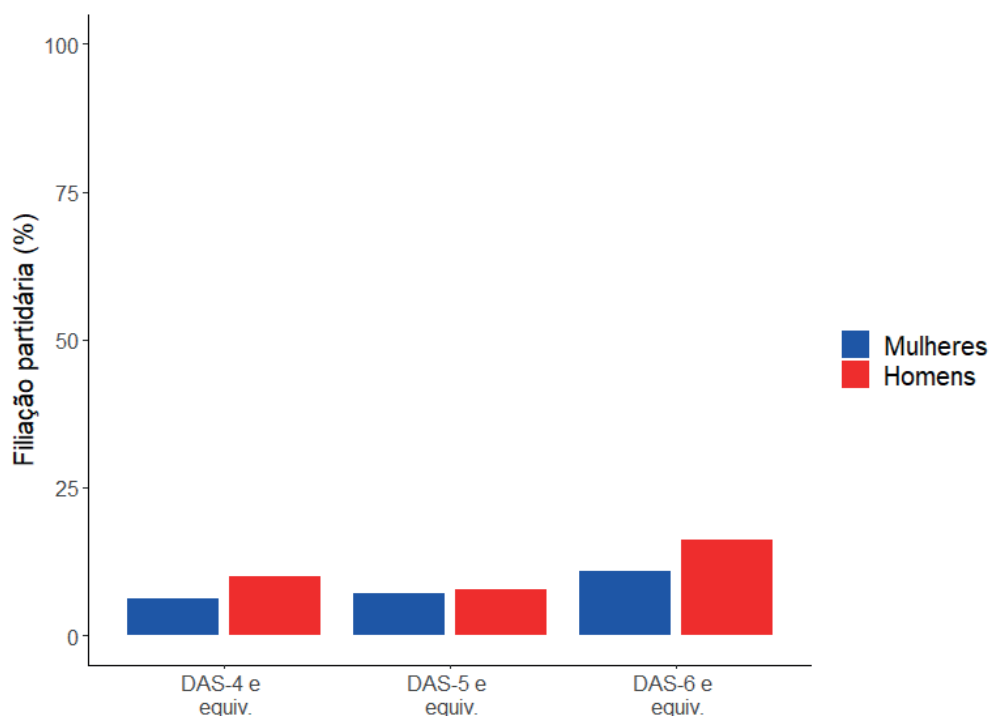


Figura 4 - Filiação partidária por gênero e nível do cargo



Uma questão central na ocupação de cargos de alta gestão é o tempo de permanência no cargo. Os cargos DAS níveis 4 a 6 e equivalentes tendem a apresentar taxas de rotatividade mais altas em comparação aos DAS níveis 1 a 3 (LOPEZ, F. G.; BUGARIN; BUGARIN, 2014). Nesse sentido, é possível que o tempo de permanência nesses cargos seja condicionado por fatores como raça/cor e gênero. A Figura 5 exhibe os tempos médios de permanência no cargo medidos em anos entre servidores(as) que ocuparam os respectivos cargos, por nível do cargo e raça/cor.

Entre ocupantes de DAS-4, as médias de tempo de permanência no cargo entre brancos(as) e negros(as) são bastante próximas: 4,30 anos entre brancos(as) e 4,10 anos entre negros(as). Em contraste, nos cargos DAS-5 e DAS-6, as diferenças de médias de tempo de permanência são mais expressivas. Brancos(as) ocupantes de DAS-5 têm média de 3,5 anos de permanência no cargo, enquanto entre negros(as) essa média é de 2,9 anos. Essa diferença de médias é ainda maior entre ocupantes de DAS-6, com brancos(as) apresentando médias de 2,3 anos e negros(as) 1,9 anos de permanência no cargo.

Essas disparidades no tempo de ocupação de cargos também se revelam entre homens e mulheres, como sugere a Figura 6. Entre ocupantes de DAS-4, as diferenças entre homens e mulheres não são expressivas. Homens passam, em média, 4,3 anos

ocupando esses cargos, enquanto mulheres passam 4,1 anos, em média. Por outro lado, a diferença de tempo de permanência entre homens e mulheres nos cargos DAS-5 é maior. Os homens passam, em média, 3,5 anos ocupando cargos DAS-5, enquanto entre as mulheres a média cai para 3 anos. Entre ocupantes de DAS-6, as médias de tempo de permanência são essencialmente idênticas: 2,2 anos entre homens e 2,1 anos entre mulheres.

Evidentemente, diversos fatores podem impactar o tempo de permanência nesses cargos, de modo que as diferenças acima devem ser interpretadas com essa ressalva em mente. Entretanto, ao observarmos fatores como a experiência profissional fora do governo federal, os dados sugerem não haver diferenças significativas entre brancos(as) e negros(as). As Figuras 7 e 8 exibem as médias de anos de experiência profissional nas esferas municipal, estadual e no setor privado segundo a raça/cor e o gênero, segmentadas por nível do cargo. Na segmentação por gênero exibida na Figura 7, os homens aparecem com 1,1 anos de experiência profissional e as mulheres com 0,9 anos de experiência. Entre ocupantes de DAS-5, as médias de experiência profissional de homens e mulheres são idênticas, correspondendo a 1 ano. Entre ocupantes de DAS-6, a média de experiência profissional fora do governo federal entre as mulheres (1,6 anos) é ligeiramente maior que a dos homens (1,4 anos).

A experiência fora do governo federal também segue padrão semelhante entre brancos(as) e negros(as). Entre ocupantes de DAS-4, brancos(as) têm média de 1 ano e negros(as) 1,1 anos de experiência. Já entre ocupantes de DAS-5, as médias de experiência fora do governo federal são idênticas entre brancos(as) e negros(as): 1,1 anos. As médias de experiência entre DAS-6 também não apresentaram diferenças expressivas entre brancos(as) e negros(as): 1,4 e 1,5 anos, respectivamente.

