

CAPACIDADES ESTATAIS PARA PRODUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS:

resultados do survey sobre o serviço civil no Brasil

56





Enap *Cadernos*

Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do *survey* sobre o serviço civil no Brasil

Expediente

Presidente

Francisco Gaetani

Diretora de Formação Profissional e Especialização

Iara Cristina da Silva Alves

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Diretora de Gestão Interna

Camile Sahb Mesquita

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu

Fernando de Barros Filgueiras

Coordenadora-Geral de Pesquisa

Marizaura Reis de Souza Camões

Coordenadores do projeto

Natália Massaco Koga

Rafael Rocha Viana

Equipe de pesquisa

Alex dos Santos Macedo

Ana Amélia da Silva

Carolina Pereira Tokarski

Ciro Campos Christo Fernandes

Fernanda Machiavelli

Gesiane do S. Andrade Leão Farias

Layssa Ádrian Faria Gonçalves

Maricilene Isaira Baia do Nascimento

Marizaura Reis de Souza Camões

Editor

Fernando de Barros Filgueiras

Revisão

Luiz Augusto Barros de Matos

Renata Fernandes Mourão

Revisão gráfica

Raissa Abreu de Albuquerque Fonseca

Projeto gráfico, Capa e Editoração eletrônica

Ana Carla Gualberto Cardoso

Enap

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola de governo vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP).

Tem como principal atribuição a formação e o desenvolvimento permanente dos servidores públicos. Atua na oferta de cursos de mestrados profissionais, especialização lato sensu, cursos de aperfeiçoamento para carreiras do setor público, educação executiva e educação continuada.

A instituição também estimula a produção e disseminação de conhecimentos sobre administração pública, gestão governamental e políticas públicas, além de promover o desenvolvimento e a aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Para tanto, desenvolve pesquisa aplicada e ações de inovação voltadas à melhoria do serviço público.

O público preferencial da Escola são servidores públicos federais, estaduais e municipais. Sediada em Brasília, a Enap é uma escola de governo de abrangência nacional e suas ações incidem sobre o conjunto de todos os servidores públicos, em cada uma das esferas de governo.



Enap *Cadernos*

Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do *survey* sobre o serviço civil no Brasil

Catalogado na fonte pela Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

C236 Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do *survey* sobre serviço civil no Brasil. -- Brasília: Enap, 2018. 74 p. : il. (Cadernos Enap, 56). --

Inclui bibliografia.
ISSN: 0104-7078

1. Capacidade Estatal. 2. Administração Federal – Brasil. Burocracia. 3. Políticas Públicas. I. Título

CDU 351:005.731

Ficha catalográfica elaborada por: Daiane da Silva Yung Valadares – CRB1/2802

 Enap, 2018

Este trabalho está sob a Licença *Creative Commons* – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional. As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu

Coordenação-Geral de Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília-DF, Brasil



Sumário

1. Apresentação	6
2. Introdução	7
3. <i>Framework</i> analítico	8
4. Metodologia	10
4.1 Caracterização de pesquisa	10
4.2 Caracterização do universo (serviço civil)	10
4.3 Procedimentos de construção do instrumento	14
4.4 Amostragem, estratégias de coleta e análise de dados	15
5. Resultados	17
5.1 Trabalho e funções de políticas públicas	17
5.2 Conhecimentos, habilidades, valores e motivações	25
5.3 Recursos informacionais, interacionais e contexto relacional da política pública	30
5.4 Contexto organizacional	36
5.5 Perfil profissional e sociodemográfico	39
6. Considerações finais	51
7. Referências	53
8. Apêndices	55
8.1 Cálculo da amostragem	55
8.2 Questionário	55
8.3 Livro de códigos	55

1 Apresentação

Teoricamente, um dos pressupostos para que políticas públicas possam produzir resultados para a sociedade é contar com burocracias capazes para desempenhar uma série de funções que melhorem o processo de implementação. Capacidades da burocracia, portanto, são preditoras de resultados.

A abordagem das capacidades desafia analistas de políticas públicas. A literatura, majoritariamente, reconhece os fatores mais estruturais da burocracia como essenciais para a análise das capacidades. Porém, as organizações públicas, responsáveis pela implementação de políticas, são formadas por indivíduos, os quais desempenham diversas atividades que configuram um enquadramento mais complexo de um fluxo de funções que arranjam estas capacidades.

O desafio para a construção de capacidades no âmbito da Administração Pública Federal envolve compreender todo o conjunto de funções desempenhadas por servidores públicos estatutários e ocupantes de cargos de direção, assim como as estruturas organizacionais e a motivação desses servidores para o desempenho das funções. Governos podem ativar essas capacidades e melhorar os arranjos de implementação de políticas públicas conhecendo aquilo que os servidores públicos fazem e desempenham. As capacidades que precisam ser mobilizadas são complexas e se arranjam em quatro tipos.

As capacidades analíticas em que a Administração Pública é capaz de desempenhar atividades voltadas para a formulação de conhecimentos e evidências que aprimorem o processo de implementação, visando aumentar eficiência e eficácia das políticas. Em segundo lugar, as capacidades gerenciais, em que competências são primordiais para o desempenho de funções técnicas que aprimorem a performance administrativa. Em terceiro lugar, servidores

públicos necessitam desempenhar capacidades relacionais, mediante as quais sejam desempenhadas atividades que aprimorem o ambiente de coordenação interna da Administração e a coerência das políticas públicas e, também, atividades que aprimorem a relação com atores externos à Administração, de forma a ampliar a legitimidade das políticas públicas. Por fim, nesse contexto, são necessárias capacidades administrativas que desempenhem atividades cotidianas, mas que assegurem mecanismos necessários ao apoio das atividades anteriores.

Estas capacidades são variáveis dentro das diferentes organizações da Administração Direta. Compreender estas variações dentro das diferentes organizações e áreas das políticas públicas é um recurso estratégico para que dirigentes possam atuar de forma mais aderente e pragmática, assim como para a definição de estratégias para a construção de capacidades.

Este relatório compreende uma série de evidências coletadas para o estudo destas capacidades, proporcionando aos gestores e um mapeamento completo das diversas funções desempenhadas e como elas se agregam no cotidiano da Administração direta. Os resultados aqui apresentados pretendem contribuir para desvelar as lacunas, problemas e soluções para a construção de capacidades no Governo Federal. Definir estratégias para o aprimoramento e ativação dessas capacidades pode ser um recurso útil para dirigentes criarem condições e ambientes institucionais sólidos para a produção de resultados em políticas públicas.

Fernando Filgueiras
Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stritu Sensu
Escola Nacional de Administração Pública

2 Introdução

A literatura de estudos acerca do papel da burocracia no processo de produção de políticas públicas tem se tornado um campo profícuo entre os estudiosos que se dedicam a entender o Estado em ação (ABRUCIO, 1998; ABRUCIO; LOUREIRO, 1998; LOTTA, 2010; PIRES, 2009; DUBOIS, 2010; ZITOUN, 2014). A Escola Nacional de Administração Pública (Enap), enquanto responsável por produzir conhecimento para auxiliar o Governo Federal, também vem construindo nos últimos anos uma trajetória de produção de pesquisas sobre o serviço público federal que busca contribuir para o adensamento desse campo.

Estudos recentes resultantes do projeto Enap – “Burocracia de médio escalão” (FREIRE *et al.*, 2014; CAVALCANTE; LOTTA, 2015) e os trabalhos publicados em parceria com o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea) sobre a burocracia federal de infraestrutura (FREIRE *et al.*, 2014; FREIRE *et al.*, 2016) refletem esse esforço.

Essas pesquisas buscaram ampliar a compreensão sobre aspectos diversos do perfil e da atuação de dois tipos de burocratas – os servidores ocupantes dos cargos de direção e assessoramento (DAS 1 a 5) e os servidores das carreiras de infraestrutura –, tais como trajetórias profissionais, papéis e funções desempenhados nas diversas áreas de políticas públicas, níveis de influência no processo decisório, percepções acerca da discricionariedade e autonomia no trabalho, necessidades de capacitação, entre outros.

A presente pesquisa segue essa trajetória, ampliando o escopo da investigação do que denominamos como o serviço civil no âmbito da administração federal direta, isto é, considerando aqueles servidores públicos em posições permanentes e nucleares para a atuação diretamente vinculada à linha hierárquica do comando central do governo, que inclui a Presidência da República e os ministérios. Reconhecendo e buscando dialogar com os debates e as abordagens analíticas tanto do campo da Ciência Política como da Administração Pública, **esta pesquisa tem como objetivo principal explorar a atuação do conjunto dos servidores públicos estatutários e ocupantes dos cargos em comissão nos órgãos da administração federal direta, no processo de produção de políticas públicas.**

Para tanto, a pesquisa percorre uma série de perguntas básicas, mas que entendemos imprescindíveis, dada a ainda grande lacuna em estudos de campo sobre a burocracia federal brasileira. Quem são os indivíduos que a integram? Como são suas trajetórias? Quais as suas motivações? Com quem se relacionam? Que tipo de informações embasam seu trabalho? Quais são as principais funções por eles desempenhadas no processo de produção das políticas públicas? De quais recursos analíticos, técnicos, gerenciais e relacionais dispõem para desempenhar suas funções? Que papel entendem devam desempenhar? Como avaliam as condições organizacionais para a produção das políticas públicas? Com esse conjunto amplo de perguntas, embora não exaustivo, busca-se trazer subsídios para compreender como as políticas públicas são produzidas no Brasil a partir da percepção dos servidores públicos que nelas atuam.

Este Caderno Enap apresenta os principais resultados obtidos na primeira etapa do projeto “Capacidades da administração pública federal para produção de políticas públicas”, a qual se baseia nos resultados de um *survey* respondido, entre outubro e dezembro de 2017, por 2 mil servidores públicos federais lotados nos órgãos do Poder Executivo Federal da administração direta.

O presente Caderno Enap está organizado da seguinte maneira: além desta introdução, este relatório contém uma seção que apresenta o modelo analítico proposto, seguido de uma seção destinada a discutir as estratégias e escolhas metodológicas utilizadas para construção do *survey* e posterior consolidação da base de dados utilizada na pesquisa. Na sequência, são apresentados os principais resultados obtidos a partir da descrição das variáveis mobilizadas pelo estudo. Por fim, são apresentadas considerações finais a partir dos achados empíricos identificados, em diálogo com a literatura existente sobre *policy work*, *policy capacity* e burocracia federal brasileira.



3 Framework analítico

As perguntas acima destacadas foram levantadas a partir de um processo de reflexão e interação entre a produção acadêmica do campo e a experiência prática, seja por meio de grupos focais com *practitioners* de diversas áreas de políticas públicas e níveis da administração federal, seja por revisão da literatura, especialmente nos temas de capacidades estatais, capacidades de produção de políticas públicas (*policy capacity*) e trabalho de políticas públicas (*policy work*), além do debate com pesquisadores nacionais e internacionais.

Consideramos nesta pesquisa as contribuições da literatura de capacidades estatais que revitaliza a discussão acerca do papel e da atuação do Estado, a qual se manteve arrefecida nos anos 1980 e 1990, tanto no campo da Administração Pública, em função do forte debate em torno das propostas da agenda da *New Public Management*; como da Ciência Política, dada a concentração, nesse período, dos estudos sobre democracia e transição democrática que dedicavam maior interesse à análise dos entes limitadores de poder e não dos entes acumuladores do poder e executores, como o Estado (FUKUYAMA, 2013).

Voltada em seus primeiros trabalhos a compreender os processos de formação do Estado e mais recentemente a analisar o seu desempenho em processos de desenvolvimento econômico e social (AMSDEN, 1989; GOMIDE; PIRES, 2014), a literatura de capacidades estatais reconhece, a partir de uma perspectiva meso-macro, distintos recursos e condicionantes estruturais para a atuação estatal, identificando diferentes dimensões das capacidades, tais como capacidade burocrática ou administrativa, político-relacional, fiscal, legal, de infraestrutura, entre outras (CINGOLANI, 2013).

A literatura de *policy capacity*, que nesta publicação traduzimos como capacidade de produção de políticas públicas, traz, por sua vez, a discussão das capacidades para o contexto específico dos recursos da atuação estatal para a produção das políticas públicas. Assim como no debate sobre capacidades estatais, também nos estudos de *policy capacity* observa-se uma multiplicidade de definições, recortes e usos do conceito de capacidades (WU; RAMESH; HOWLETT, 2015). No entanto, entendemos que a literatura de *policy capacity*, por adotar uma abordagem que observa também o nível micro da atuação estatal e discutir as capacidades em contextos delimitáveis de políticas públicas, garante maior amplitude e alcance na análise da atuação individual do servidor público, objeto desta pesquisa.

Por fim, a discussão de *policy work*, aqui traduzida como trabalho de política pública, investiga as diferentes funções desempenhadas pelos servidores no processo de produção das políticas. Como sustentam Colebatch, Hoppe e Noordegraaf (2010), o trabalho de política pública é apreendido e desenvolvido na prática, produzindo diferentes combinações de funções, tais como a de mediação, clarificação e construção de significados, e a democratização das informações, que são desempenhadas conjuntamente com as funções mais usuais do modelo clássico do ciclo das políticas públicas (LASSWELL, 1956) como as de pesquisa, análise, desenho e recomendação (MAYER; DAALLEN; BOTS, 2004; COLEBATCH; HOPPE; NOORDEGRAAF, 2010; LOTTA, 2010).

Com base na discussão desse conjunto de literatura, partimos das seguintes premissas: 1) não há estudos que caracterizem o trabalho de política pública desempenhado pelo serviço civil brasileiro; 2) necessitamos ir a campo para buscar dados que nos ajudem a traçar uma radiografia das condições de atuação do serviço civil nas políticas públicas; e 3) para compreender a capacidade em seu nível individual, é relevante partir da percepção dos próprios indivíduos.

O modelo analítico elaborado para o desenvolvimento desta pesquisa considera o debate a que se fez referência, em especial a interlocução profícua com os professores M. Ramesh, Kidjie Saguin e Michael Howlett. Esses autores definem *policy capacity* como o “conjunto de habilidades e recursos – ou competências e capacidades – necessários para o desempenho das funções de políticas públicas” (WU; RAMESH; HOWLETT, 2015, p. 2, tradução nossa). Em pesquisas recentes, Wu, Ramesh e Howlett (2015) e Ramesh, Howlett e Saguin (2016) propõem um modelo analítico que reconhece três dimensões das capacidades (analítica, operacional e política), observáveis em três níveis (individual, organizacional e sistêmico), e um instrumento de *survey* que busca captar tais dimensões. Versões preliminares do modelo e da sua aplicação foram sistematizadas em artigos de autoria de pesquisadores da equipe de pesquisa da Enap e apresentadas em eventos de pesquisa (CAMÕES; KOGA; FERNANDES, 2017; FERNANDES; CAMÕES; OLIVEIRA, 2017; KOGA; FERNANDES; VIANA, 2017; KOGA *et al.*, 2017; KOGA; FERNANDES; ABRAMO, 2017). Tanto esse modelo analítico como o instrumento de coleta serviram de referência inicial para esta pesquisa. Ambos passaram por um processo de adaptação ao contexto brasileiro, realizado com a participação de *practitioners* de vários setores de políticas públicas, em diferentes níveis hierárquicos.



O Quadro 1 sintetiza o modelo analítico desta pesquisa:

Quadro 1 – Dimensões de funções e capacidades de políticas públicas

	Dimensões (nível constitutivo)	Resultado	Descrição	Fontes de observação (nível indicativo)
Administrativo	Analítica	Eficiência e eficácia	Condições que garantem o desempenho técnico e administrativo	Coleta e análise de dados
				Conhecimento técnico específico
	Técnico-gerencial			Conhecimentos de normas e regulamentações
				Habilidades administrativas
				Gerenciamento de pessoas
				Alocação de recursos financeiros
				Recursos tecnológicos
Relacional	Coordenação interna	Agência	Condições que garantem o funcionamento e coerência interna	Processo coordenado de tomada de decisões
				Estrutura inter e intraorganizacional
				Monitoramento e controle
	Política	Legitimidade	Condições que promovem a interação necessária com o ambiente externo	Controle social e responsabilização
				Instâncias de participações sociais
				Níveis de negociação e interlocução entre os poderes executivo, legislativo e judiciário
				Relacionamento com organizações internacionais

Fonte: Elaboração própria.

O modelo reconhece duas macrodimensões de capacidades de produção de políticas públicas: a administrativa e a relacional. As capacidades contemplam, portanto, tanto a coesão e coerência internas do Estado, dadas pelas sub-dimensões analítica e gerencial, como também a combinação destas com a intensa dinâmica interativa dentro do Estado e do Estado com a estrutura social externa. Enquanto as capacidades administrativas dizem respeito à geração de eficiência e eficácia, as capacidades relacionais representam as habilidades de coordenação interna do Estado e os níveis de permeabilidade da sociedade e de internalização do resultado das interações sociais na atuação estatal.