Figura 5 - Tempo de permanência por nível do cargo e raça/cor

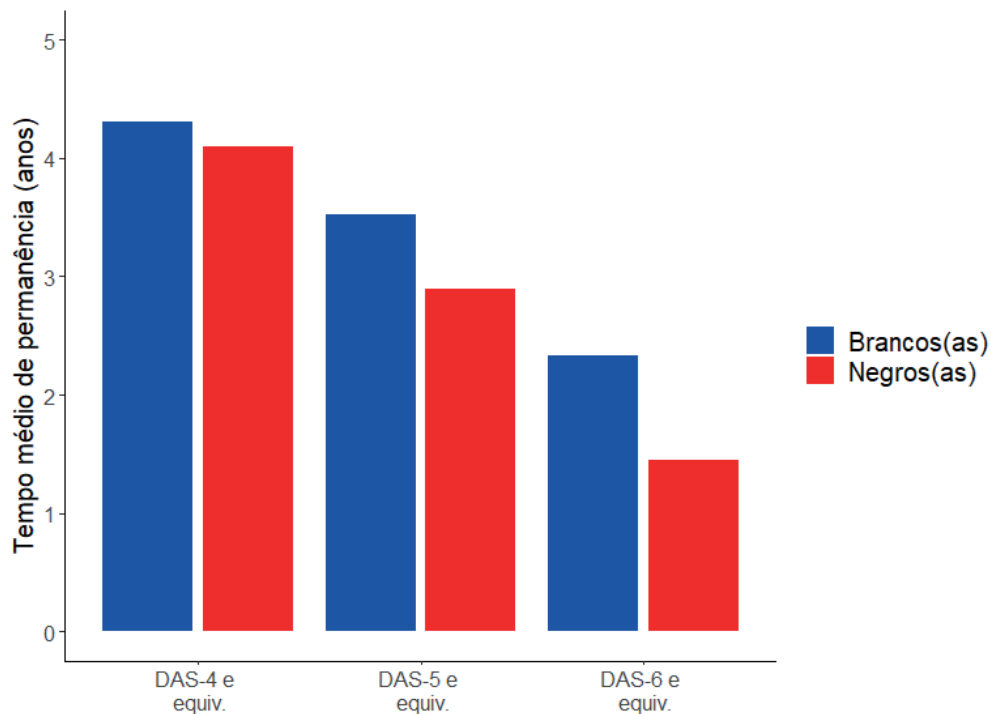


Figura 6 - Tempo de permanência por nível do cargo e gênero

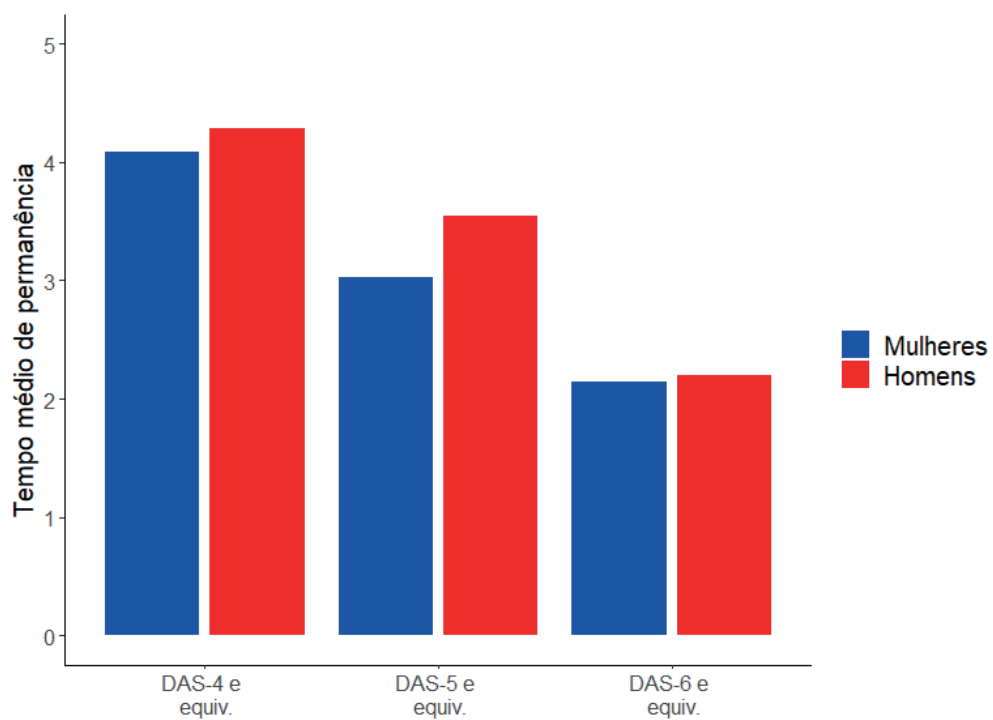


Figura 7 - Experiência profissional por nível do cargo e gênero

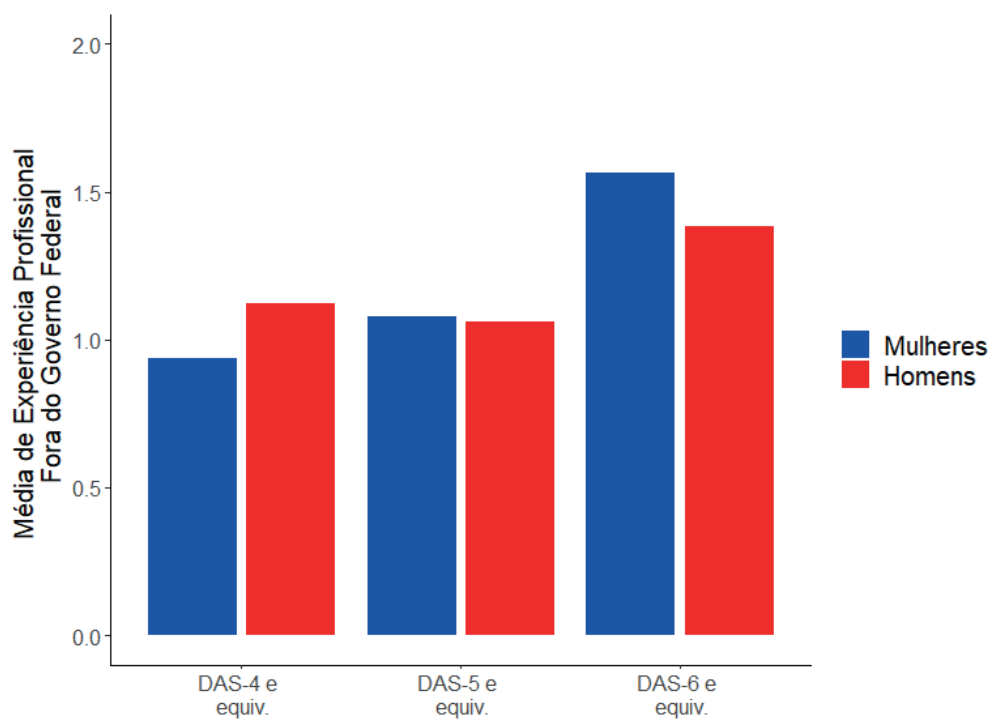
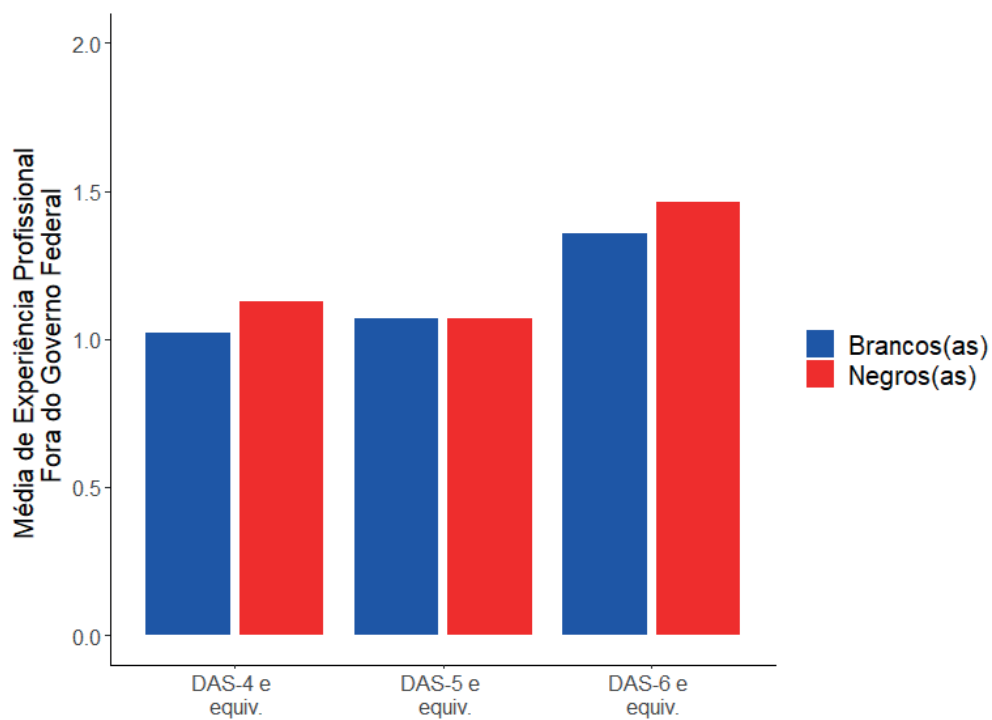


Figura 8 - Experiência profissional por nível do cargo e raça/cor



Determinantes da Ocupação de Cargos de Alta Gestão

Com o objetivo de analisar os determinantes da ocupação em cargos de alta gestão no governo federal, desenvolveu-se um modelo estatístico de regressão logística ordenada a partir dos dados extraídos do Siape. A variável dependente do modelo é o nível do cargo. As variáveis independentes escolhidas para o modelo foram: experiência profissional (uma variável *dummy* que indica se o(a) servidor(a) tem experiência fora do governo federal), vínculo com a administração pública federal (i.e. se é servidor(a) comissionado(a) ou efetivo(a)), gênero, raça/cor e nível de escolaridade (i.e. se possui pós-graduação ou não). O modelo foi testado com uma amostra bastante expressiva da população de ocupantes de DAS, composta por 4656 observações (95% da população)¹

Como hipóteses, espera-se que a experiência profissional tenha um efeito positivo sobre as chances de se ocupar cargos de alta gestão, em virtude das habilidades e conhecimentos de gestão acumulados pelo(a) servidor(a). Já em relação ao vínculo com a administração pública, espera-se que os(as) servidores(as) efetivos(as) tenham maior probabilidade de ocupar esses cargos em comparação a servidores(as) comissionados(as). Esse efeito positivo é esperado em virtude da tendência de se privilegiar servidores(as) de carreira os(as) quais permanecerão por mais tempo na administração pública federal. As variáveis gênero e raça/cor devem apresentar efeitos significativos sobre as chances de nomeação para esses cargos virtude de possíveis vieses de gênero e raça nas nomeações e exonerações nesses cargos. Homens e brancos devem ter, em média, mais chances de ocupar esses cargos em comparação a mulheres e negros. A escolaridade deve apresentar um efeito positivo sobre as chances de ocupar cargos, em virtude dos incentivos para a manutenção de quadros qualificados pela administração pública federal. Por fim, uma variável central na análise de ocupação de cargos de alta gestão é a filiação partidária. Parte da literatura especializada vem apontando que o tempo de permanência em cargos de alta gestão tende a ser **maior** entre servidores filiados a partidos políticos (LOPEZ, F.; MOREIRA, 2022). Em virtude da politização de parte dos cargos da alta gestão, espera-se que essa variável aumente as chances de nomeação.

A Tabela 3 e a Figura 2 apresentam os coeficientes de razão de chances e intervalos de confiança do modelo de regressão logística ordenada para probabilidade de ocupação de cargos DAS níveis 4, 5 e 6 e seus equivalentes. A Figura 2 inclui intervalos de confiança de 95% (linhas mais finas) e 90% (linhas mais grossas). As

¹ A maior parte dessas observações faltantes se concentra na variável referente à raça/cor do(a) servidor(a).