A capacidade administrativa desdobra-se em capacidade analítica e capacidade técnico-gerencial. Para análise do nível do indivíduo, esta pesquisa entende que a dimensão analítica trata do conhecimento dos conteúdos técnicos e científicos específicos das políticas públicas e dos conhecimentos e habilidades relacionados à produção e análise de dados para subsidiar o processo decisório da política pública; a dimensão técnico-gerencial diz respeito aos conhecimentos e habilidades voltados ao gerenciamento dos recursos necessários para o funcionamento do aparato estatal, tais como recursos financeiros, tecnológicos, logísticos, humanos etc.

A capacidade relacional, por sua vez, é composta pela capacidade de coordenação interna e pela capacidade política.

No que se refere ao nível do indivíduo, as duas dimensões tratam de habilidades de interlocução com outros entes que viabilizam distintos produtos interacionais, tais como tradução de contextos, condução de negociações pontuais, coordenação de ações e integração de projetos, entre outros. A diferença entre as duas dimensões reside, inicialmente, no tipo de interlocutor.

A dimensão de coordenação interna trata da interação entre órgãos e entidades do próprio Poder Executivo, nos três níveis de governo. Lida, portanto, com questões como intersetorialidade entre diferentes áreas de políticas públicas e as dinâmicas do federalismo. Já a dimensão política reflete a intensidade e a qualidade das interações do Poder Executivo com outros entes políticos, como os Poderes Legislativo e Judiciário, os órgãos de controle externo, as organizações internacionais e com a sociedade em sua pluralidade, incluindo os cidadãos, as empresas e as entidades da sociedade civil organizada, entre outros. Há que se enfatizar que a distinção entre as duas dimensões relacionais não se resume ao tipo de interlocutor, mas reflete também as especificidades e o produtos das interações. Enquanto a capacidade de coordenação interna expressa o poder de agência e a coesão interna da administração pública, a capacidade política traduz o nível de permeabilidade da sociedade e de internalização do resultado das interações sociais na atuação estatal, isto é, o grau de legitimidade da atuação estatal.



4 Metodologia

Nesta seção, discutimos a metodologia utilizada pela pesquisa para identificar e analisar os diferentes perfis, papéis, trajetórias profissionais e atuação dos burocratas federais da administração direta na produção de políticas públicas. Inicialmente, realizamos uma breve caracterização da pesquisa a fim de demonstrar a relação entre os objetivos propostos, métodos e técnicas de pesquisa empregados. Em seguida, descrevemos o universo da pesquisa e o processo de seleção da amostra respondente do *survey*. Por fim, apresentamos o processo de coleta de dados e a consolidação da base, os quais fundamentarão os resultados a serem apresentados na seção de análise dos resultados.

4.1 Caracterização da pesquisa

Como descrito na introdução, este relatório apresenta a primeira etapa da pesquisa “Capacidades da administração pública federal para produção de políticas públicas”, cujo foco é compreender a percepção dos servidores públicos federais atuantes na administração direta acerca do processo de produção das políticas públicas. Para tanto, utilizamos a técnica de *survey*, em razão da sua potencialidade em captar a variedade de percepções com representatividade estatística, aplicando-o no formato autoadministrado, a uma amostra do público-alvo da pesquisa.

Por se tratar de um primeiro esforço de testagem empírica do modelo analítico desenvolvido, e considerando a não existência de estudos com esse recorte na administração pública federal (APF) brasileira, optou-se pela realização de um estudo de natureza exploratório-descritiva. Trata-se da metodologia mais adequada para ampliar o conhecimento acerca do objeto investigado, aprimorar ideias sobre a temática e gerar hipóteses ou questões adicionais de pesquisa, além de verificar características do objeto proposto (COOPER; SCHINDLER, 2003).

4.2 Caracterização do universo: o serviço civil

A fim de caracterizar a burocracia federal envolvida com a produção de políticas públicas no âmbito da administração pública federal, fez-se necessária uma escolha em relação aos servidores públicos que comporiam a população de interesse e, por conseguinte, a amostra da pesquisa.

Selecionamos como principal unidade de análise da pesquisa o serviço civil federal brasileiro. Como discutido na literatura sobre o tema, não há uma definição única de serviço civil, e seu escopo e tamanho variam fortemente de acordo com a trajetória e estrutura do trabalho no setor público em cada país (EVANS, 2008; RAO, 2013).

Esta pesquisa considera, inicialmente, a delimitação utilizada para comparação dos países integrantes da OCDE e alguns países em desenvolvimento que compreende servidores civis como aqueles sujeitos a sistemas baseados no mérito, o que garante algum nível de padronização de regulamentos e procedimentos acerca dos processos de seleção, lotação e discricionariedade desses servidores (EVANS, 2008). A essa delimitação, agregamos dois fatores adicionais, também reconhecidos em estudos comparativos no campo: o nível de estabilidade e a relevância desse grupo de servidores nas atividades centrais do Estado (RAO, 2013).

Sendo assim, o **serviço civil federal é considerado, para os fins desta pesquisa, como o conjunto dos servidores públicos civis estatutários¹ somados aos ocupantes de cargo em comissão² nos órgãos do Poder Executivo da União**. Não estão incluídos nessa denominação os servidores em cargos de professores, profissionais da saúde e policiais, os quais, embora estejam submetidos ao regime de estatuto, caso do Brasil, atuam em sua maioria na prestação de serviços e não desempenham funções de formulação das políticas públicas.

Vale destacar que, em que pese a relevância dos servidores dos níveis estaduais e municipais, assim como dos servidores e empregados das entidades da administração

¹ Os servidores estatutários têm seu regime de trabalho estabelecido por lei, com regras próprias e em certa medida diferenciadas daquelas do setor privado, que se aplicam também às empresas públicas e sociedades de economia mista da administração pública. A estabilidade funcional é a principal distinção em relação ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, instituiu o regime jurídico dos servidores no âmbito da administração direta e das autarquias e fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

² Os cargos em comissão são de livre recrutamento e destinados às atividades de gerência e assessoramento. Denominados como direção e assessoramento superior (DAS), foram criados pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Suas atribuições estão estabelecidas no Decreto nº 77.336, de 25 de março de 1976.

indireta para a produção de muitas das políticas públicas federais, esta pesquisa se propõe a focar apenas o serviço civil federal da administração direta.³ Esse recorte restritivo se deve à dificuldade de operacionalização da coleta de dados para incorporação desses segmentos de servidores, devido ao seu tamanho e heterogeneidade. Entretanto, poderão ser objeto de pesquisas futuras que explorem as articulações intragovernamentais e interferências na formulação e implementação das políticas sob a ótica das capacidades estatais.

Dessa forma, a partir dos dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape)⁴ de março de 2017, do universo de 672 mil servidores públicos federais,

³ A administração direta é constituída dos órgãos integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios. A administração indireta abrange as entidades dotadas de personalidade jurídica própria, que se classificam em autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Essa categorização foi estabelecida pelo Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que estabeleceu o desenho geral de organização da administração federal, ainda em vigor (BRASIL, 1967).

⁴ O Siape é um sistema eletrônico de informações e processamento da folha de pagamentos dos servidores públicos federais dos órgãos da administração direta, autarquias, fundações e empresas públicas que recebem recursos do Tesouro.

foram selecionados, a partir do parâmetro ou variável “Situação de vínculo”, 148.166 servidores que se encontravam na situação de “Estatutário” e/ou “Cargo em Comissão”. Foram excluídos também os servidores na situação “Cedido SUS/LEI 8270”, que, embora atuem na entrega direta de serviços na ponta, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), constam no quantitativo de servidores do Ministério da Saúde (MS).⁵ O universo do serviço civil resultou, assim, num quantitativo de 101.283 servidores. Dos cerca de 101 mil servidores inicialmente selecionados, foi possível obter junto à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) o contato de e-mail de 96.534 servidores, conforme demonstra a Figura 1.

⁵ A exclusão desse segmento de servidores se baseia nas orientações metodológicas do Boletim Estatístico de Pessoal.

Figura 1 – Quantidade e percentual dos servidores registrados no Siape em março de 2017, nas duas etapas de delimitação do universo da pesquisa



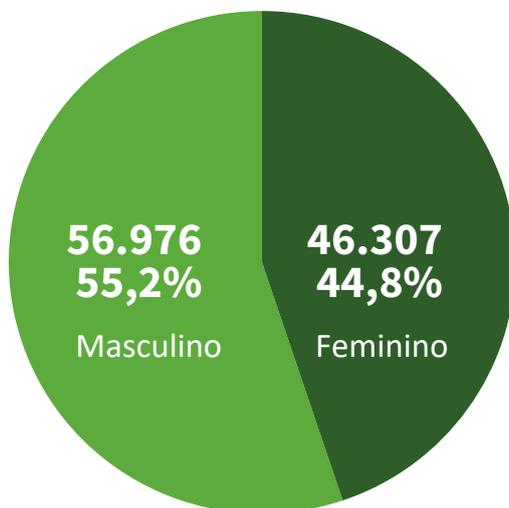
Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



Com relação ao perfil sociodemográfico do **Serviço Civil Federal da Administração Direta (Figuras 2 e 3)**, observa-se que há uma preponderância do sexo masculino (54,30%). No que se refere à **raça/cor**, há preponderância de brancos (55,8%), seguidos da cor parda (25,7%), os amarelos (3,7%), os pretos (3,5%) e os indígenas (0,3%). Tomando-se como referência os dados da população

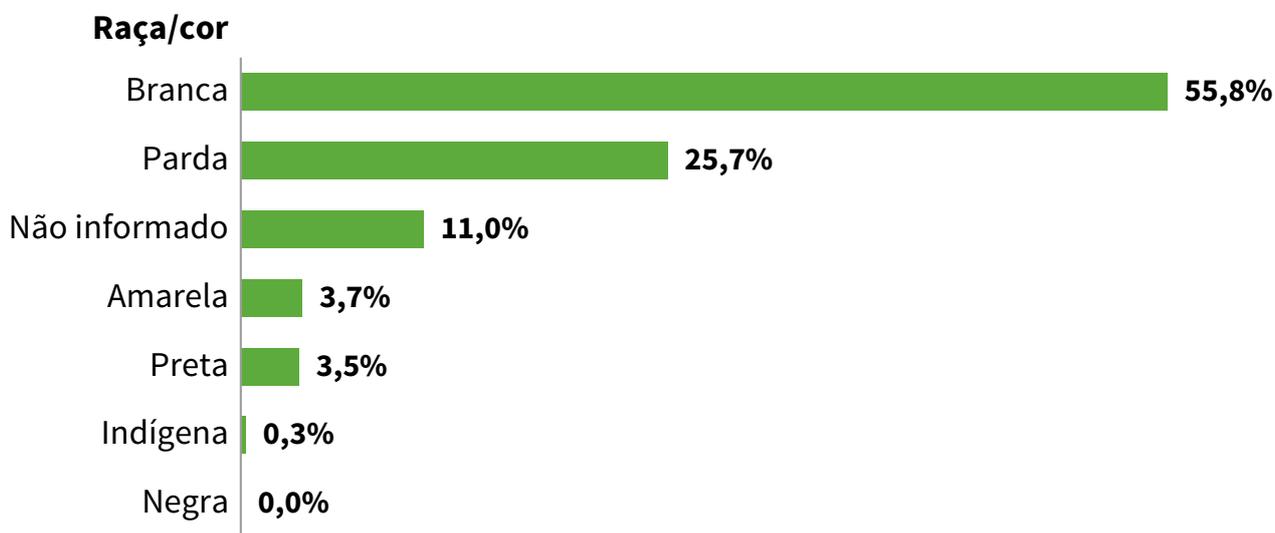
brasileira segundo o Censo de 2010, estão sobrerrepresentados os brancos, que são 47,7% da população, e os amarelos, que são 1,1%. Pardos e negros estão significativamente sub-representados, com praticamente metade da proporção a que correspondem na população, 47,7% e 7,6%, respectivamente. Os indígenas aparecem na mesma proporção que na população brasileira.

Figura 2 – Sexo do serviço civil



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 3 – Raça/cor do serviço civil da administração direta



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

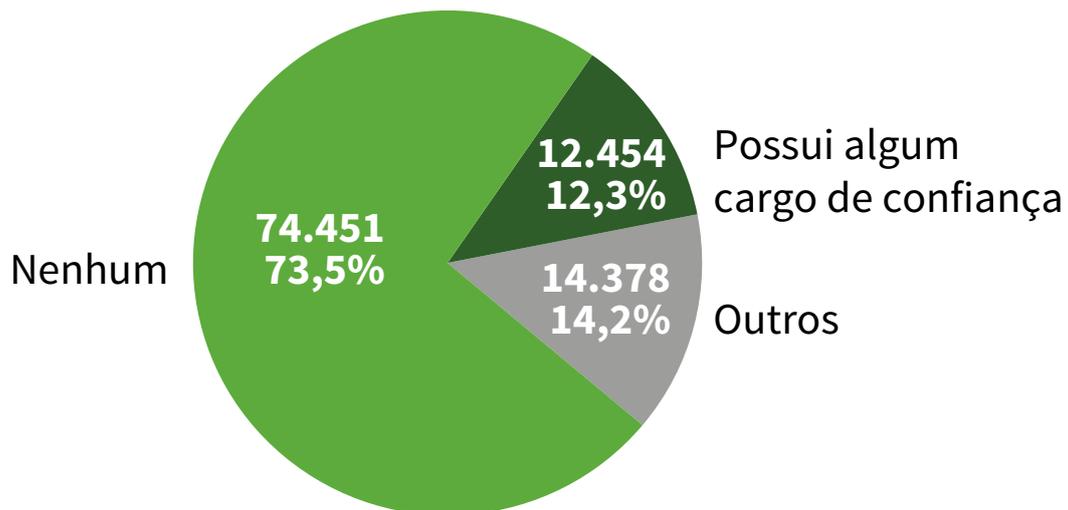
No tocante à ocupação dos cargos e funções de confiança (DAS⁶ e FCPE⁷), apenas 12,3% disseram ocupar algum desses cargos, sendo que, dentro desse grupo, há maior predomínio dos ocupantes de DAS-2 (19,9%) e menor de

DAS-6 (1,2%). 14,20% disseram ocupar outros cargos de confiança dentro do Poder Executivo federal, conforme se depreende das Figuras 4 e 5.

⁶ Sobre a definição de DAS, veja nota de rodapé 2.

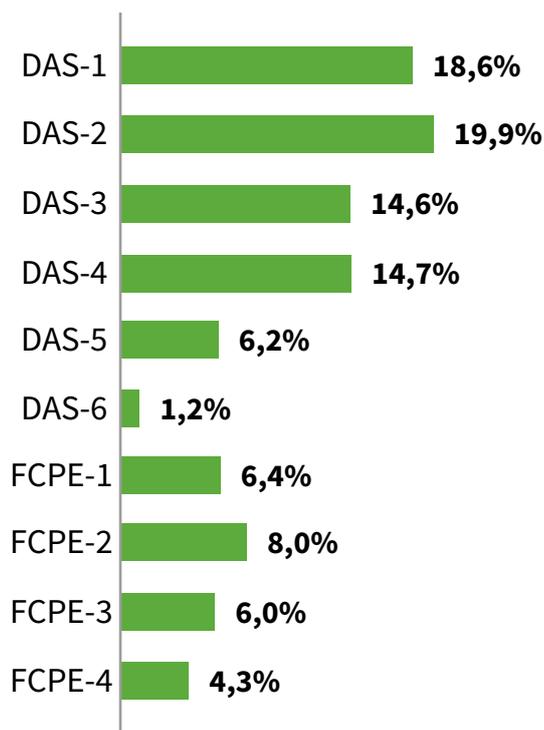
⁷ As funções comissionadas do Poder Executivo (FCPE) foram criadas por meio da Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016. As FCPE podem ser designadas apenas a servidores ocupantes de cargos efetivos oriundos de órgão ou entidade de quaisquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Conforme parágrafo 2º do artigo 2º da referida lei, as FCPE “destinam-se ao exercício de atividades de direção, chefia e assessoramento nos órgãos e nas entidades do Poder Executivo federal e conferem ao servidor o conjunto de atribuições e responsabilidades correspondentes às competências da unidade prevista na estrutura organizacional do órgão ou da entidade”.