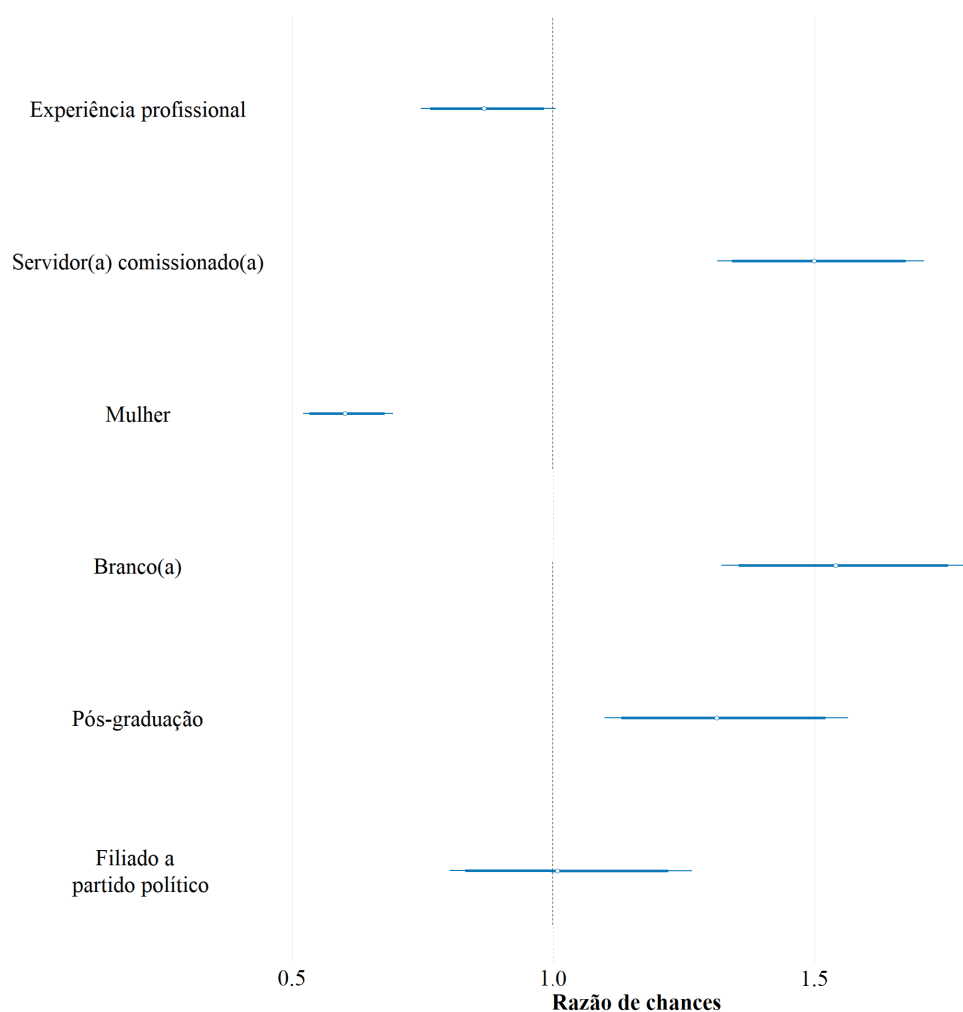
variáveis de vínculo com a administração pública, raça/cor, gênero e pós-graduação apresentaram efeitos estatisticamente significativos, como indicam a Tabela 3 e a Figura 2. Servidores(as) comissionados(as) têm, em média, 1,5 vezes mais chances de ocupar cargos mais altos em comparação a servidores(as) efetivos(as). Já os(as) servidores(as) com pós-graduação têm cerca 1,31 vezes mais chances de ocupar cargos mais altos em comparação a servidores(as) sem pós-graduação. As mulheres têm chances 40% menores de ocupar cargos DAS e equivalentes mais altos em comparação aos homens. Brancos(as) têm 1,54 mais chances de ocupar cargos mais altos em comparação a servidores(as) de outras raças. As variáveis de filiação partidária e experiência profissional não atingiram significância estatística, como indicam os intervalos de confiança da Tabela 3 e da Figura 2.

Tabela 3 – Determinantes da Ocupação de Cargos de Alta Gestão

Variável	R.C.1	95% I.C.1
Experiência profissional	0.87	0,75; 1,01
Comissionado(a)	1.50	1,31; 1,71
Mulher	0.60	0,52; 0,69
Branco(a)	1.54	1,32; 1,80
Pós-graduação	1.31	1,10; 1,56
Filiado(a) a partido político	1,01	0,80; 1,27
Nº. Obs.	4.656	

1R.C. = Razão de chances, I.C. = Intervalo de confiança

Figura 9 - Determinantes da Ocupação de Cargos de Alta Gestão



Competências de Liderança

A Enap conduziu um *survey* com ocupantes de cargos de alta gestão do governo federal com o objetivo de mapear o perfil desses profissionais e compreender suas demandas por capacitação. O *survey* foi conduzido entre os meses de julho e agosto de 2022 e contou com 788 respostas de ocupantes de cargos DAS-4, DAS-5, DAS-6.² O questionário da pesquisa incluiu perguntas diversas sobre o perfil dos(as) ocupantes desses cargos, sua trajetória profissional, suas demandas por capacitação, além de outras questões inéditas em pesquisas com esse público, como as perguntas relativas a traços de personalidade.

² O *survey* também obteve respostas de 2 ocupantes de cargos de Natureza Especial, porém, como o número de respostas dessa categoria foi extremamente pequeno, as análises aqui apresentadas não consideraram as respostas dos(as) ocupantes desses cargos.

Um dos focos do *survey* foram as competências de liderança, as quais 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. A matriz de competências de liderança é formada pelas seguintes competências: 1) autoconhecimento; 2) comunicação estratégica; 3) coordenação e colaboração em rede; 4) gestão de crises; 5) engajamento de pessoas e equipes; 6) inovação e mudança; 7) gestão para resultados; 8) geração de valor para o usuário; 9) visão de futuro. Os participantes do *survey* responderam a duas perguntas sobre essas competências. A primeira pergunta pedia para que os participantes selecionassem as três competências que consideravam mais importantes para o exercício de suas funções. A segunda pergunta pedia que os participantes escolhessem três dessas mesmas competências as quais precisam desenvolver. As competências listadas eram acompanhadas por um pequeno resumo da sua definição entre parênteses (Ex: “engajamento de pessoas e equipes (capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador.)”).

A Figura 10 apresenta os resultados referentes a essas perguntas por cada nível de cargo ocupado pelo(a) respondente. Os pontos na figura são as proporções estimadas de respondentes que selecionaram a respectiva competência e as linhas são os intervalos de confiança de 95%. Entre as competências tidas como **menos** importantes para os respondentes, destacam-se “autoconhecimento”, “geração de valor para o usuário” e “visão de futuro”. Em todos os níveis de cargos analisados, menos de 25% dos respondentes consideraram essas competências como importantes para o exercício de suas funções. Em relação à necessidade de desenvolver essas mesmas competências, o padrão é bastante semelhante nas competências “geração de valor para o usuário” e “visão de futuro”, porém é possível notar que os ocupantes de cargos DAS-4 (29%) e 5 (36%) mostraram maior necessidade de desenvolver a competência de “autoconhecimento”. As diferenças de proporções da importância e da necessidade de desenvolvimento da competência “autoconhecimento” são estatisticamente significativas entre os DAS-4 e DAS-5, porém, entre os DAS-6, essas proporções são exatamente idênticas. Já em relação às competências “geração de valor para o usuário” e “visão de futuro”, não houve diferenças estatisticamente significativas entre as proporções de respondentes que as consideravam como importantes e que consideravam necessário o seu desenvolvimento. Os intervalos de confiança se sobrepõem, sugerindo que essas proporções podem ser idênticas em todos os níveis de cargos analisados.

Em relação às competências consideradas como **mais** importantes, destacam-se “engajamento de pessoas e equipes”, “gestão para resultados” e “coordenação e colaboração em rede”. Entre ocupantes de DAS-4 e DAS-5, pouco mais de 60%

dos respondentes selecionaram a competência “engajamento de pessoas e equipes” como uma das que mais consideraram importantes para as suas funções. Já entre ocupantes de cargos DAS-6, essa proporção foi de 50%. Embora essa seja uma das competências consideradas mais importantes pelos respondentes, poucos tendem a considerar que precisam desenvolvê-la. 36% dos DAS-4, 32% dos DAS-5 e 33% dos DAS-6 afirmaram precisar desenvolver essa competência. Essas diferenças de proporções são estatisticamente significativas entre os ocupantes de DAS-4 e DAS-5, porém não entre os DAS-6.³

A competência “gestão para resultados” também se destaca como uma das consideradas mais importantes pelos respondentes. 52% dos DAS-4 e 50% dos DAS-5 consideram essa competência importante, enquanto entre os DAS-6 essa proporção chega a 46%. Por outro lado, as proporções de respondentes que afirmaram precisar desenvolver essa competência foram significativamente menores. Entre ocupantes de DAS-4 e DAS-5, esses números foram de 36% e 30%, respectivamente, atingindo significância estatística. Entre os ocupantes de DAS-6 essa proporção foi de 26%. Já a competência “coordenação e colaboração em rede” foi apontada como importante por mais de 40% dos respondentes de todos os cargos. As proporções de respondentes que afirmaram necessitar desenvolver essa mesma competência foram menores, porém, apenas entre os ocupantes de cargos DAS-4 essa diferença atingiu significância estatística.

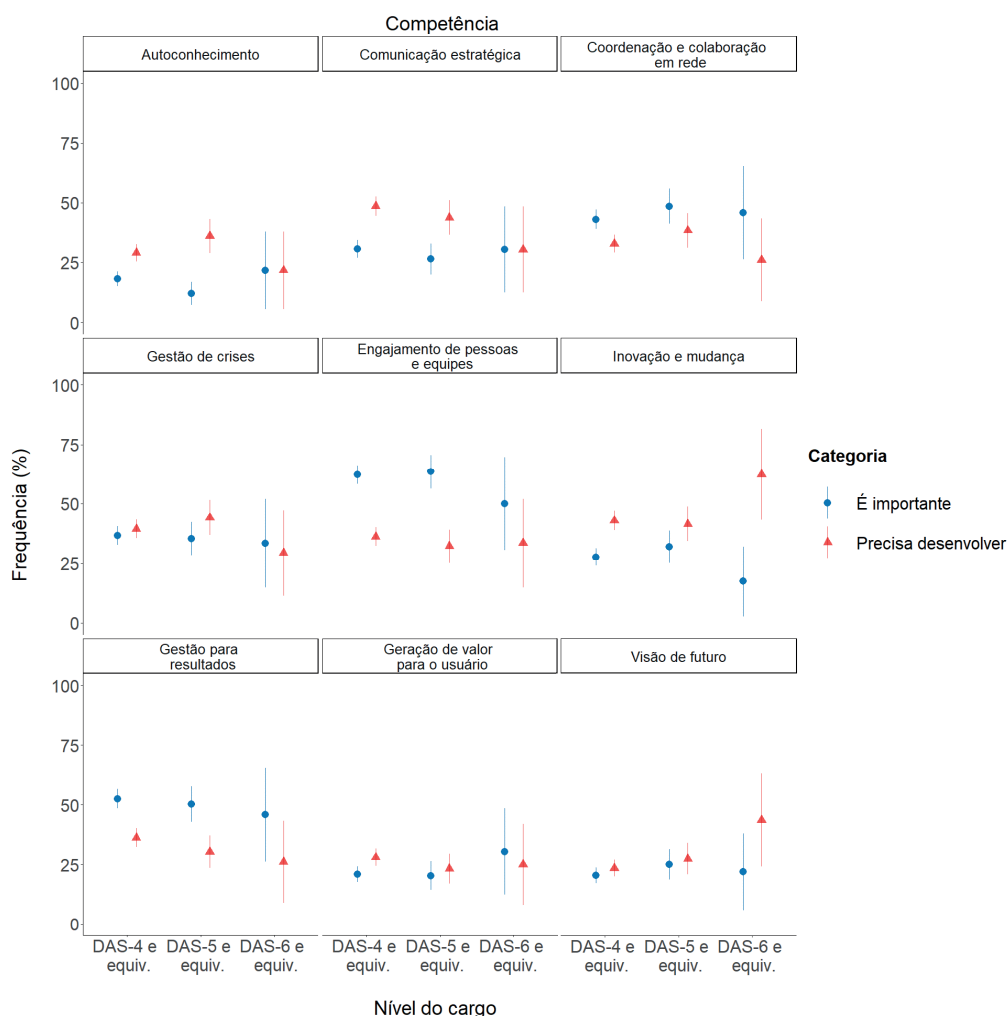
Entre as competências que os respondentes afirmaram necessitar desenvolver, as seguintes merecem destaque: “comunicação estratégica”, “inovação e mudança” e “gestão de crises”. 48%, 43% e 30% dos DAS-4, 5 e 6, respectivamente, apontaram a competência “comunicação estratégica” como uma das que mais precisam desenvolver. A necessidade de desenvolvimento da competência “inovação e mudança” foi apontada por mais de 40% dos DAS-4 e DAS-5. Entre os DAS-6, essa proporção chegou a 62%. Por fim, a necessidade de desenvolvimento da competência “gestão de crises” foi apontada por 39% dos ocupantes de DAS-4, 44% dos ocupantes de DAS-5 e 29% dos ocupantes de DAS-6.