Figura 4 – Ocupação de cargos de confiança do serviço civil federal



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 5 – Tipo de cargo ocupado pelo serviço civil federal

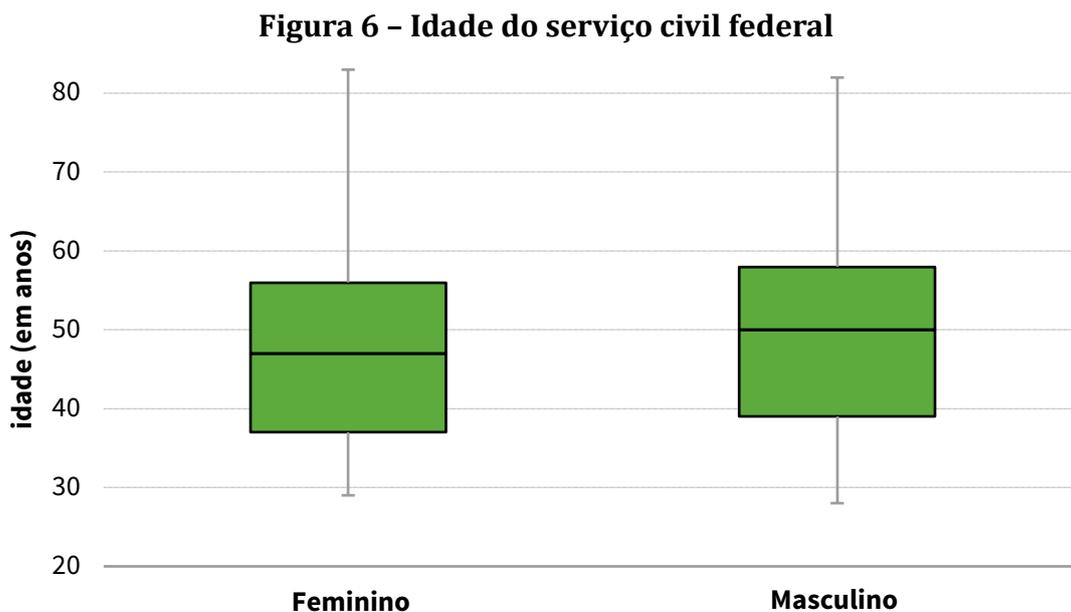


Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



No que diz respeito à **idade** desses servidores, a média foi de 47,81 anos, sendo que os homens apresentam idade

média levemente superior (49,23 anos) a das mulheres (46,26 anos). A Figura 6 apresenta esses dados:



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

4.3. Procedimentos de construção do instrumento

O processo de elaboração do questionário partiu do modelo analítico descrito anteriormente e ocorreu no período de abril a setembro de 2017, passando pelas seguintes fases: i) tradução e primeira adaptação para a realidade brasileira do questionário de Ramesh, Howlett e Saguin (2016); ii) revisão metodológica durante oficina com especialista da área; iii) teste piloto com grupo representativo da amostra e posterior discussão em um grupo focal; e iv) pré-teste com 12 servidores com diferentes perfis previstos no universo da pesquisa.

Quanto à **primeira fase**, a pesquisa se valeu da interlocução com os pesquisadores M. Ramesh, Kidjje Saguin e Michael Howlett, cujos trabalhos analisam as **capacidades** para a produção de políticas públicas (*policy capacities*) em diferentes contextos internacionais. Os autores desenvolveram um modelo analítico e um instrumento de *survey* que exploram as capacidades de políticas públicas em três dimensões – analítica, gerencial e administrativa – e em três níveis – individual (burocratas), organizacional e sistêmico. Esta pesquisa beneficiou-se fortemente da interação com esses pesquisadores e da utilização dos seus trabalhos como referência inicial para elaboração do instrumento de coleta de dados. Inicialmente, o instrumento de coleta (*survey*) elaborado pelos pesquisadores foi traduzido e adaptado ao contexto brasileiro, tarefa finalizada apenas com o encerramento da quarta fase. Quanto à **segunda fase**, foi contratada uma oficina⁸ sob medida, ministrada por uma pesquisadora de reconhecida formação na construção de

survey, cujo objetivo foi auxiliar no aprimoramento metodológico do instrumento.

Com relação à **terceira fase**, o questionário foi enviado a um grupo de servidores públicos federais à época em exercício na própria Enap, porém com trajetórias variadas em diferentes políticas públicas. Esses servidores foram convidados a preencher o questionário previamente e a participar de um grupo focal⁹ a fim de que pudessem identificar e discutir problemas e dificuldades de compreensão e preenchimento do questionário. Por fim, no que diz respeito ao pré-teste final, foi selecionada uma outra amostra de servidores públicos federais e acompanhado *in loco* o preenchimento do questionário a fim de observar as principais dúvidas relativas às respostas¹⁰. Todos esses procedimentos foram realizados com vistas a maximizar a aderência do questionário à realidade da atuação da burocracia federal envolvida com a produção de políticas públicas no Brasil, o que facilitou a obtenção de uma alta taxa de resposta, conforme demonstrado adiante.

Após a análise dos comentários e das críticas realizadas no período do pré-teste, realizamos ajustes finais ao

⁸ Foi contratada a oficina “Metodologia de Survey, construção de questionários e técnicas para pré-teste”, entre os dias 07 e 09 de Maio de 2017, ministrada pela professora Solange Simões, da Eastern Michigan University.

⁹ O grupo focal aconteceu na Enap, em 17 de maio de 2017, contando com a participação de 12 servidores públicos federais que relataram as dificuldades percebidas no preenchimento do questionário e sugeriram possíveis soluções aos problemas encontrados.

¹⁰ Essa fase foi realizada entre 14 e 31 de agosto de 2017, consistindo em acompanhar o preenchimento do questionário por parte dos respondentes visando observar possíveis dificuldades nesse processo, que foram registradas em instrumento com os seguintes quesitos: i) enunciado das questões; ii) terminologia; iii) compreensão do objetivo da questão; iv) problemas relativos à memória; v) formato da questão; vi) opções de respostas; vii) constrangimento; viii) desconhecimento do assunto; ix) entendimento dos temas; x) outras questões.

questionário. Após alterações de conteúdo, incorporamos o questionário à plataforma *LimeSurvey*¹¹ e realizamos testes internos a fim de minimizar eventuais problemas de operacionalização no momento da resposta¹².

4.4. Amostragem, estratégias de coleta e análise de dados

A seleção da amostra do universo dos 96.543 servidores civis da administração direta foi realizada por meio da técnica da estratificação simples¹³, segundo cada um dos 24 órgãos¹⁴ da administração direta existentes na base do Siape em março de 2017. O uso da amostragem estratificada é justificado pela grande variabilidade de servidores públicos entre as organizações. Após o cálculo do tamanho de cada amostra relativa ao respectivo público do órgão, foram sorteados os respondentes que comporiam esse grupo.

A Tabela 1 apresenta, de maneira sintética, o quantitativo dos servidores que compõem o universo, a amostra selecionada e a taxa de resposta. Conforme mencionado, os dados referentes à população foram extraídos do Siape e são relativos a março de 2017.

Tabela 1 – Quantidade de servidores com e-mail que compõem o universo, amostra selecionada e respondentes do Survey, por órgão

Órgão	Servidores com e-mail ¹ Amostra Selecionada				Servidores Respondentes do Survey ²		
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	Margem de erro %
Mapa	8.971	9,29%	354	5,85%	153	7,65%	7,86%
MCID	328	0,34%	109	1,81%	46	2,30%	13,42%
MCTI	3.835	3,97%	337	5,57%	190	9,50%	6,93%
MD	2.602	2,70%	323	5,33%	72	3,60%	11,39%
MDA	343	0,36%	114	1,89%	57	2,85%	11,87%
MDIC	701	0,73%	234	3,86%	91	4,55%	9,59%
MDSA	797	0,83%	252	4,16%	75	3,75%	10,78%
ME	226	0,23%	75	1,24%	31	1,55%	16,39%
MEC	1.000	1,04%	270	4,46%	111	5,55%	8,77%
MF	28.720	29,75%	364	6,01%	71	3,55%	11,62%
MIN	549	0,57%	183	3,02%	66	3,30%	11,32%
Minc	593	0,61%	198	3,26%	60	3,00%	12,00%
MJ	2.668	2,76%	324	5,35%	92	4,60%	10,04%
MMA	800	0,83%	253	4,18%	77	3,85%	10,62%
MME	429	0,44%	143	2,36%	48	2,40%	13,35%
MP	4.381	4,54%	340	5,61%	123	6,15%	8,71%
MPS	609	0,63%	203	3,35%	75	3,75%	10,61%
MRE	1.092	1,13%	276	4,56%	79	3,95%	10,62%
MS	24.690	25,58%	363	5,99%	122	6,10%	8,85%
MT	858	0,89%	258	4,26%	63	3,15%	11,89%
MTB	6.849	7,09%	350	5,78%	112	5,60%	9,18%
MTFCGU	2.179	2,26%	316	5,22%	68	3,40%	11,70%
MTUR	261	0,27%	87	1,44%	32	1,60%	16,26%
PRVPR	3.053	3,16%	329	5,43%	73	3,65%	10,42%
					13	0,65%	
Total	96.534	100,00%	6.055	6,27%	2.000	2,07%	—

Fonte: Siape, março de 2017, e Survey, 2017.

¹¹ O *Limesurvey* é um *software* livre para gerenciamento de questionários.

¹² Agradecemos a André Willian de Couto Chadú e Danilo Santos Cardoso, da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DPPG) da Enap, pelo valioso auxílio no processo de incorporação do questionário à plataforma *LimeSurvey*. Também agradecemos Márcia Ferreira, Rogério de Souza Farias, Raissa Abreu de Albuquerque Ferreira e todos os servidores participantes da etapa de pré-teste pelas contribuições que aprimoraram o instrumento e análises do questionário.

¹³ Esse método consiste em subdividir as populações em subpopulações (estratos). Em seguida, seleciona-se uma amostra aleatória simples de cada estrato. O tamanho da amostra a ser retirada de cada estrato depende de vários fatores, quais sejam: i) tamanho do estrato; ii) homogeneidade dos elementos dentro de cada estrato; iii) custo de selecionar cada unidade por estrato; iv) a importância das estimativas para os diferentes estratos. No caso da presente pesquisa, o único critério para seleção do estrato foi o do órgão da administração direta.

¹⁴ Os órgãos estão representados na Tabela 1, sendo que os servidores lotados na Presidência e na Vice-Presidência foram contabilizados como fazendo parte do mesmo estrato.

No que tange à coleta de dados, o questionário foi lançado em 16 de outubro de 2017, e encaminhado para o e-mail dos servidores sorteados para responder a pesquisa. O acompanhamento diário da porcentagem de respostas foi mantido para assegurar uma taxa de resposta alta. Os respondentes que ainda não haviam finalizado o preenchimento do questionário receberam lembretes semanais via e-mail. O questionário foi disponibilizado inicialmente por 45 dias, com uma extensão do prazo de duas semanas, totalizando 66 dias, encerrando-se a coleta em 22 de dezembro de 2017.

Conforme se observa da Tabela 1, a média da taxa de respostas foi de 30,17%. A taxa de respostas variou em cada órgão, tendo o Ministério da Fazenda a menor taxa de resposta (19,51%) e o Ministério de Ciência e Tecnologia a maior taxa de resposta (56,37%).

Com relação ao primeiro procedimento, quando da finalização da coleta de dados, obtiveram-se, inicialmente, 2.041 respostas válidas. No entanto, em razão de alguns respondentes não preencherem os pré-requisitos para aproveitamento como público-alvo da pesquisa – como, por exemplo, aqueles que se aposentaram no último ano ou que estavam cedidos a outros poderes –, a base de dados foi reduzida ao total de 2.000 casos, sobre a qual realizaram-se as análises apresentadas na seção 4.

Com relação ao segundo procedimento, foram analisados os *missing values* (dados ausentes) e a categorização das respostas relativas às perguntas abertas, com vistas

ao aumento da validade do padrão de respostas do *survey*. Nesse sentido, algumas perguntas do questionário, tais como ‘qual é a sua carreira?’ e ‘em qual unidade do órgão você atua?’, as quais receberam elevado número de respostas na opção ‘outro’, mereceram maior atenção a fim de que esse número de resposta fosse reduzido e, por conseguinte, aumentasse o refinamento dos dados no momento da análise dos resultados.

As análises descritivas¹⁵ deste Caderno, em geral, levaram em consideração dados de médias, desvio padrão e percentual de respostas. Para alguns conjuntos de dados, também foi utilizada a técnica exploratória de análise fatorial.

A análise fatorial é uma técnica estatística baseada no pressuposto de que uma série de variáveis observadas, chamadas de variáveis empíricas, pode ser explicada por um número menor de variáveis hipotéticas, não observáveis, chamadas de fatores (PASQUALI, 2001).

As técnicas exploratórias de análise fatorial são muito úteis quando há a intenção de se trabalhar com variáveis que apresentem, entre si, coeficientes de correlação elevados e se deseja estabelecer novas variáveis que captem o comportamento conjunto das variáveis originais. Cada uma dessas novas variáveis é chamada de fator, que pode ser entendido como o agrupamento de variáveis a partir de critérios estabelecidos (FAVERO; BELFIORE, 2015).

¹⁵ Para realização das análises descritivas, utilizamos os *softwares* estatísticos SPSS e RStudio.



5 Resultados

Serão apresentados a seguir os resultados desta pesquisa em cinco subseções. A primeira subseção tratará dos dados obtidos relativos ao trabalho e às funções de políticas públicas desempenhados pelos respondentes da pesquisa. A segunda parte apresentará a percepção dos respondentes acerca de aspectos individuais de seu trabalho na política pública, tais como seus conhecimentos, habilidades, motivações e valores. A terceira parte tratará dos recursos informacionais, interacionais e do contexto relacional da política pública. A quarta parte discorrerá sobre as condições e os desafios organizacionais para a produção de políticas públicas, novamente a partir da percepção dos servidores respondentes. Por fim, a última subseção apresentará o perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes da pesquisa.

Sustenta-se que esse conjunto de dados traz um retrato original e detalhado das capacidades de produção de políticas públicas do serviço civil federal da administração direta.

5.1 Trabalho e funções de políticas públicas

Nesta subseção serão apresentados, primeiramente, os dados acerca da distribuição dos respondentes nas diferentes áreas de políticas públicas e o tempo de experiência na política pública específica em que atuavam quando responderam ao questionário. Em seguida, serão apresentados os dados acerca das funções de política pública desempenhadas pela amostra do serviço civil.

Vale esclarecer, inicialmente, que foi dada a seguinte definição de políticas públicas aos servidores para o preenchimento de todas as questões do *survey*: “Nesta pesquisa, entendemos políticas públicas como o conjunto de decisões, programas e ações governamentais conduzidos pela administração pública para oferta de serviços e soluções de problemas de interesse público”.

No que se refere à **distribuição dos respondentes segundo as políticas públicas**, foi perguntado aos servidores qual a política pública na qual ele ou ela estaria trabalhando no momento do preenchimento do questionário. Verifica-se, conforme explicitado na Tabela 2, que as áreas de política pública com o maior percentual de respondentes foram: Ciência, Tecnologia e Inovação (9,95%), Outras áreas de políticas públicas (9,75%), Saúde (8,50%), Aperfeiçoamento da Gestão Pública (6,8%), Desenvolvimento Agrário e Rural (6,7%), Agropecuária (6,2%), Educação (5,95%) e Trabalho (5,65%).

As opções de áreas de políticas públicas foram extraídas de *survey* anterior aplicado também pela Enap junto à burocracia de médio escalão (2014), a fim de garantir comparabilidade de resultados para futuras pesquisas.

**Tabela 2 -
Quantidade e percentuais de servidores
públicos federais respondentes, por
política pública**

Em qual política pública você trabalha atualmente?

Política Pública	QTD	%
Ciência, Tecnologia e Inovação	199	9,95%
Outros	195	9,75%
Saúde	170	8,50%
Aperfeiçoamento da Gestão Pública	136	6,80%
Desenvolvimento Agrário e Rural	134	6,70%
Agropecuária	124	6,20%
Educação	119	5,95%
Trabalho	113	5,65%
Meio ambiente	87	4,35%
Justiça e Segurança Pública	78	3,90%
Cultura	66	3,30%
Transporte	62	3,10%
Econômica	60	3,00%
Política Externa	52	2,60%
Assistência Social	50	2,50%
Indústria, Comércio e Serviços	50	2,50%
Comércio Exterior	47	2,35%
Defesa Nacional	47	2,35%
Desenvolvimento Regional e Territorial	47	2,35%
Habituação e Saneamento	46	2,30%
Energia e Mineração	39	1,95%
Direitos Humanos e Cidadania	34	1,70%
Desporto e Lazer	24	1,20%
Comunicações	18	0,90%
Previdência Social	3	0,15%
Total	2000	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Também foi perguntado aos servidores: “Em qual programa do Plano Plurianual 2016-2019 a política pública na qual você trabalha se insere?”, para possibilitar futuros cruzamentos de dados entre a base gerada por esta pesquisa e os dados do PPA 2016-2019. Na primeira parte da pergunta, os respondentes poderiam selecionar uma das quatro áreas previstas no PPA 2016-2019 e, na segunda parte, poderiam especificar em qual dos programas dentro daquela área a política pública na qual trabalhavam se incluía.

Na Tabela 3, verifica-se que a maior parte dos respondentes atuava na área Social e Segurança Pública com 34,86%, seguidos daqueles que assinalaram atuar na área de Temas Especiais e Desenvolvimento Produtivo/Ambiental, com 29,18% e 23,40%, respectivamente. A área de Infraestrutura foi a que obteve um menor número de respostas com 12,57%.

As Tabelas 4, 5, 6 e 7 apresentam a quantidade e o percentual de respondentes nos programas das quatro áreas do PPA 2016-2019: Social e Segurança Pública, Infraestrutura, Desenvolvimento Produtivo e Ambiental e Temas Especiais.

Tabela 3 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tipo de programa do PPA 2016-2019

Em qual programa do Plano Plurianual 2016-2019 a política pública na qual você trabalha se insere?