Em suma, os resultados do *survey* sugerem que há diferenças significativas entre as impressões dos ocupantes de cargos de alta gestão do governo federal acerca das competências de liderança. As análises acima indicam que a atuação desses profissionais é caracterizada sobretudo pela necessidade de engajar suas equipes,

3 É importante notar que o número de respondentes ocupantes de cargos DAS-6 e equivalentes é significativamente mais baixo (25) que os dos demais cargos. Esse baixo número de respondentes tende a ampliar os intervalos de confiança das estimativas e dificultar a identificação de diferenças estatisticamente significativas nesse grupo da amostra.

exercer a gestão com foco em resultados e formar redes de colaboração. Em contraste, as suas demandas por capacitação nessas competências de liderança parecem se concentrar em habilidades de comunicação, inovação e gerenciamento de crises. Note-se que, apesar dessas diferenças, as impressões gerais dos respondentes sobre essas competências tendem a ser semelhantes entre os diferentes níveis de cargos. Ou seja, os ocupantes de cargos de alta gestão do governo federal parecem, de modo geral, ter demandas semelhantes de capacitação em competências de liderança.

Figura 10 - Impressões sobre as Competências de Liderança, por Nível do Cargo



Análise de Correlações e Determinantes das Competências de Liderança

Para analisar a relação entre a importância de uma competência e a necessidade do seu desenvolvimento, foram realizadas análises de correlação tetracórica (KIRK, 1973; DIVGI, 1979), a qual é indicada para correlações entre duas variáveis categóricas binárias. As correlações entre as percepções de importância e de necessidade de desenvolvimento de cada competência são resumidas na Tabela 4. As correlações entre a importância de uma competência e a necessidade do seu desenvolvimento são todas negativas, porém fracas, como indica a Tabela 4. Todos os índices de correlação são inferiores a 0,3. Esse resultado pode se dever ao fato de que as competências mais importantes para os respondentes já são as que estes mais desenvolveram ao longo de suas carreiras. Por outro lado, há também a possibilidade de vieses nas respostas, em que os respondentes se sentem menos inclinados a declarar a necessidade de desenvolvimento das competências que são mais importantes para as suas funções. Como as respostas são baseadas exclusivamente nas percepções dos respondentes, os resultados da Tabela 4 devem ser interpretados com essa limitação em mente. A percepção dos respondentes, embora importante e útil, não deve ser tomada como referência única para o desenho de ações de capacitação.

Com o objetivo de analisar os fatores associados à percepção de necessidade de desenvolvimento em competências de liderança, foram utilizados modelos de regressão logística. A variável dependente de cada modelo é a indicação pelo(a) respondente da respectiva competência de liderança como uma competência a qual o(a) respondente afirma precisar desenvolver. A variável dependente assume valor 1 se a competência foi uma das três selecionadas pelo respondente no *survey* e 0 caso não tenha sido selecionada. Como variáveis independentes, os modelos incluem as seguintes: nível do cargo do(a) respondente, gênero, idade, escolaridade, vínculo com a administração pública federal (i.e. se é servidor de carreira ou não), número de capacitações realizadas na Enap e em outras instituições nos últimos dois anos, fluência no idioma inglês e experiência prévia na ocupação de cargos comissionados de nível equivalente ou superior ao atual no governo federal. As análises foram centradas nas três competências tidas como mais importantes pelos respondentes. Nesse sentido, os modelos analisam os impactos das variáveis independentes sobre a probabilidade de um(a) respondente declarar que necessita de capacitação na respectiva competência.

A Tabela 5 exibe os resultados dos modelos de regressão logística com as estimativas dos coeficientes de razão de chances e erros-padrão entre parênteses. O primeiro padrão notável é de que poucas variáveis atingem níveis de significância estatística convencionalmente aceitos ($p < 0,05$). Em nenhum dos modelos, o nível do cargo aparece como estatisticamente significativo. A categoria de comparação das estimativas para os coeficientes dos ocupantes de DAS-5 e DAS-6 são os ocupantes de cargos DAS-4.

No modelo da competência de “engajamento de pessoas e equipes”, apenas a variável de ocupação anterior de cargo em comissão atinge significância estatística e sugere um efeito negativo. Ou seja, respondentes com experiência anterior em cargos comissionados têm menos chances de declarar necessidade de desenvolvimento da competência “engajamento de pessoas e equipes”. Mais especificamente, pessoas que tiveram experiência prévia em cargos comissionados têm cerca de 21% menos chances ($p < 0,05$) de declarar que precisam desenvolver essa competência em comparação a respondentes que nunca ocuparam cargos comissionados anteriormente.

No modelo da variável “gestão para resultados”, as capacitações na Enap apresentaram um coeficiente estatisticamente significativo. Respondentes que fizeram de 7 a 9 capacitações nos últimos dois anos têm cerca de 80% menos chances de declarar necessidade de desenvolvimento da competência “gestão para resultados” em comparação a respondentes que não realizaram nenhuma capacitação na Enap no mesmo período ($p < 0,05$). Padrão semelhante é encontrado na variável de capacitação em outras instituições, em que os(as) respondentes que realizaram de 4 a 6 capacitações nos últimos dois anos em outras instituições têm aproximadamente 43% menos chances de declarar necessidade de desenvolvimento dessa mesma competência. Contudo, a significância estatística desse resultado é menos robusta ($p < 0,10$). Esses resultados sugerem que as capacitações realizadas pelos respondentes podem alterar suas percepções de necessidade de desenvolvimento da competência de gestão para resultados.

Os resultados do modelo da variável “coordenação e colaboração em rede” seguem padrão semelhante aos demais modelos, com apenas um dos coeficientes estimados atingindo significância estatística. O modelo aponta que respondentes com pós-graduação têm 1,83 mais chances ($p < 0,05$) de declarar necessidade de desenvolver a competência “coordenação e colaboração em rede” do que respondentes com apenas graduação. Esse resultado pode parecer contra-intuitivo, porém é possível que respondentes com mais escolaridade identifiquem lacunas em suas formações nessa competência em virtude dos seus conhecimentos adquiridos em suas capacitações.

Tabela 4 - Correlações - Importância e Necessidade de Desenvolvimento de Competências de Liderança

Competências	Correlação - Importância x Necessidade de desenvolvimento
Autoconhecimento	-0.160
Comunicação estratégica	-0.240
Coordenação e colaboração em rede	-0.062
Engajamento de pessoas e equipes	-0.270
Geração de valor para o usuário	-0.180
Gestão de crises	-0.140
Gestão para resultados	-0.280
Inovação	-0.200
Visão de futuro	-0.210

Tabela 5 – Determinantes da Percepção de Necessidade de Desenvolvimento de Competências de Liderança

	Engajamento de pessoas e equipes	Gestão para resultados	Coordenação e colaboração em rede
DAS-5	0.886 (0.203)	0.788 (0.206)	1.252 (0.195)
DAS-6	1.101 (0.464)	0.557 (0.535)	0.681 (0.532)
Natureza especial ou equivalentes	0.691 (1.283)	0.881 (1.293)	0.908 (1.271)
Servidor efetivo	1.002 (0.190)	0.751 (0.189)	1.120 (0.195)
Capacitações na Enap (1 a 3)	0.887 (0.190)	0.826 (0.188)	1.066 (0.193)
Capacitações na Enap (4 a 6)	1.109 (0.276)	0.737 (0.285)	1.313 (0.275)
Capacitações na Enap (7 a 9)	1.344 (0.481)	0.211* (0.770)	0.995 (0.503)
Capacitações na Enap (10 ou mais)	1.361 (0.420)	1.100 (0.440)	1.020 (0.450)

	Engajamento de pessoas e equipes	Gestão para resultados	Coordenação e colaboração em rede
Capacitações em outras inst. (1 a 3)	0.869 (0.209)	0.817 (0.207)	0.900 (0.212)
Capacitações em outras inst. (4 a 6)	0.830 (0.277)	0.571+ (0.288)	1.280 (0.275)
Capacitações em outras inst. (7 a 9)	1.585 (0.470)	0.833 (0.488)	0.837 (0.485)
Capacitações em outras inst. (10 ou mais)	0.985 (0.474)	1.044 (0.502)	0.716 (0.514)
Ocupou cargo em comissão	0.709* (0.169)	0.811 (0.172)	1.041 (0.173)
Mulher	0.759 (0.172)	1.076 (0.173)	1.023 (0.171)
Pós-graduação	1.073 (0.262)	1.034 (0.270)	1.834* (0.294)
Num.Obs.	680	676	680
AIC	904.5	881.1	891.8
BIC	976.8	953.3	964.1
Log.Lik.	-436.244	-424.529	-429.897

+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Conclusões

Este documento analisou os determinantes das nomeações para cargos de alta gestão do governo federal brasileiro e as percepções dos ocupantes desses cargos sobre competências de liderança. A partir de dados do Siape cruzados com dados da RAIS e de um *survey* inédito com ocupantes de DAS níveis 4 e 6 e cargos equivalentes, as análises aqui apresentadas trazem diversas conclusões importantes sobre a dinâmica das nomeações para esses cargos e sobre as demandas de capacitação dos ocupantes desses cargos.

Em relação às nomeações para cargos comissionados de alta gestão, as análises concluíram que o perfil desses profissionais é majoritariamente masculino, tem presença significativa de servidores(as) sem vínculo com a administração pública federal, especialmente nos cargos DAS-5 e DAS-6, é formado em sua grande maioria por brancos(as), têm experiência profissional fora do governo federal concentrada no setor privado e um baixo percentual de filiados(as) a partidos políticos. As mulheres têm chances significativamente menores de ocupar cargos de níveis mais altos em comparação aos homens, assim como servidores de outras raças têm menos chances em comparação aos brancos. Os resultados do modelo de regressão logística ordenada sugerem que as servidoras têm 40% menos chances de ocupar cargos mais altos em comparação aos seus pares homens. Brancos(as) têm 1,54 vezes mais chances de ocupar cargos mais altos em comparação a servidores(as) de outras raças. Servidores(as) comissionados(as) têm cerca de 1,5 mais chances de ocupar cargos mais altos em comparação a servidores(as) efetivos(as) de carreira. Servidores(as) com pós-graduação têm 1,3 vezes mais chances de serem nomeados para posições mais altas nesses cargos em comparação a servidores(as) apenas com graduação. A filiação a partidos políticos e a experiência profissional fora do governo federal não apresentaram efeitos estatisticamente significativos. Cabe destacar as limitações do modelo estimado, o qual se baseia exclusivamente nos dados do Siape cruzados com dados da RAIS, com um número relativamente pequeno de variáveis, o que pode resultar em vieses de variáveis omitidas no modelo.

As análises das percepções sobre as competências de liderança mapeadas no *survey* conduzido pela Enap trazem diversas conclusões importantes. A primeira delas é que as competências de liderança de engajamento de pessoas e equipes, gestão para resultados e coordenação e colaboração em rede foram tidas como as mais importantes pelos(as) respondentes do *survey* para sua atuação, em todos os níveis de cargos analisados. Esse resultado indica que a atuação profissional dos(as) ocupantes desses cargos é predominantemente relacional, isto é, há um

componente de competências em relações interpessoais que parece predominar no cotidiano desses(as) profissionais. Contudo, ainda que essas competências sejam consideradas as mais importantes pelos(as) respondentes, a necessidade de desenvolvimento dessas mesmas competências não teve o mesmo destaque. As proporções de respondentes que declararam necessitar desenvolver essas competências foram significativamente mais baixas em todos os níveis de cargos analisados no *survey*. Além disso, as análises de correlação indicaram não haver uma associação entre a importância de uma competência e a necessidade do seu desenvolvimento.