Programa	QTD	%
Social e Segurança Pública	663	34,86%
Infraestrutura	239	12,57%
Desenvolvimento Produtivo e Ambiental	445	23,40%
Temas Especiais	555	29,18%
Total	1902	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Tabela 4 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tipo de programa Social e Segurança Pública

Especifique por Social e Segurança Pública	QTD	%
Consolidação do Sistema Único de Assistência Social (Suas)	19	3,43%
Cultura: dimensão essencial do desenvolvimento	44	7,94%
Educação de qualidade para todos	81	14,62%
Esporte, Cidadania e Desenvolvimento	19	3,43%
Fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS)	71	12,82%
Fortalecimento e Dinamização da Agricultura Familiar	15	2,71%
Inclusão social por meio do Bolsa Família, do Cadastro Único e da articulação de políticas sociais	24	4,33%
Justiça, Cidadania e Segurança pública	101	18,23%
Políticas para as Mulheres: Promoção da Igualdade e Enfrentamento à Violência	6	1,08%
Previdência Social	91	16,43%
Promoção da Igualdade Racial e Superação do Racismo	1	0,18%
Promoção do Trabalho Decente e Economia Solidária	51	9,21%
Promoção e Defesa dos Direitos de Pessoas com Deficiência	4	0,72%
Promoção e Defesa dos Direitos Humanos	13	2,35%
Promoção, Proteção e Defesa dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes	4	0,72%
Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Indígenas	4	0,72%
Redução do impacto social do álcool e outras drogas: Prevenção, Cuidado e Reinserção Social	1	0,18%
Reforma Agrária e Governança Fundiária	5	0,90%
Total	554	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



Tabela 5 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tipo de programa Infraestrutura

Especifique por Infraestrutura	QTD	%
Aviação Civil	7	4,17%
Combustíveis	2	1,19%
Comunicações para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia	17	10,12%
Energia Elétrica	19	11,31%
Geologia, Mineração e Transformação mineral	7	4,17%
Gestão de Riscos e de Desastres	15	8,93%
Mobilidade Urbana e Trânsito	13	7,74%
Moradia Digna	18	10,71%
Petróleo e Gás	6	3,57%
Planejamento Urbano	9	5,36%
Saneamento Básico	19	11,31%
Transporte Aquaviário	10	5,95%
Transporte Terrestre	26	15,48%
Total	168	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Tabela 6 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tipo de programa de Desenvolvimento Produtivo e Ambiental

Especifique por Desenvolvimento Produtivo e Ambiental	QTD	%
Agropecuária Sustentável	49	12,13%
Ciência, Tecnologia e Inovação	99	24,50%
Comércio Exterior	33	8,17%
Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade	43	10,64%
Defesa Agropecuária	64	15,84%
Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Serviços	43	10,64%
Desenvolvimento e Promoção do Turismo	16	3,96%
Mudança do Clima	17	4,21%
Pesca e Aquicultura	4	0,99%
Pesquisa e Inovações para a Agropecuária	9	2,23%
Qualidade Ambiental	15	3,71%
Recursos Hídricos	9	2,23%
Simplificação da Vida da Empresa e do Cidadão: Bem Mais Simples Brasil	3	0,74%
Total	404	100%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Tabela 7 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tipo de programa Temas Especiais

Especifique por Temas Especiais	QTD	%
Defesa Nacional	31	10,55%
Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública	110	37,41%
Desenvolvimento Regional e Territorial	37	12,58%
Gestão da Política Econômica, Garantia da Estabilidade do Sistema Financeiro Nacional e Melhorias do Ambiente de Negócios	35	11,90%
Oceanos, Zona Costeira e Antártica	2	0,6%
Política Espacial	24	8,16%
Política Externa	54	18,36%
Política Nuclear	1	0,3%
Total	294	100,00%

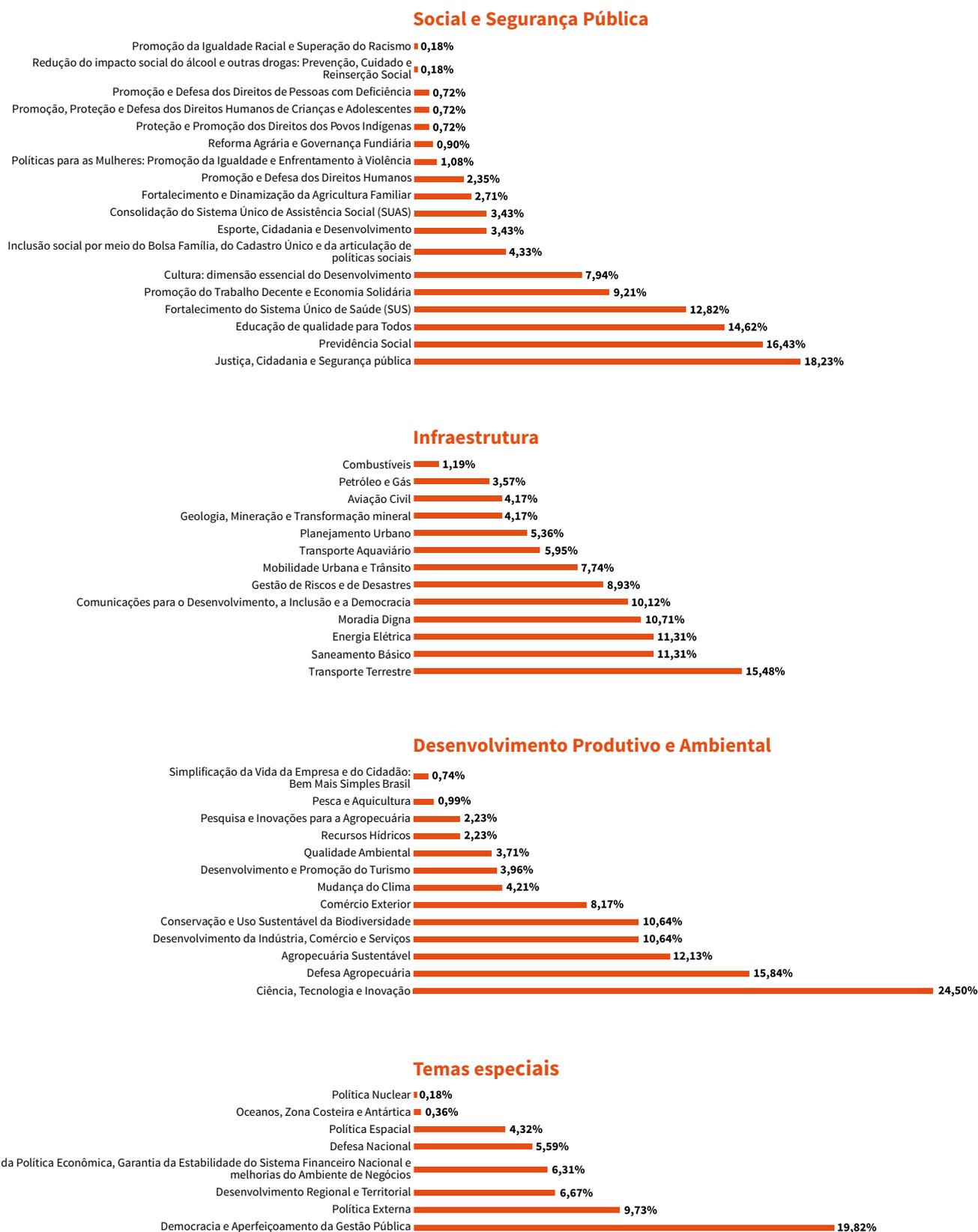
Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



A Figura 7 sintetiza os percentuais dos servidores públicos federais respondentes, por programas e áreas do PPA 2016-2019. Nela, observa-se que, na área Social e Segurança pública, destaca-se o programa Justiça, Cidadania e Segurança pública, com 18,23%. Na área de Infraestrutura, a maior parte de atuantes estava no programa Transpor-

te Terrestre, com 15,48%. Já na área de Desenvolvimento Produtivo e Ambiental, destacam-se os atuantes em Ciência, Tecnologia e inovação, com 24,50%. E, por fim, na área de Temas Especiais, destacam-se os atuantes no programa Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública, com 19,87%.

Figura 7 – Percentuais de servidores públicos federais, por programa e respectivas áreas



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



Os dados acima apresentados demonstram, primeiramente, que os participantes desta pesquisa estão envolvidos em todos os programas do PPA 2016-2019, ainda que em alguns programas o número de respondentes seja baixo. Contudo, esses dados corroboram a constatação da heterogeneidade de contexto da atuação do serviço civil na produção de políticas públicas. Também permitem o levantamento de questionamentos acerca da distribuição e do papel do serviço civil nas diferentes áreas de políticas públicas. Questiona-se, por exemplo, em que políticas públicas demandam-se mais servidores? Há perfis e capacidades específicas para cada área de políticas públicas?

Em relação **ao tempo de atuação** na política pública, verifica-se, na Tabela 8, que a maior parte dos respondentes – 34,75% – atua há mais de 10 anos na política pública, seguidos daqueles servidores que trabalham entre 1 a 5 anos – 30,80% – e entre 5 e 10 anos – 23,54%. A Figura 8 apresenta graficamente esses percentuais.

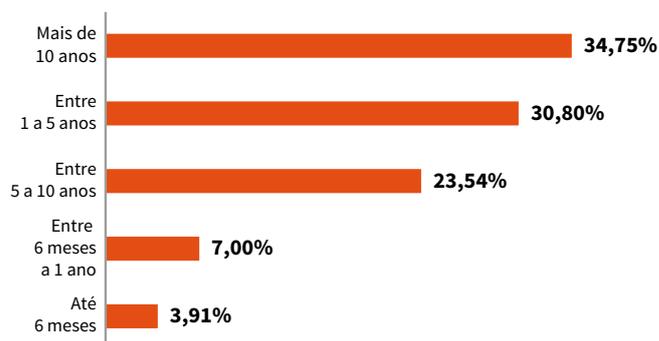
Tabela 8 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tempo na política pública

Há quanto tempo você trabalha nesta política pública?

Tempo na P.P.	QTD	%
Até 6 meses	77	3,91%
Entre 6 meses a 1 ano	138	7,00%
Entre 1 a 5 anos	607	30,80%
Entre 5 a 10 anos	464	23,54%
Mais de 10 anos	685	34,75%
Total	1971	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 8 – Percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tempo na política pública



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Os dados apresentados indicam um tempo elevado de experiência de parte significativa do serviço civil da administração direta nas áreas de políticas públicas em que atuam. Para futuras pesquisas, seria interessante analisar os efeitos do maior tempo de trabalho na mesma política pública no desempenho do servidor. Por exemplo, resultaria em uma maior *expertise* e/ou no estabelecimento de redes de contato estratégicas que levariam o servidor a ocupar funções diferenciadas ou mais complexas no processo de produção de políticas públicas?

Para se compreender o **trabalho e funções desempenhadas pelos servidores nas políticas públicas**, duas perguntas foram feitas aos respondentes. Na primeira, solicitou-se aos respondentes que indicassem as três principais funções que entendiam exercer na política pública na qual trabalhavam. Na segunda, os respondentes informaram a frequência com a qual executavam atividades relacionadas à política pública na qual desempenhavam suas funções.

A Tabela 9, a seguir, demonstra uma alta heterogeneidade na percepção dos respondentes em relação à sua função na política pública. Ao observarmos os resultados das primeiras opções, percebemos que as funções mais identificadas pelos respondentes estavam relacionadas à operacionalização de instrumentos de política pública, com 17,6%; à prestação de serviços ao cidadão, com 14,4%; e ao geren-

ciamento de projetos, com 11,2%. As funções analíticas de pesquisa e produção de informações e de formulação e definição de diretrizes apareceram apenas em 8,3% e 8,8% dos casos, respectivamente. Além disso, funções relacionais, como interações dentro da administração pública federal, com estados e municípios e atores externos, apareceram entre as funções menos desempenhadas (menos de 6%).

Tabela 9 – Principais funções de políticas públicas

Selecione e classifique até três principais funções que você exerce na política pública em que você trabalha atualmente. Ordene da mais relevante para a menos relevante.	1ª Função		2ª Função		3ª Função		Média	%
	N	%	N	%	N	%		
1) Formulação e definição das diretrizes, objetivos e estratégias da política pública.	176	8,8	127	6,4	135	6,8	146	9%
2) Pesquisa e produção de informações e avaliações que subsidiem a implementação e revisão da política pública.	166	8,3	167	8,4	113	5,7	149	9%
3) Gerenciamento e monitoramento de ações, projetos ou programas relacionados à política pública.	223	11,2	241	12,1	178	8,9	214	14%
4) Operacionalização de instrumentos e ferramentas de apoio à implementação de política pública (ex.: normatização, fiscalização, convênios, licitações, contratos, termos de cooperação, empréstimos, seguros, sistemas informatizados etc.).	352	17,6	239	12,0	130	6,5	240	15%
5) Coordenação intra e intergovernamental entre secretarias do mesmo órgão e entre órgão da administração direta.	60	3,0	67	3,4	69	3,5	65	4%
6) Pactuação e coordenação interfederativa entre os governos federal, estaduais e municipais.	43	2,2	46	2,3	36	1,8	42	3%
7) Relacionamento com a sociedade civil (participação em conselhos de políticas públicas, conferências, atendimento a grupos interessados na política etc.).	76	3,8	94	4,7	93	4,7	88	6%
8) Relacionamento com outros poderes e com atores externos à administração pública (ex.: políticos, órgãos de controle externo, mídia, órgãos de controle, organismos internacionais etc.).	69	3,5	117	5,9	79	4,0	88	6%
9) Assessoramento de dirigentes.	185	9,3	146	7,3	142	7,1	158	10%
10) Gestão de recursos orçamentários, financeiros, pessoal, tecnológicos etc.	164	8,2	119	6,0	88	4,4	124	8%
11) Entrega de serviços públicos na ponta, atendimento ao público e/ou a beneficiários da política pública.	288	14,4	173	8,7	142	7,1	201	13%
12) Outros.	93	4,7	36	1,8	59	3,0	63	4%
Total	1895	94,8	1572	78,6	1264	63,2	1577	100%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

A Tabela 10, que apresenta os dados da segunda pergunta sobre atividades desempenhadas, mostra que tarefas gerenciais e administrativas são aquelas realizadas com maior frequência pela maior porcentagem dos respondentes. No entanto, tarefas analíticas também são frequente-

mente realizadas por uma porcentagem significativa dos entrevistados. Dos respondentes, 62% disseram que ‘sempre’ produzem material para apoiar a tomada de decisões, e 47% disseram que operam sistemas de banco de dados e informações com a mesma frequência.



Analisando esses dados em conjunto com os dados apresentados anteriormente na Tabela 9, pode-se afirmar que, apesar de muitos respondentes (9%) não considerarem a tarefa analítica como sua principal tarefa, uma parte significativa da amostra realiza tarefas analíticas em algum nível.

Outro dado que chama a atenção refere-se à porcentagem de indivíduos dedicada a atender a recomendação das agências governamentais da área de controle. Dos respondentes, 35% disseram que ‘sempre’ ou ‘frequentemente’ trabalham nessa tarefa. Esses dados fazem questionar o resultado dessa atuação para o processo de produção de políticas públicas. Isto é, qual seria o efeito desse esforço elevado do serviço público federal direto em atender

a demandas de controle para o processo de produção de políticas públicas?

Tarefas relacionais, por sua vez, que envolvem a interação com outros órgãos federais ou com governos locais, demonstram ser realizadas por um grupo mais restrito de indivíduos. Apenas 10% dos respondentes informaram que estão sempre envolvidos na coordenação de ações com outros órgãos da administração federal, e 5%, na pactuação e gestão interfederativa.

Finalmente, tarefas que parecem demandar uma especialização específica, como criar legislação e prospectar fundos, são ‘nunca’ ou ‘raramente’ realizadas pela maioria dos entrevistados.