Por fim, foram analisados os determinantes da percepção de necessidade de desenvolvimento das competências apontadas como mais importantes pelos(as) respondentes: engajamento de pessoas e equipes, gestão para resultados e coordenação e colaboração em rede. Os modelos de regressão logística estimados incluíram variáveis ligadas à capacitação dos(as) respondentes, seu vínculo com a administração pública federal, o nível do cargo ocupado, experiência prévia na ocupação de cargos comissionados, escolaridade e gênero. Apenas as variáveis de experiência prévia em cargos comissionados, capacitações na Enap e em outras instituições e pós-graduação apresentaram efeitos estatisticamente significativos, cada qual em um modelo diferente. É importante destacar que o *survey* não incluiu perguntas relativas ao cotidiano profissional dos(as) respondentes, o que trouxe limitações aos modelos estimados. Apesar dessas limitações, os resultados acima podem servir como insumo para o desenho de ações de capacitação em competências de liderança pela Enap. Por exemplo, a oferta de cursos voltados à capacitação no engajamento de equipes para ocupantes desses cargos sem experiência prévia pode ter boa adesão por parte dos(as) que adentram o governo federal nessas posições.

Espera-se que os resultados acima possam servir para os debates sobre a dinâmica da ocupação de cargos de alta gestão e para o desenho de ações de capacitação desses(as) servidores(as). Políticas públicas de grande importância no Brasil são gerenciadas por esses(as) servidores(as), de forma que se faz necessário o aprofundamento dos conhecimentos sobre esse segmento de profissionais do governo federal.

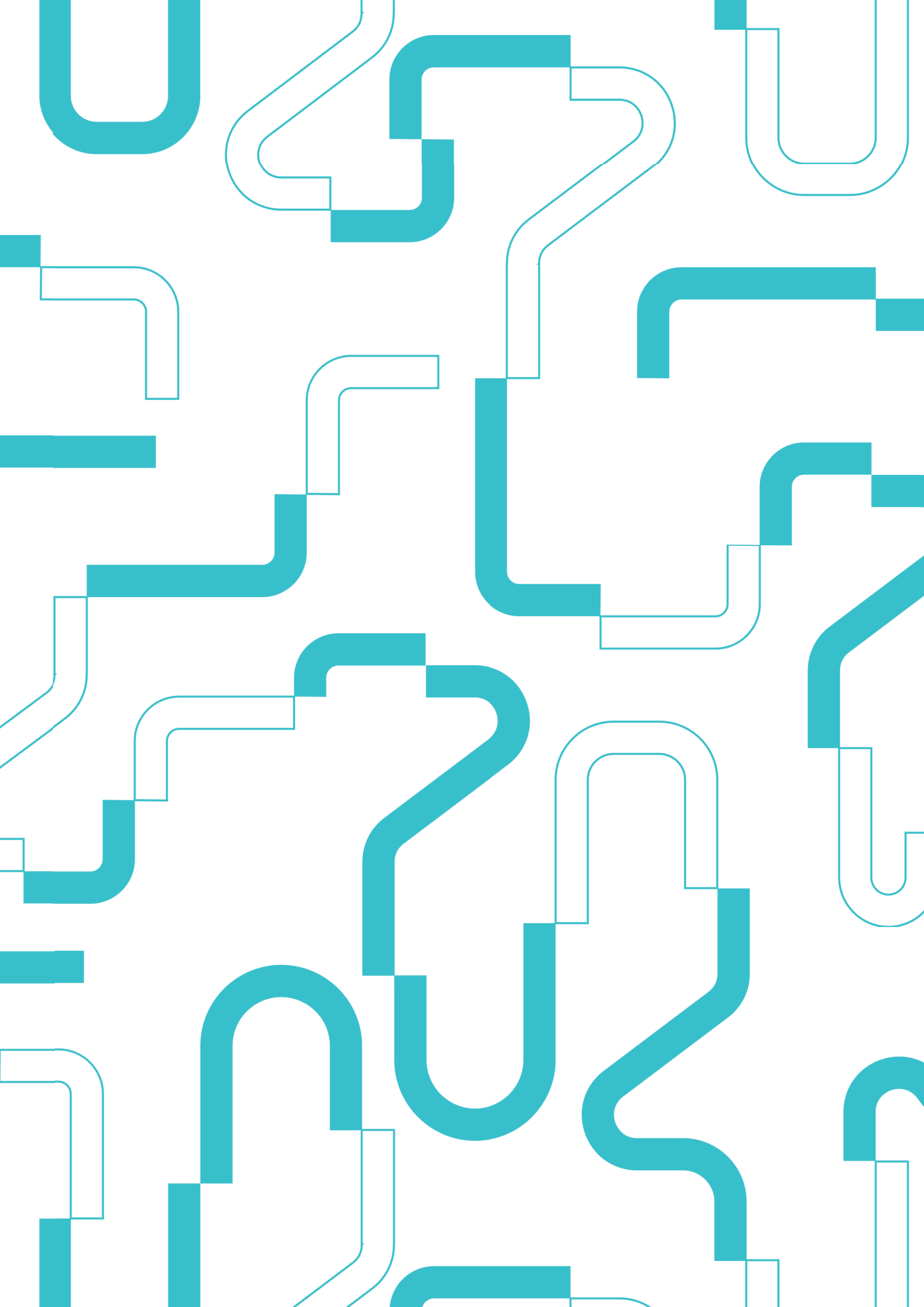
Referências

DIVGI, Dattaprasad R. “Calculation of the tetrachoric correlation coefficient.” *Psychometrika*, v.44, n.2, p.169–72, 1979.

KIRK, David B. “On the numerical approximation of the bivariate normal (Tetrachoric) correlation coefficient.” *Psychometrika*, v.38, n.2,p.259–68, 1973.

LOPEZ, Felix Garcia, BUGARIN, Mauricio; BUGARIN, Karina. “Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013)”, 2014.

LOPEZ, Felix; MOREIRA, Thiago. “O carrossel burocrático dos cargos de confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção (DAS) do Executivo federal brasileiro (1999-2017).” *Dados* 65, 2022.





enap