Tabela 10 – Atividades de políticas públicas desempenhadas pelos respondentes

Com que frequência você executa as atividades abaixo relacionadas à política pública na qual desempenha suas funções?	Moda		Nunca		Raramente		Eventualmente		Frequentemente		Sempre		Válido
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	
Elaborar relatórios, pareceres, notas técnicas e outras informações para subsidiar a tomada de decisões.	5	32%	179	10%	174	1847	360	19%	547	30%	587	32%	1847
Operacionalizar bases de dados e sistemas de informação que apoiam a implementação da política pública.	4	24%	308	17%	231	1766	391	22%	431	24%	405	23%	1766
Elaborar textos normativos (ex.: projetos de lei, decretos, portarias etc.).	1	45%	775	45%	342	1735	329	19%	199	11%	90	5%	1735
Fiscalizar o cumprimento das normas e regulamentos da política pública.	1	33%	560	33%	261	1713	247	14%	276	16%	369	22%	1713
Captar recursos financeiros para viabilizar ações, projetos e programas da política pública.	1	70%	1178	70%	201	1679	169	10%	85	5%	46	3%	1679
Elaborar, negociar, gerir e fiscalizar contratos.	1	54%	927	54%	232	1714	220	13%	166	10%	169	10%	1714
Elaborar, negociar, gerir e fiscalizar convênios, termos de fomento, termos de colaboração e outros instrumentos de parceria.	1	53%	898	53%	255	1693	223	13%	168	10%	149	9%	1693
Coordenar equipe.	5	28%	415	23%	230	1773	353	20%	282	16%	493	28%	1773
Participar de grupos de trabalho ou projetos comuns com outras áreas do seu órgão.	3	29%	257	14%	269	1773	512	29%	444	25%	291	16%	1773
Negociar e coordenar ações com outros órgãos da administração federal que participem da implementação da política pública.	1	37%	624	37%	298	1697	361	21%	245	14%	169	10%	1697
Pactuar e gerir ações com entes governamentais estaduais ou municipais.	1	54%	911	54%	278	1684	234	14%	175	10%	86	5%	1684
Atender demandas dos órgãos de controle.	3	28%	341	19%	308	1749	488	28%	361	21%	251	14%	1749
Representar o órgão em eventos, reuniões e atividades externas.	3	26%	419	24%	347	1742	447	26%	351	20%	178	10%	1742
Consultar e atender grupos interessados da sociedade sobre questões que envolvam a política pública.	1	31%	520	31%	339	1693	378	22%	283	17%	173	10%	1693
Realizar atividades administrativas, tais como agendamento de reuniões, tramitação de processos, compra de passagens, elaboração de ofícios e memorandos.	5	25%	395	22%	291	1763	292	17%	346	20%	439	25%	1763
Organizar eventos.	1	23%	395	23%	291	1729	292	17%	346	20%	439	25%	1729

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

A Tabela 11 traz o resultado da análise fatorial dos dados da mesma questão anterior sobre as atividades de políticas públicas. A análise fatorial, que explica cumulativa-

mente 59,3% dos dados, revela quatro principais componentes do trabalho de políticas públicas.

Tabela 11 – Análise fatorial das funções de políticas públicas

Com que frequência você executa as atividades abaixo relacionadas à política pública na qual desempenha suas funções?	Componente			
	Relacional	Analítico/Accountability	Gerenciamento de recursos	Administrativo
Negociar e coordenar ações com outros órgãos federais.	,8010			
Representar a agência em eventos externos, reuniões e atividades.	,7977			
Participação em grupos de trabalho ou projetos conjuntos dentro da agência.	,7259			
Consultar e encontrar grupos de interesse em questões relacionadas a políticas.	,6965			
Organizar eventos.	,6171			
Fazer acordos e gerenciar ações entre entidades estaduais e municipais.	,5726			
Preparar textos normativos (por exemplo, projetos de lei, decretos, portarias etc.).	,5316			
Gerenciar uma equipe.	,4913			
Monitorar o cumprimento das regras e regulamentos.		,6661		
Operar bancos de dados e sistemas informativos que dão suporte à implementação de políticas.		,6281		
Produzir relatórios, pareceres, notas técnicas e outras informações para apoiar a tomada de decisões.		,6109		
Atender demandas dos órgãos de controle.		,6024		
Projetar, negociar, gerenciar e supervisionar acordos de parceria.			,7858	
Preparar, negociar, gerenciar e supervisionar contratos.			,7753	
Prospecção de fundos para permitir ações, projetos e programas.			,5484	
Realizar atividades administrativas.				,8952
Testes KMO: 0.902 ; $\chi^2 = 10860.379$; df - 120; p - 0.00				
Varição total explicada - 59.3%				
Eigenvalue	5.702	1.557	1.219	1.107

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

O primeiro componente mostra um tipo **relacional** de trabalho, envolvendo tarefas de representação, negociação e coordenação com parceiros internos e externos da política pública. Agrupou-se também a esse componente a atividade de preparação de textos normativos (por exemplo, projetos de lei, decretos, portarias etc.), atividade esta que carrega também uma dimensão negocial do trabalho de política pública, uma vez que o texto normativo sintetiza orientações comuns da produção de políticas públicas. O componente **relacional** revela uma capacidade dos servidores públicos federais de viabilizar coordenação interna e interações com outras organizações parceiras na implementação de políticas. O cumprimento dessa função gera a acumulação de uma capacidade delineada em habilidades de coordenação interna e políticas dos servidores públicos.

O segundo componente revelou um tipo de trabalho que denominamos nesta pesquisa de natureza **analítico-accountability** por ter agrupado atividades analíticas – tais como operacionalização de bases de dados e sistemas de informação e elaboração de pareceres e notas técnicas para a tomada de decisão – com atividades relacionadas à conformidade com as recomendações de órgãos de controle e fiscalização do cumprimento de normas e regulamentos da

política pública. Esse dado faz questionar o uso da capacidade analítica da administração federal brasileira. Isto é, o fato de a função analítica estar sendo desempenhada conjuntamente a atividades de controle e *accountability* sugere uma disfuncionalidade do processo de produção de políticas públicas, visto que a capacidade analítica não estaria sendo empregada diretamente na produção de subsídios para a melhoria da política pública, mas para o atendimento de demandas de controle e fiscalização.

O terceiro componente refere-se à **função de gerenciamento de recursos**, que envolve tarefas técnicas de mobilização de recursos para lidar com contratos, convênios e prospecção de recursos. O desempenho dessa função demanda capacidades técnico-gerenciais traduzidas em habilidades e *expertise* própria acerca da operacionalização desses instrumentos de políticas públicas

Finalmente, o quarto componente corresponde a um trabalho **administrativo** que lida com tarefas operacionais. Essas tarefas administrativas envolvem processos e tarefas operacionais do dia a dia que são necessárias para manter o funcionamento das organizações, mas que não demandam capacidades específicas de políticas públicas.

5.2 Conhecimentos, habilidades, valores e motivações

Nesta subseção apontamos os resultados de percepção referentes aos conhecimentos e às habilidades individuais, assim como dos valores e das motivações dos servidores do serviço civil da administração direta do Poder Executivo federal examinados nesta pesquisa.

Os respondentes foram solicitados a indicar o grau de facilidade para realizar tarefas que envolviam **conhecimentos técnicos ou científicos relacionados ao trabalho na política pública** em que atuavam. Como demonstrado na Tabela 12, os respondentes afirmaram, numa escala de 01 a 10, sendo 01, muito difícil e 10, muito fácil, possuírem facilidade na realização de todas as tarefas. A moda para todas as alternativas disponíveis, isto é, a opção mais vezes sinalizada pelos respondentes foi 8. Analisando o valor do desvio padrão em relação à média, percebe-se também pouca dispersão dos dados. No entanto, entre as alternati-

vas possíveis, aquelas que apresentaram as menores médias, ou seja, que poderiam ser interpretadas como com maior dificuldade na execução do trabalho foram: “definir indicadores e metodologias para avaliação e monitoramento da política pública” (5,42), “realizar o processo de prestação de contas à auditoria interna ou externa” (5,64) e “elaborar normativos claros e coerentes” (5,81).

Todas essas três assertivas anteriores, mais a alternativa “elaborar e acompanhar a execução de um instrumento de parceria”, mostraram estar correlacionadas estatisticamente ao nível de 1% com o grau de instrução do respondente (Tabela 12). Ou seja, à medida que aumenta a instrução do respondente, aumenta a facilidade na realização dessas tarefas. O contrário também é apropriado. Reduzindo o grau de instrução, aumenta a dificuldade para executar essas tarefas.

Tabela 12 – Percentuais de frequência de facilidade do serviço civil em realizar determinadas tarefas

Se você for solicitado a realizar as tarefas abaixo, qual o grau de facilidade de que você terá em realizá-las:	Moda		Média	Desvio padrão	Grau de Instrução	
	Opção	%			Correlação	N
Definir indicadores e metodologias para avaliação e monitoramento da política pública.	8	13,30	5,42	2,68	0,247**	1738
Utilizar novas ferramentas e tecnologias de informação e comunicação para otimizar o trabalho (ex.: redes sociais, ferramentas de Business Intelligence, programação em Java, Python ou R etc.).	8	13,65	5,96	2,71	0,018	1760
Elaborar, acompanhar e fiscalizar um processo de contratação de serviço.	8	14,45	5,98	2,72	0,031	1750
Elaborar e acompanhar a execução de um instrumento de parceria (ex.: convênio, acordos de cooperação, termos de fomento e colaboração etc.).	8	14,15	6,10	2,71	0,141**	1731
Elaborar normativos claros e coerentes (ex.: projetos de lei, minutas de decretos e portarias etc.).	8	13,25	5,81	2,87	0,196**	1730
Realizar o processo de prestação de contas à auditoria interna ou externa.	8	12,80	5,64	2,81	0,077**	1718

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



Na pergunta sobre habilidades individuais, os respondentes foram solicitados a indicar o grau de facilidade para realizar tarefas que envolviam **habilidades relacionadas ao trabalho na política pública em que atuavam**. Os respondentes afirmaram, numa escala de 01 a 10, sendo 01, muito difícil e 10, muito fácil, possuírem habilidades na realização de todas as tarefas, haja vista que o valor da moda oscilou entre 08 e 09 pontos na escala, como pode ser observado na Tabela 13. Considerando o valor do desvio padrão em relação à média, percebe-se pouca dispersão dos dados. Entre as alternativas possíveis, aquelas que apresentaram as maiores médias e, portanto, poderiam ser interpretadas como de maior facilidade em sua execução foram as atividades de coordenação de equipes (7,57) e fazer apresentações em público de forma clara e

convicente (7,40). Por outro lado, as que apresentaram as menores médias foram obter apoio e mobilizar atores externos a seu órgão para promover mudanças e inovações na política pública (6,09) e defender posições institucionais em ambientes externos (6,54).

Quando analisada a associação das variáveis com o grau de instrução dos respondentes, todas as assertivas mostraram-se estatisticamente significativas. Evidencia-se, assim, que o grau de instrução dos respondentes está associado à habilidade na realização das tarefas elencadas. E essa associação caminha na mesma direção. Ou seja, aumentando a instrução, aumenta-se a habilidade para executar essas funções. O oposto também é apropriado (Tabela 13).

Tabela 13 – Habilidade do serviço civil em realizar determinadas tarefas

Se você for solicitado a realizar as tarefas abaixo, qual o grau de facilidade que você terá em realizá-las:	Moda		Média	Desvio padrão	Instrução	
	Opção	%			Correlação	N
Coordenar uma equipe.	8	23,10	7,57	2,08	0,207**	1845
Fazer apresentações em público de forma clara e convincente.	9	20,8	7,40	2,32	0,314**	1829
Mediar conflitos interpessoais e conciliar interesses.	8	22,7	7,14	2,11	0,138**	1795
Mobilizar parceiros para identificar soluções e planejar ações conjuntas para problemas comuns.	8	21,8	7,18	2,08	0,196**	1800
Identificar janelas de oportunidade e agir prontamente para promover mudanças na política pública.	8	20,2	6,81	2,24	0,215**	1759
Defender posições institucionais em ambientes externos (ex.: em instâncias participativas, junto à mídia, ao Legislativo etc.).	8	14,8	6,54	2,57	0,285**	1752
Obter apoio e mobilizar atores externos a seu órgão para promover mudanças e inovações na política pública.	8	14,5	6,09	2,49	0,216**	1732
Construir ou mudar de opinião a partir da escuta de outros atores envolvidos na política.	8	22,9	7,32	2,11	0,182**	1778

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Os respondentes também foram arguidos sobre **motivações** em seu trabalho. A Tabela 14 apresenta os dados acerca da motivação de trabalhar na política pública. Os respondentes tinham de classificar três motivações, de ‘maior preferência’ a ‘menor preferência’, que julgavam importantes. Em geral, houve alguma dispersão nas respostas, no entanto, foi possível identificar grup

pos maiores. Julgando como 1ª preferência, um grupo preponderante da amostra (53,5%) considera que é motivado por saber que seu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas e na sociedade. Como 2ª preferência, houve dois grupos próximos em porcentagem: um que considera que é motivado por sentir que aprende e se desenvolve no trabalho (26,7%); outro, por sentir



que é bem aproveitado, trabalhando com atividades correspondentes aos seus conhecimentos e habilidades (24,5%). Por fim, como 3ª preferência, dois grupos de respondentes se destacaram e se aproximaram em porcentagem, e consideraram as mesmas motivações escolhidas pelos respondentes que julgaram como sendo de 2ª preferência: aprendizagem e desenvolvimento no

trabalho (18,8%) e correspondência aos conhecimentos e habilidades (16,4%).

Os dados demonstram que motivações de cunho eminentemente utilitarista e de compensação material, como remuneração, cargo ou estabilidade, não se mostraram como de maior preferência entre os respondentes.

Tabela 14 – Motivações no trabalho

O que te motiva em seu trabalho? Escolha até 3 (três) das opções abaixo, indicando da 'maior preferência' a 'menor preferência'.	Pref. 1		Pref. 2		Pref. 3	
	N	%	N	%	N	%
Saber que meu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas e da sociedade.	1047	53,5	311	17,2	220	14,5
Sentir que aprendo e me desenvolvo no meu trabalho.	238	12,2	482	26,7	286	18,8
Sentir que estou sendo bem aproveitado, trabalhando com atividades que correspondem aos meus conhecimentos e habilidades.	243	12,4	442	24,5	250	16,4
Ter uma remuneração compatível às exigências do meu trabalho.	84	4,3	140	7,8	175	11,5
Ter estabilidade profissional.	174	8,9	207	11,5	219	14,4
Sentir que meu esforço é reconhecido pela minha chefia.	92	4,7	130	7,2	179	11,8
Sentir que tenho perspectiva de ocupar cargos mais altos por causa do meu desempenho.	42	2,1	74	4,1	143	9,4
Outros.	37	1,9	18	1,0	48	3,2
Total	1957	100,0	1804	100,0	1520	100,0

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018. N=2000

A pesquisa também buscou a percepção dos respondentes acerca de como deve ser a atuação do servidor público no processo de produção da política pública. Todos tinham a opção de responder 'sim' ou 'não' em cada uma das afirmativas. Conforme dados da Tabela 15, nas três afirmativas que diziam respeito ao seguimento de normas e regras e de decisões superiores, as percepções se mostraram negativas às afirmativas propostas. Um grupo de 62,6% dos respondentes acreditam que “o servidor público não deve agir estritamente de acordo com as normas e os regulamentos vigentes”; 63,3% concordam que “o servidor não deve ter uma margem de discricionariedade para interpretar e decidir como aplicar as normas e os regulamentos vigentes” e 92,5% consideram que “o servidor não deve agir sempre de acordo com as decisões tomadas pelos superiores hierárquicos”.

Em relação às afirmativas sobre processo de tomada de decisão na política pública, apenas 42,3% afirma que o servidor público “deve tomar decisões baseando-se sempre em dados, evidências e opiniões de especialistas que informam o campo da política pública na qual trabalha”, o que indica ausência de uma cultura de uso de dados na tomada de decisão. Quando se trata de considerar o ponto de vista do usuário final da política, esse dado é ainda mais extremo, 77,4% consideram que o servidor não deve tomar decisões considerando prioritariamente o ponto de vista do beneficiário. Por fim, 77,4% mostraram discordância quanto à afirmação de que “o servidor público deve decidir levando em consideração o conjunto de pontos de vista dos diferentes grupos de influência da política pública, tais como empresas, ONGs, movimentos sociais, sindicatos, conselhos de política pública, entre outros”.



Tabela 15 – Opinião sobre atuação do servidor público no processo de implementação da política pública

Em sua opinião, como deve ser a atuação do servidor público no processo de implementação da política pública?	SIM		NÃO	
	N	%	N	%
Deve agir estritamente de acordo com as normas e os regulamentos vigentes.	734	37,4	1252	62,6
Deve ter uma margem de discricionariedade para interpretar e decidir como aplicar as normas e os regulamentos vigentes.	734	36,7	1266	63,3
Deve agir sempre de acordo com as decisões tomadas pelos superiores hierárquicos.	151	7,6	1849	92,5
Deve tomar decisões baseando-se sempre em dados, evidências e opiniões de especialistas que informam o campo da política pública na qual trabalha.	845	42,3	1155	57,8
Deve decidir levando em consideração prioritariamente o ponto de vista do beneficiário final da política pública.	453	22,7	1547	77,4
Deve decidir levando em consideração o conjunto de pontos de vista dos diferentes grupos de influência da política pública (empresas, ONGs, movimentos sociais, sindicatos, conselhos de políticas públicas etc.).	452	22,6	1548	77,4
Nenhuma das opções	44	2,2	1956	97,8

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018. N=2000

Para levantar a percepção dos respondentes sobre quais deveriam ser as **prioridades do Estado brasileiro** (Tabela 16), os respondentes foram solicitados a julgar, entre as afirmativas, qual deveria ser a maior (1ª) até a menor prioridade do Estado (4ª). Os respondentes foram solicitados a classificar todas as afirmativas, por isso vale analisar as que foram indicadas como as prioridades mais altas.

Como 1ª prioridade, dois grupos se destacam: 40,1% consideram a promoção de políticas econômicas distributivas para minimizar desigualdades sociais; já outro grupo (32,5%) considera que primeiramente o Estado deve se preocupar com a eficiência do gasto público, zelando pelo cumprimento da política fiscal.

Como 2ª prioridade, há dois grupos que se destacam e que consideram as mesmas opções escolhidas pelos grupos

que consideraram como 1ª prioridade: um que identifica como segunda prioridade a preocupação com a eficiência do gasto público (33,3%); e outro que julga que o Estado deveria priorizar a promoção de políticas econômicas distributivas.

Ao identificar a 3ª prioridade que o Estado deveria ter, 28,9% dos respondentes consideram a garantia de marcos regulatórios claros, promovendo segurança jurídica aos agentes econômicos. E, por fim, como menor prioridade do Estado (4ª prioridade), 44,8% julgam a defesa e promoção dos direitos humanos, especialmente das minorias sociais, tais como negros, indígenas, LGBTs, pessoas com deficiência, idosos, crianças e adolescentes, presos do sistema carcerário, entre outras. Além de 33,8%, a garantia de marcos regulatórios claros, promovendo segurança jurídica aos agentes econômicos.

Tabela 16 – Opinião sobre quais deveriam ser as prioridades do Estado brasileiro

Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades do Estado brasileiro? (sendo 1º a mais prioritária e 4º a menos prioritária)	Prior. 1		Prior. 2		Prior. 3		Prior. 4	
	N	%	N	%	N	%	N	%
O Estado deve se concentrar em garantir marcos regulatórios claros a fim de proporcionar segurança jurídica aos agentes econômicos.	327	17,4	337	19,6	391	28,9	390	33,8
O Estado deve promover políticas econômicas distributivas a fim de minimizar desigualdades sociais.	755	40,1	431	25,0	354	26,2	95	8,2
O Estado deve se preocupar com a eficiência do gasto público, zelando pelo cumprimento da política fiscal e estabilidade monetária.	612	32,5	574	33,3	311	23	152	13,2
O Estado deve defender e promover os direitos humanos, especialmente das minorias sociais, tais como negros, indígenas, LGBTs, pessoas com deficiência, idosos, crianças e adolescentes, presos do sistema carcerário etc.	187	9,9	381	22,1	297	22	517	44,8
Total	1881	100,0	1723	100,0	1353	100,0	1154	100

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018. N=2000

No que se refere a **dificuldades no exercício de atividade** (Tabela 17), verifica-se que a maior parte dos que afirmaram enfrentar algum tipo de dificuldades extras no ambiente de trabalho declaram as seguintes causas: por ser mulher (com 45,95% tendo respondido entre 5 a 10); e por ser negro/a

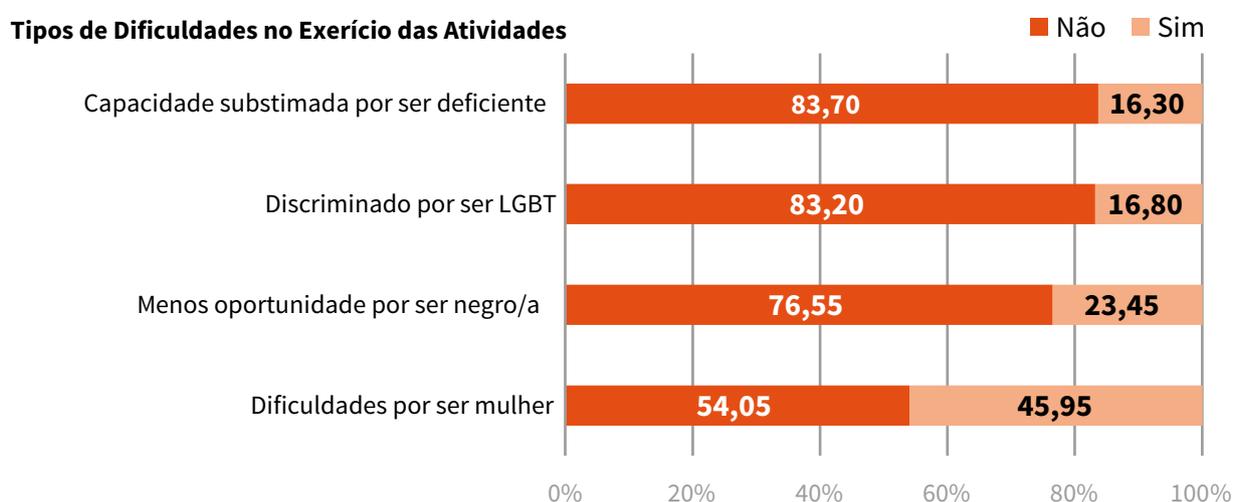
(com 23,45% tendo respondido entre 5 a 10). Em seguida estão aqueles que informaram experimentar discriminação no ambiente de trabalho por ser LGBT e por ser pessoa com deficiência, com 16,80% e 16,30%, respectivamente. A Figura 9 apresenta graficamente esses percentuais.

Tabela 17 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por afirmações acerca de dificuldades no exercício de atividades.

Grau de Concordância	Afirmação							
	Enfrento dificuldades extras no ambiente de trabalho por ser mulher.		Tenho menos oportunidades no ambiente de trabalho por ser negro/a.		Sinto-me discriminado (a) no ambiente de trabalho por ser LGBT.		Minha capacidade profissional é subestimada por ser pessoa com deficiência.	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Discordo totalmente								
1	410	44,61%	284	60,55%	236	70,24%	237	72,70%
2	81	8,81%	35	7,46%	21	6,25%	22	6,75%
3	51	5,55%	17	3,62%	11	3,27%	13	3,99%
4	23	2,50%	10	2,13%	9	2,68%	1	0,31%
5	37	4,03%	20	4,26%	7	2,08%	10	3,07%
6	49	5,33%	11	2,35%	5	1,49%	4	1,23%
7	59	6,42%	10	2,13%	8	2,38%	7	2,15%
8	77	8,38%	22	4,69%	11	3,27%	12	3,68%
9	31	3,37%	13	2,77%	8	2,38%	3	0,92%
Concordo totalmente								
10	93	10,12%	32	6,82%	10	2,98%	10	3,07%
Prefiro não responder								
11	8	0,87%	15	3,20%	10	2,98%	7	2,15%
Total	919	45,95%	469	23,45%	336	16,80%	326	16,30%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 9 – Percentuais de servidores públicos federais respondentes, por afirmações acerca de dificuldades no exercício de atividades



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

5.3 Recursos informacionais, interacionais e contexto relacional da política pública

Nesta subseção serão apresentados resultados de três conjuntos de perguntas. Enquanto o primeiro diz respeito às informações utilizadas pelos servidores para o seu trabalho na política pública, o segundo trata das interações estabelecidas no trabalho de política pública. Por fim, o terceiro conjunto explora as condições relacionais da política pública.

Na primeira pergunta, os servidores foram solicitados a indicar a frequência com que utilizavam um rol de recursos informacionais em seu trabalho na política pública. Como é possível observar da Tabela 18, percentual significativo de fontes de informações que poderiam contribuir para o processo de tomada de decisões sobre a implementação e avaliação das políticas públicas não é utilizado de forma recorrente. As opiniões de especialistas e organismos internacionais, assim como as recomendações e/ou resoluções de

conferências e conselhos de políticas públicas são as mais evidentes dentro desse conjunto. Ou seja, as de menor utilização. Ambas, em conjunto, ultrapassam os 70% de não utilização.

Quando são utilizadas diariamente, as de maior emprego são as informações oriundas da mídia tradicional (16%) e da mídia social ou redes sociais (13%), seguidas das recomendações e determinações dos órgãos de controle e dos pareceres e decisões legais, cada qual igualmente com 12%. Essas duas últimas ajudam a reforçar os dados evidenciados sobre o trabalho na política pública, em que um grupo de funções dos servidores está voltado para o **controle e fiscalização**, ou seja, atender as recomendações dos órgãos de controle, assim como o acompanhamento das normas e regulamentos da política pública.

Tabela 18 – Recursos informacionais

Especificação	Moda		Nunca		Algumas vezes no ano		Algumas vezes no mês		Toda semana		Todos os dias		Válido	Ausente
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%		
Dados estatísticos ou <i>surveys</i>	2	31%	512	31%	523	31%	318	19%	205	12%	106	6%	1664	336
Dados de monitoramento e avaliação da P.P	2	33%	457	27%	558	33%	356	21%	194	12%	120	7%	1685	315
Pareceres legais e decisões judiciais	2	28%	394	23%	484	28%	397	23%	244	14%	211	12%	1730	270
Recomendações e determinações dos órgãos de controle	2	36%	310	18%	626	36%	365	21%	224	13%	205	12%	1730	270
Recomendações de conferências e conselhos de P.P	2	37%	570	35%	609	37%	254	16%	118	7%	80	5%	1631	369
Opinião de especialistas e organismos internacionais	1	39%	642	39%	544	33%	254	16%	115	7%	74	5%	1629	371
Experiências ou opiniões de beneficiários da política pública	2	33%	538	33%	577	35%	294	18%	136	8%	90	6%	1635	365
Informações geradas por grupos de interesse	1	36%	585	36%	544	33%	299	18%	141	9%	64	4%	1633	367
Mídia social ou redes sociais	1	38%	624	38%	384	23%	254	15%	184	11%	215	13%	1661	339
Mídia tradicional	1	28%	473	28%	428	26%	293	18%	204	12%	276	16%	1674	326

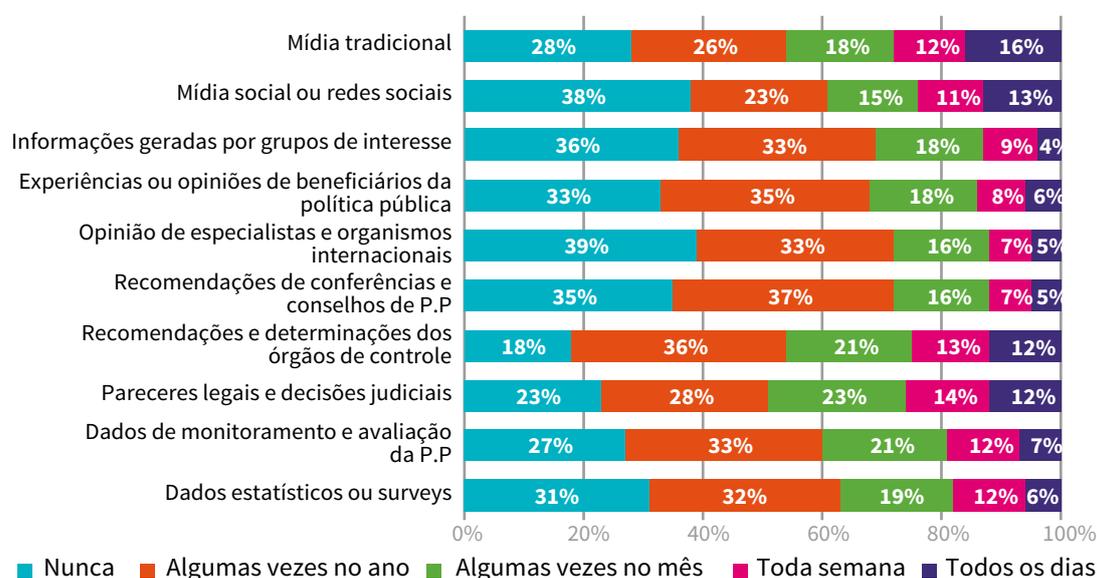
Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.





A Figura 10 sintetiza os dados apresentados na Tabela 18.

Figura 10 – Percentuais de frequência da utilização dos recursos informacionais para o trabalho nas políticas públicas (P. P.)



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Os dados apresentados levam a questionar a qualidade da política pública produzida dada a baixa variedade de fontes de informações utilizadas para o trabalho nas políticas públicas. Caberia investigar também se há, nas estruturas dos órgãos, unidades voltadas à produção, coleta, processamento e análise de dados que contribuam para a gestão e a avaliação dos resultados das políticas implementadas.

Também foi perguntado aos servidores a frequência com a qual interagem com diversos atores/organizações para executar seu trabalho na política pública.

Ao se observar, na Tabela 19, as interações que “sempre” acontecem no trabalho de produção da política pública, percebe-se que o serviço civil interage de forma mais expressiva com outras áreas do próprio ministério ou entidade (30%), reforçando que as políticas são implementadas de forma setorial. Isso exige dos servidores, para execução do seu trabalho, uma capacidade de coordenação interna. Outra interação que sempre acontece é com os cidadãos individuais (16%). Isso pode estar associado à necessidade de relacionar-se com os cidadãos para a entrega dos serviços públicos na ponta, ou seja, atendendo ao público e/ou be-

neficiários da política pública. Esse contato com o público de forma permanente foi uma das três principais funções exercidas pelo serviço civil na política pública. Uma terceira interação mais recorrente é com os demais ministérios ou entidades do Governo Federal (13%), mostrando o caráter intersetorial, no âmbito federal, do trabalho nas políticas públicas e a necessidade de coordenação intersetorial para entregar os resultados das políticas públicas.

Analisando a moda das interações, ou seja, as informações mais repetidas dentro das opções, evidencia-se que, com exceção das interações com outras áreas do próprio ministério ou entidade (moda: “sempre”) e ministérios ou entidades do Governo Federal (moda: “eventualmente”) para execução dos trabalhos nas políticas públicas, as demais interações com atores ou organizações tiveram como moda a opção “nunca”, como pode ser observado pela frequência na Tabela 19. Ou seja, os dados apontam para uma maior interação centrada no próprio serviço civil em âmbito federal, em detrimento da interação com organismos internacionais, governos de outros países, governos subnacionais, instâncias participativas, entre outros, para execução do trabalho nas políticas públicas.

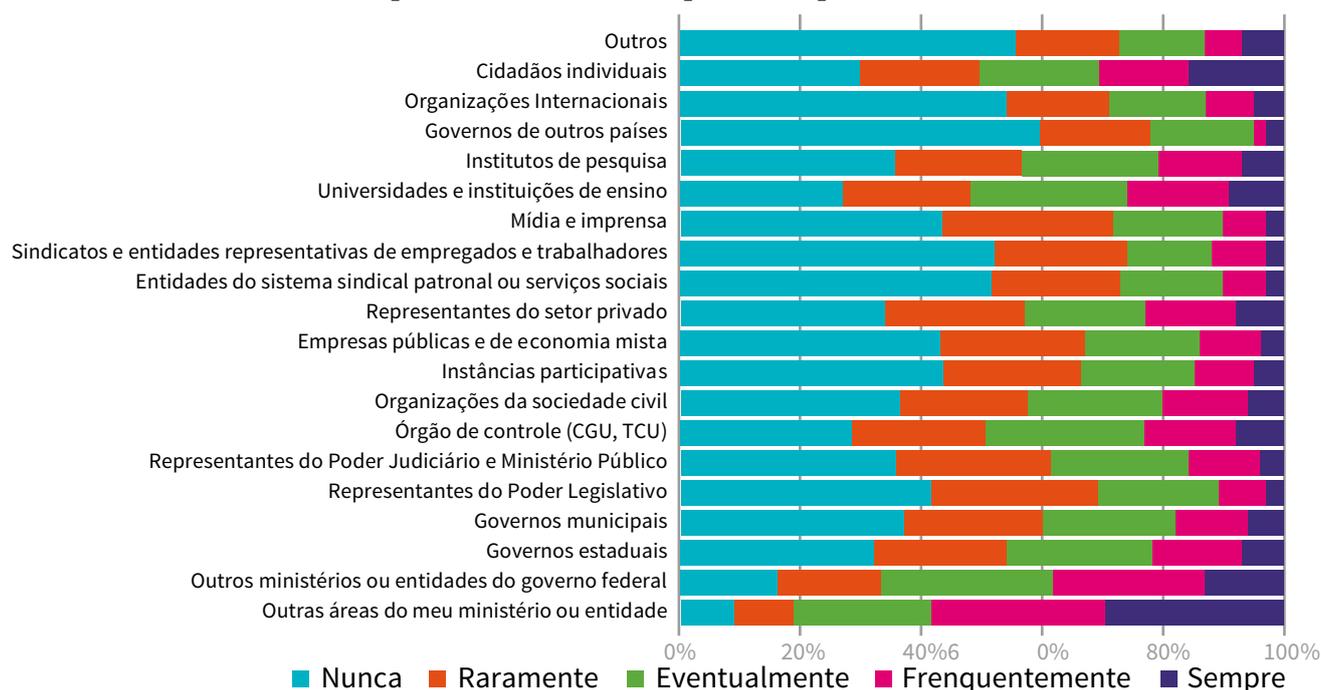
Tabela 19 – Recursos interacionais

Com que frequência você interage com os atores/organizações abaixo para executar o seu trabalho na política pública?	Moda		Nunca		Raramente		Eventualmente		Frequentemente		Sempre		Válido	Ausente
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%		
Outras áreas do meu ministério ou entidade	5	30%	157	9%	180	10%	406	23%	524	29%	536	30%	1803	197
Outros ministérios ou entidades do Governo Federal	3	28%	284	16%	305	17%	501	28%	447	25%	229	13%	1766	234
Governos estaduais	1	32%	563	32%	378	22%	414	24%	263	15%	117	7%	1737	263
Governos municipais	1	37%	636	37%	406	23%	374	22%	211	12%	106	6%	1733	267
Representantes do Poder Legislativo	1	42%	717	42%	471	28%	350	20%	130	8%	43	3%	1711	289
Representantes do Poder Judiciário e Ministério Público	1	36%	612	36%	442	26%	392	23%	205	12%	70	4%	1721	279
Órgão de controle (CGU, TCU)	1	28%	493	28%	390	22%	447	26%	261	15%	145	8%	1736	264
Organizações da sociedade civil	1	36%	613	36%	362	21%	374	22%	234	14%	110	6%	1693	307
Instâncias participativas	1	44%	735	44%	380	23%	316	19%	166	10%	83	5%	1680	320
Empresas públicas e de economia mista	1	43%	726	43%	401	24%	316	19%	176	10%	66	4%	1685	315
Representantes do setor privado	1	34%	595	34%	390	23%	352	20%	255	15%	135	8%	1727	273
Entidades do sistema sindical patronal ou serviços sociais	1	51%	864	51%	360	21%	289	17%	122	7%	58	3%	1693	307
Sindicatos e entidades representativas de empregados e trabalhadores	1	52%	876	52%	368	22%	242	14%	144	9%	54	3%	1684	316
Mídia e imprensa	1	43%	733	43%	472	28%	308	18%	118	7%	55	3%	1686	314
Universidades e instituições de ensino	1	27%	463	27%	352	21%	454	26%	300	17%	148	9%	1717	283
Institutos de pesquisa	1	36%	603	36%	350	21%	381	23%	236	14%	118	7%	1688	312
Governos de outros países	1	59%	995	59%	298	18%	224	13%	102	6%	57	3%	1676	324
Organizações internacionais	1	54%	902	54%	290	17%	268	16%	138	8%	79	5%	1677	323
Cidadãos individuais	1	30%	507	30%	339	20%	335	20%	263	15%	268	16%	1712	288
Outros	1	55%	374	55%	114	17%	98	14%	44	6%	51	7%	681	1319

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

A Figura 11 apresenta os dados da Tabela 19 de forma sintética.

Figura 11 – Percentuais de frequência de interação do serviço civil com atores/organizações para o trabalho nas políticas públicas



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Adicionalmente, procurou-se agrupar esse conjunto de atores e/ou organizações com os quais os servidores públicos interagem em fatores. A Tabela 20 abaixo apresenta os resultados dessa análise. Evidenciaram-se cinco grupos de interações, que juntos ajudam a compreender 68,20% dos dados.

O primeiro deles denominou-se **Grupo de Formadores de Opinião**, uma vez que a atuação desses atores pode não estar diretamente ligada à produção da política pública, mas pode influenciá-la, ao produzir informações e entendimentos que têm o potencial de formar a opinião ou do público em geral ou da comunidade envolvida mais especificamente com a política pública em questão. Os atores e as organizações desse grupo são os organismos internacionais, os governos de outros países, os institutos de pesquisa, as universidades e instituições de ensino, e a mídia e imprensa.

O segundo grupo pode ser compreendido como **Interfederativo/Societal**, por envolver a interação com os governos subnacionais e atores societais, como das organizações da sociedade civil, representantes do Poder Legislativo e das instâncias participativas.

O terceiro grupo de interações, aqui compreendido como **Grupos de Interesse e Empresas Públicas**, envolve a conexão do serviço civil com entidades sindicais patronais e de trabalhadores, com representantes do setor privado, e com as empresas públicas e de economia mista para executar o trabalho nas políticas públicas.

Já o quarto grupo de interação pode-se denominar de **Serviço Civil/Accountability**, uma vez que, para executar o trabalho nas políticas públicas, o servidor necessita interagir com as outras áreas do seu próprio ministério ou com outros ministérios do Governo Federal, além dos órgãos de controle e representantes do Poder Judiciário. Esse dado, juntamente com dados já apresentados nesta pesquisa acerca da influência da interação com órgãos de controle e o Poder Judiciário no trabalho de política pública, reforça o argumento da necessidade de se melhor explorar as relações entre os três Poderes e suas implicações para as capacidades do Executivo de produção de políticas públicas.

Por fim, um quinto agrupamento é dos **Beneficiários das Políticas Públicas**, que trata especificamente da interação do serviço civil com os cidadãos e outros possíveis atores.

Tabela 20 – Grupos interacionais

Com que frequência você interage com os atores/organizações abaixo para executar o seu trabalho na política pública?	Componente				
	Formadores de opinião	Interfederativo/Societal	Grupos de Interesse/ Empresas Públicas	Serviço civil/ Accountability	Beneficiários
Organizações internacionais	,830				
Governos de outros países	,773				
Institutos de pesquisa	,762				,314
Universidades e instituições de ensino	,707				,347
Mídia e imprensa	,439		,319		,359
Governos municipais		,873			
Governos estaduais		,835			
Organizações da sociedade civil	,367	,554	,323		
Representantes do Poder Legislativo		,526		,436	
Instâncias participativas	,464	,479			
Entidades do sistema sindical patronal ou serviços sociais			,804		
Representantes do setor privado			,772		
Sindicatos e entidades representativas de empregados e trabalhadores			,695		,345
Empresas públicas e de economia mista			,484	,413	
Órgão de controle (CGU, TCU)				,752	
Outras áreas do meu ministério ou entidade				,744	
Outros ministérios ou entidades do Governo Federal	,342			,706	
Representantes do Poder Judiciário e Ministério Público		,395		,540	,391
Cidadãos individuais					,838
Outros					,775
Testes KMO: 0.885 ; $\chi^2 = 22649,067$; df: 190; p: 0.00					
Variação total explicada - 68,20%					
Eigenvalue	7,885	1,842	1,63	1,265	1,018

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

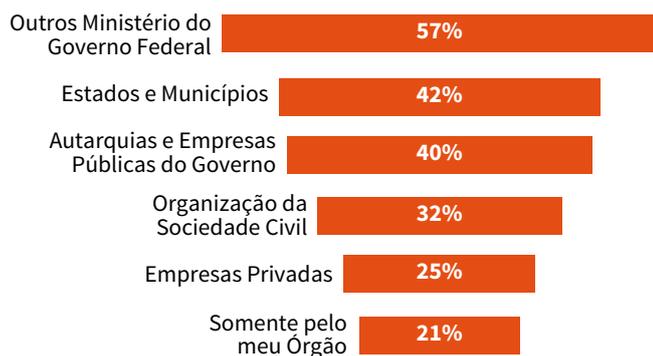


Sobre o **contexto relacional da política pública** na qual trabalham, os respondentes foram questionados a respeito das interações com outros órgãos e entidades em seu cotidiano de trabalho. Especificamente sobre a implementação da política pública na qual trabalha, 57% dos respondentes afirmaram implementá-la em conjunto com outros ministérios do Governo Federal. Ou seja, segundo a percepção dos respondentes, a maior parte das políticas públicas implementadas pela administração pública federal apresenta caráter intersetorial.

Dentre os pesquisados, 42% responderam que também implementam a política pública em conjunto com os estados e os municípios, colocando o componente interfederativo da implementação de políticas em segundo lugar na comparação entre os diferentes parceiros possíveis para as políticas sob a responsabilidade do nível federal. Note-se que, a partir daqui, menos da metade de cada possível parceiro é relatada como colaboradora na implementação da política pública analisada.

Desse modo, constatou-se que 40% dos respondentes disseram atuar em associação com autarquias e empresas públicas do Governo Federal na implementação da política pública na qual trabalha. Cerca de um terço (32%) das políticas públicas identificadas são implementadas de modo colaborativo com organizações da sociedade civil, tais como associações, fundações, cooperativas etc. Somente um quarto dos investigados (25%) aponta como parceiras as empresas privadas, e cerca de um quinto (21%) diz que as políticas públicas são implementadas apenas pelo próprio órgão responsável.

Figura 12 – Com quem a política pública é implementada



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Conforme é possível perceber a partir do Figura 12, há uma prevalência de parceiros do nível federal na implementação da política pública na qual o servidor público da administração direta trabalha, o que significa dizer que, na percepção desses servidores, a implementação de políticas públicas sob responsabilidade do Governo Federal acaba revelando a presença do componente intersetorial em maior proporção do que o componente interfederativo.

Para os respondentes que disseram trabalhar em conjunto com outros ministérios, e também com as autarquias e empresas públicas do Governo Federal, foi perguntado sobre sua concordância ou discordância a respeito de seis afirmações, as quais buscam investigar o modelo de coordenação utilizado para a implementação da política pública, e também como são percebidas algumas das relações entre esses órgãos setoriais identificados como parceiros. A classificação da resposta varia de 1 a 10, em escala crescente de concordância com cada um dos itens apresentados. Para expor os resultados encontrados, são utilizadas as medidas de tendência central dos conjuntos das respostas.

De acordo com a Tabela 21 (a seguir), os respondentes que identificaram como parceiros “Outros ministérios do Governo Federal” concordam bastante com as afirmações de que “Há uma instância de coordenação intergovernamental em funcionamento”, de que “É usual disponibilizar a outros órgãos bases de dados ou informações relativas à política pública”, e de que “Há competição de agendas e recursos entre meu órgão e outros órgãos”. Todas as três afirmações apresentaram moda = 10 e mediana = 7, sendo que a assertiva que alcançou menor índice de dispersão entre as três respostas foi a segunda, com desvio padrão = 2,684.

Os participantes do *survey* se dividem quase que igualmente quanto à declaração de que “Há clareza de papéis e responsabilidades de cada órgão envolvido na política pública”, pois a moda atingida foi igual a 5, a mediana foi de 6, com desvio padrão de 2,460. Ou seja, mais ou menos metade dos respondentes a essa questão concordam com a afirmação.

O dado que destoa diz respeito à consideração de que “Há resistência à cooperação em temas transversais que envolvem a política pública”, mas apenas por uma questão de inversão da escala: é por isso que a moda encontrada aqui foi igual a 1, enquanto a mediana marcou 5, com desvio padrão um pouco maior, de 3,069. Ou seja, as respostas para o item foram mais dispersas do que as anteriormente consideradas.

Dos dados apresentados, vale destacar que a competição de agendas e recursos entre órgãos da administração fe-

deral direta aparece como o principal desafio para a intersetorialidade das políticas públicas, no nível federal.

Tabela 21 – Interação federal apenas na administração direta

Dado que a política pública é implementada com outros órgãos ou entidades federais, o quanto você concorda com as afirmações abaixo?	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coefficiente de assimetria	N válido
Há clareza de papéis e responsabilidades de cada órgão envolvido na política pública.	6,29	6,00	5	2,460	-,246	1039
Há uma instância de coordenação intergovernamental em funcionamento (ex.: grupo executivo, comitê, comissão ou grupo de trabalho).	6,57	7,00	10	2,764	-,465	941
Há normas conjuntas que facilitam a cooperação entre os órgãos.	6,18	6,00	8	2,662	-,312	1009
É usual disponibilizar a outros órgãos bases de dados ou informações relativas à política pública.	6,52	7,00	10	2,684	-,443	976
Há competição de agendas e recursos entre meu órgão e outros órgãos.	6,08	7,00	10	3,061	-,324	884
Há resistência à cooperação em temas transversais que envolvem a política pública (ex.: gênero, raça, população de baixa renda etc.).	5,29	5,00	1	3,069	,012	845

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Ao analisar a Tabela 22, por sua vez, vê-se que, para os servidores civis que identificaram como parceiros as “Autarquias e empresas públicas do Governo Federal”, alguns resultados são ligeiramente diferentes, pois as modas que atingiram 10 foram para os itens “Há uma instância de coordenação intergovernamental em funcionamento” e “Há competição de agendas e recursos entre meu órgão e outros órgãos”. As duas mesmas assertivas apresentam mediana igual a 7, e desvios padrão iguais a 2,701 e 2,972, respectivamente, o que significa dizer que a primeira alternativa apresentou menor dispersão entre as respostas dos participantes.

Mais uma vez a resposta destoante diz respeito ao item “Há resistência à cooperação em temas transversais que envolvem a política pública”, em que mais servidores discordam da afirmação: a moda aqui novamente foi igual a 1, com mediana igual a 5, e desvio padrão de 3,071.

Novamente nesse caso, a competição de agendas e recursos entre órgãos e entidades da administração federal direta e indireta aparece, ainda de forma mais acentuada, como o principal desafio para a intersetorialidade das políticas públicas, no nível federal.

Tabela 22 – Interação federal administração direta e indireta

Dado que a política pública é implementada com outros órgãos ou entidades federais, o quanto você concorda com as afirmações abaixo?	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coefficiente de assimetria	N válido
Há clareza de papéis e responsabilidades de cada órgão envolvido na política pública.	6,40	7,00	7	2,404	-,310	740
Há uma instância de coordenação intergovernamental em funcionamento (ex.: grupo executivo, comitê, comissão ou grupo de trabalho).	6,57	7,00	10	2,701	-,438	658
Há normas conjuntas que facilitam a cooperação entre os órgãos.	6,16	6,00	5	2,595	-,285	709
É usual disponibilizar a outros órgãos bases de dados ou informações relativas à política pública.	6,54	7,00	8	2,667	-,503	679
Há competição de agendas e recursos entre meu órgão e outros órgãos.	6,22	7,00	10	2,972	-,386	612
Há resistência à cooperação em temas transversais que envolvem a política pública (ex.: gênero, raça, população de baixa renda etc.).	5,37	5,00	1	3,071	-,016	596

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Já os respondentes que apontaram a existência de colaboração com estados e municípios na implementação da política pública na qual trabalham foram questionados sobre sua concordância ou discordância a respeito de quatro enunciados, todos relativos a como eles percebem a organização do trabalho compartilhado entre os entes federativos, versando sobre temas referentes aos

papéis e responsabilidades de cada esfera da Federação e sobre como se dá a cooperação entre elas. Mais uma vez, a classificação da resposta varia de 1 a 10, em escala crescente de concordância com cada um dos itens apresentados, e para expor os resultados encontrados são utilizadas as medidas de tendência central dos conjuntos das respostas.

Como é possível perceber a partir da Tabela 23, o item de maior concordância dos respondentes é o de que “Há clareza de papéis e de responsabilidades de cada ente da Federação”, o qual apresenta moda = 8 e mediana = 7, com desvio padrão de 2,565. Esse foi o quesito com respostas menos dispersas entre as quatro opções apresentadas no questionário.

Vale menção aos resultados encontrados para a declaração de que “Há resistência de estados e municípios em co-

operar com o Governo Federal”, pois tanto a moda quanto a mediana atingiram 5, com desvio padrão de 2,731, o que significa dizer que praticamente metade dos servidores do serviço civil da administração federal direta nem concordam nem discordam da afirmação. Ou seja, não há tanta clareza na percepção de que estados e municípios são tão colaborativos quanto o necessário para a devida implementação da política pública em questão, capitaneada pelo Governo Federal.

Tabela 23 – Interação interfederativa

Dado que a política pública é implementada com estados e municípios, o quanto você concorda com as afirmações abaixo?	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Coefficiente de assimetria	N válido
Há clareza de papéis e de responsabilidades de cada ente da Federação.	6,40	7,00	8	2,565	-,428	580
Existem instrumentos e estratégias que facilitam a cooperação do meu órgão com estados e municípios (ex.: sistemas de informações compartilhados, grupos intergovernamentais etc.).	6,00	6,00	8	2,633	-,184	570
A legislação vigente contribui para estimular a cooperação entre Governo Federal, estados e municípios.	5,78	6,00	5	2,641	-,116	568
Há resistência de estados e municípios em cooperar com o Governo Federal	5,57	5,00	5	2,731	-,046	549

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

As análises dessas três sub-questões (Tabelas 21, 22 e 23) indicam que a percepção dos servidores civis federais, de maneira geral, encontra-se no sentido de que há maior facilidade na coordenação federal intersetorial do que interfederativa na implementação das políticas públicas

nas quais eles trabalham, embora fique evidenciada, na coordenação intersetorial, o desafio da competição de agendas e recursos entre órgãos e entidades da administração federal direta e indireta.

5.4 Contexto organizacional

Duas perguntas foram feitas aos respondentes acerca do contexto de seus órgãos a fim de se explorar como esse condiciona o processo de produção da política pública na qual os servidores estavam envolvidos no período em que responderam ao questionário.

Na primeira pergunta, os respondentes foram solicitados a identificar as condições relacionais de seus órgãos, numa escala de 01 a 10, sendo 01 “Discordo totalmente”; e 10, “Concordo totalmente”. Foi dada também aos respondentes a alternativa 11, “Não sei”.

Os dados da Tabela 24 abaixo evidenciam que, entre os itens elencados, os respondentes avaliaram mais positivamente a interação de seus órgãos com a sociedade e *stakeholders* societais da política pública, como indicam as médias das respostas sobre a disponibilização de informações sobre a política pública ao público (7,93); a percepção da sociedade em relação ao órgão (7,40); o reconhecimento da opinião de *stakeholders* societais (6,68) e a realização de processos participativos (6,65).

Por outro lado, a interação entre os órgãos e os Poderes Legislativo e Judiciário foi avaliada como mais frágil ou desconhecida, como pode ser observado nas medidas referentes ao item “Há um grupo significativo de parlamentares que contribuem para fortalecer e aprimorar a política pública”, em que a resposta indicada mais vezes foi 1, e o coeficiente de assimetria correspondeu a 0,26. Da mesma forma em relação ao item “Decisões do Ministério Público e do Judiciário têm contribuído para aumentar a eficácia da política pública”, em que a resposta mais vezes indicada foi 5; e ao item “O órgão é capaz de mobilizar atores do Legislativo e Judiciário para promover mudanças e inovações relativas à política pública”, em que a resposta mais vezes indicada foi 11, isto é, “Não sei”.

As demais interações, com a Consultoria Jurídica do próprio órgão (item 7) e com os órgãos de controle (item 8), receberam avaliação intermediária, com médias das respostas 6,55 e 6,68, respectivamente.

Tabela 24 – Percepção do serviço civil quanto ao contexto relacional de seus órgãos para produção de políticas públicas

Diga o quanto concorda com as afirmações abaixo em relação ao contexto do seu órgão para implementação da política pública na qual você trabalha:	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Assimetria
1. O órgão considera opiniões e críticas dos atores externos interessados da política pública no processo de tomada de decisões (ex.: beneficiários, ONGs, movimentos sociais, organizações empresariais, sindicais etc.).	6,68	7	8	2,87	-0,39
2. O órgão tem boa reputação perante a sociedade.	7,40	8	10	2,55	-0,78
3. O órgão promove a realização de processos participativos, tais como consultas públicas, audiências públicas e conferências.	6,65	7	10	2,98	-0,39
4. Há um grupo significativo de parlamentares que contribuem para fortalecer e aprimorar a política pública.	5,45	5	1	3,43	0,26
5. O órgão é capaz de mobilizar atores do Legislativo e Judiciário para promover mudanças e inovações relativas à política pública.	5,89	6	11	3,28	0,08
6. Decisões do Ministério Público e do Judiciário têm contribuído para aumentar a eficácia da política pública.	6,18	6	5	3,18	-0,10
7. A Consultoria Jurídica do meu órgão contribui para encontrar soluções legais que viabilizam a política pública.	6,55	7	10	3,09	-0,32
8. Os órgãos de controle têm contribuído para aprimorar a implementação da política pública, apontando os erros e ajudando a construir caminhos para solucioná-los.	6,68	7	8	2,94	-0,38
9. O órgão disponibiliza ao público dados ou informações sobre projetos e programas da política pública quando solicitado.	7,93	9	10	2,50	-1,05

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Na segunda pergunta sobre o contexto organizacional, os respondentes foram solicitados a selecionar até cinco principais dificuldades enfrentadas para a implementação da política pública de uma lista de 20 opções. Solicitou-se, ainda, que indicassem entre os valores de 1 a 5, sendo 1 o de maior preferência; e 5, o de menor preferência.

Como pode ser observado na Tabela 25, as seis principais dificuldades identificadas pelos respondentes no contexto de seus órgãos coincidem tanto na seleção da opção de maior preferência quanto no somatório do resultado das até cinco opções sinalizadas pelos respondentes.

Conforme os dados apresentados na Tabela 25 e Figura 13, os desafios mais críticos seriam os referentes à insuficiência de recursos orçamentários e financeiros e à insuficiência de pessoal, que foram selecionados como a principal dificuldade por 15,1% e 12,4% dos respondentes, respectivamente.

Também podem-se observar entre os principais desafios dificuldades de ordem político-institucional, como as re-

lacionadas a “Mudanças constantes de dirigentes que afetam a continuidade da política pública” (11%) e “A não prioridade da política pública na agenda do governo ou do ministro responsável” (13,2%); de natureza de gestão, como a “Deficiência dos processos de gestão estratégica, tais como planejamento e monitoramento” (8,1%); e de natureza analítico-decisória, como a “Inexistência de uma cultura de tomada de decisões a partir de dados e evidências” (8,2%).

No outro extremo, entre os dois itens que foram menos indicados, encontram-se “Dificuldade na relação com o Poder Legislativo” (1,2%) e “Interferências inadequadas do Poder Judiciário e do Ministério Público” (1,1%). A análise desses resultados com outros resultados já discutidos neste Caderno, inclusive na pergunta anterior, faz questionar se o baixo percentual de indicação dessas opções decorre do fato de que a função de interação com outros Poderes está restrita a um grupo reduzido e talvez especializado de servidores públicos e, portanto, não é conhecida pelo quadro geral do serviço civil.



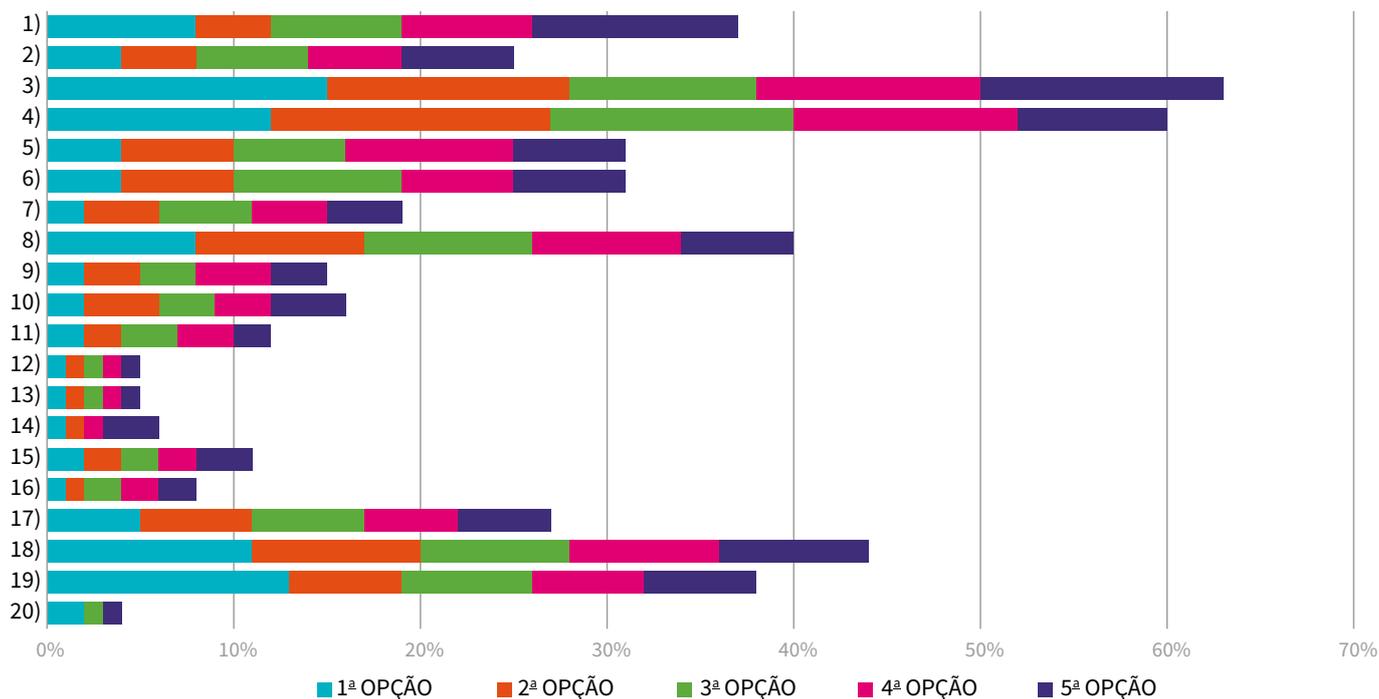
Tabela 25 – Principais dificuldades enfrentadas para a implementação da política pública

Na sua avaliação, quais são as principais dificuldades enfrentadas para a implementação da política pública na qual você trabalha atualmente?	1ª opção		2ª opção		3ª opção		4ª opção		5ª opção		Geral	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
3) Insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para o alcance das metas.	201	15,1%	162	12,6%	122	10,2%	102	11,6%	91	12,8%	678	12,5%
4) Insuficiência de pessoal para a realização do trabalho.	165	12,4%	195	15,2%	151	12,6%	108	12,3%	58	8,2%	677	12,5%
18) Mudanças constantes de dirigentes que afetam a continuidade da política pública.	147	11,0%	117	9,1%	96	8,0%	67	7,6%	55	7,8%	482	8,9%
8) Deficiência dos processos de gestão estratégica, tais como planejamento e monitoramento.	108	8,1%	119	9,3%	103	8,6%	66	7,5%	45	6,3%	441	8,2%
19) A não prioridade da política pública na agenda do governo ou do ministro responsável.	176	13,2%	76	5,9%	82	6,8%	50	5,7%	45	6,3%	429	7,9%
1) Inexistência de uma cultura de tomada de decisões a partir de dados e evidências.	109	8,2%	56	4,4%	81	6,8%	65	7,4%	81	11,4%	392	7,3%
6) Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados.	47	3,5%	78	6,1%	109	9,1%	51	5,8%	45	6,3%	330	6,1%
5) Insuficiência de oportunidades de capacitações adequadas para o trabalho a ser desempenhado.	50	3,8%	82	6,4%	72	6,0%	78	8,9%	43	6,1%	325	6,0%
17) Pouco acesso da equipe técnica aos decisores da política pública.	63	4,7%	80	6,2%	77	6,4%	48	5,5%	35	4,9%	303	5,6%
2) Insuficiência de bases de dados e sistemas de informação que apoiem a tomada de decisões.	48	3,6%	54	4,2%	70	5,8%	46	5,2%	39	5,5%	257	4,8%
7) A inadequação da legislação que regula a política pública.	29	2,2%	54	4,2%	61	5,1%	35	4,0%	25	3,5%	204	3,8%
10) Dificuldades de coordenação interministerial.	25	1,9%	46	3,6%	35	2,9%	27	3,1%	31	4,4%	164	3,0%
9) Dificuldades relativas à operacionalização dos instrumentos de implementação de políticas públicas (convênios, termos de fomento e colaboração, termos de parceria, projetos de cooperação internacional etc.).	24	1,8%	40	3,1%	35	2,9%	33	3,8%	23	3,2%	155	2,9%
11) Dificuldades de coordenação interfederativa, com estados e municípios.	24	1,8%	29	2,3%	30	2,5%	26	3,0%	12	1,7%	121	2,2%
15) Ausência de apoio de parte relevante da sociedade à política pública.	25	1,9%	32	2,5%	20	1,7%	16	1,8%	22	3,1%	115	2,1%
16) Baixa influência das instâncias participativas.	16	1,2%	17	1,3%	25	2,1%	18	2,1%	13	1,8%	89	1,6%
14) Dificuldades na relação com os órgãos de controle.	16	1,2%	15	1,2%	4	0,3%	13	1,5%	19	2,7%	67	1,2%
13) Interferências inadequadas do Poder Judiciário e do Ministério Público.	15	1,1%	14	1,1%	12	1,0%	13	1,5%	9	1,3%	63	1,2%
12) Dificuldade na relação com o Poder Legislativo.	16	1,2%	12	0,9%	9	0,8%	13	1,5%	8	1,1%	58	1,1%
20) Outros.	29	2,2%	5	0,4%	6	0,5%	3	0,3%	10	1,4%	53	1,0%
Total geral	1333	66,7%	1283	64,2%	1200	60,0%	878	43,9%	709	35,5%	5403	

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

A Figura 13 sintetiza os dados apresentados na Tabela 24.

Figura 13 – Dificuldades para implementação das políticas públicas



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

5.5 Perfil profissional e sociodemográfico

As perguntas sobre o perfil profissional e sociodemográfico do serviço civil da administração federal direta tratam das seguintes variáveis: sexo, raça/cor, pessoa com deficiência, tipo de vínculo com a administração pública federal, carreira à qual pertence, órgão da administração direta no qual trabalha, áreas de governo, cargo – e nível – em comissão ocupado, unidade federativa (UF) em exercício, nível de escolaridade, área de formação, experiência em

outras esferas e organizações e principais dificuldades no exercício das atividades.

No que diz respeito ao vínculo com a administração pública federal, verifica-se que a maioria dos servidores federais respondentes são servidores públicos efetivos, 90,80%; seguidos daqueles que estão sem vínculo, com 6,60%.¹⁶

Tabela 26 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por tipo de vínculo

Qual o seu vínculo com a administração pública federal?

Tipo de Vínculo dos Respondentes	QTD.	%
Servidor(a) público(a) efetivo(a)	1816	90,80%
Sem vínculo (cargo em comissão)	132	6,60%
Aposentado(a) pela administração pública federal	4	0,20%
Requisitado(a) de outros Poderes (Legislativo ou Judiciário) e/ou esferas (estadual ou municipal), incluindo aposentados	27	1,35%
Empregado(a) público(a) (empresas públicas e sociedades da economia)	6	0,30%
Outros	15	0,75%
Total	2000	100,0%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

¹⁶ Ou seja, 96,6% dos respondentes encontram-se no perfil traçado por esta pesquisa. Os demais foram mantidos por não ter sido possível afirmar, a partir da análise de todas as respostas do questionário, que não se enquadravam no perfil de servidor(a) efetivo(a) ou ocupante de cargo em comissão. Essa indefinição por vezes ocorreu em razão da alteração da situação funcional do respondente entre o período da definição da amostra e o período da coleta dos dados.

Em relação à carreira, os dados da Tabela 27 refletem a diversidade e a heterogeneidade de carreiras existentes na administração pública federal e na produção de políticas públicas. Demonstram, assim, que, no contexto das políticas públicas, carreiras generalistas, tais como do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), convivem com carreiras concebidas para atuação mais específica, tais como Carreira de Infraestrutura em Ciência e Tecnologia, Carreira de Especialista em Meio Ambiente ou Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais.

Verifica-se na amostra que a maior parte dos respondentes são servidores públicos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, com 15,20%; seguidos daqueles que não informaram acerca de suas carreiras atuais, com 13,30%; e dos que responderam “Outras carreiras”, com 7,90%. E, por fim, 5,90% dos servidores responderam estar na carreira atual de PGPE Nível Médio.

Tabela 27 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por carreira atual

Qual a sua carreira atual?

Carreira	Qtd	%	Carreira	Qtd	%
Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)	304	15,20%	Carreira de especialista em meio ambiente	19	0,95%
Sem informação	266	13,30%	Analista de Planejamento e Orçamento	19	0,95%
Outros	158	7,90%	Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)	16	0,80%
Nível Médio/PGPE	118	5,90%	Especialista em Agência Reguladora	14	0,70%
Carreira de Infraestrutura em Ciência e Tecnologia	110	5,50%	Agente de Atividades Agropecuárias – Mapa – PGPE	11	0,55%
Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho	107	5,35%	Procurador da Fazenda Nacional	11	0,55%
Carreira de Finanças e Controle	70	3,50%	Especialista Ambiental	10	0,50%
Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais	63	3,15%	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda	10	0,50%
Fiscal Federal Agropecuário – Mapa	60	3,00%	Técnico de Laboratório – Mapa – PGPE	10	0,50%
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	59	2,95%	Carreira do Seguro Social	9	0,45%
Analista Tributário da Receita Federal	58	2,90%	Assistente de Chancelaria	8	0,40%
Analista de Comércio Exterior	51	2,55%	Cargo isolado de Especialista de Infraestrutura Sênior	7	0,35%
Analista de Infraestrutura	51	2,55%	Advogado da União	6	0,30%
Nível Superior/PGPE	40	2,00%	Cargos do Denasus (GDASUS)	6	0,30%
Plano Especial de Cargos da Cultura	38	1,90%	Carreira Previdenciária	5	0,25%
Especialista em Meio-Ambiente	37	1,85%	Agente de Inteligência	4	0,20%
Diplomata	36	1,80%	Especialista em Assistência Penitenciária	3	0,15%
Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho	31	1,55%	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União – Administrativos	3	0,15%
Auditor da Receita Federal do Brasil	24	1,20%	Técnico de Apoio à Assistência Penitenciária	3	0,15%
Oficial de Chancelaria	24	1,20%	Incra	3	0,15%
Agente Penitenciário Federal	24	1,20%	Procurador Federal	2	0,10%
Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de produtos de Origem Animal – Mapa – PGPE	23	1,15%	Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional – PGPE	2	0,10%
Plano de Classificação de Cargos (PCC)	23	1,15%	Quadro de Pessoal da Secretaria do Patrimônio da União (SPU) – GIAPUB	2	0,10%
Carreira da Seguridade Social e do Trabalho	21	1,05%	Auxiliar de Laboratório – Mapa – PGPE	1	0,05%
Plano de Carreira dos Cargos de Tecnologia Militar	19	0,95%	Policial Federal	1	0,05%
Total geral				2000	100%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



A Figura 14 apresenta graficamente os percentuais das dez primeiras carreiras atuais.

Figura 14 – Dez primeiros percentuais de servidores públicos federais, por carreira atual



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Em relação ao tempo de carreira (em anos), verifica-se que a maior parte dos respondentes tem de 6 a 10 anos de carreiras, com 30,44%; seguidos daqueles que tem de 1 a 5

anos de carreira, com 21,60%; e 14,70% responderam ter mais de 30 anos de carreira.

Tabela 28 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tempo de carreira (em anos)

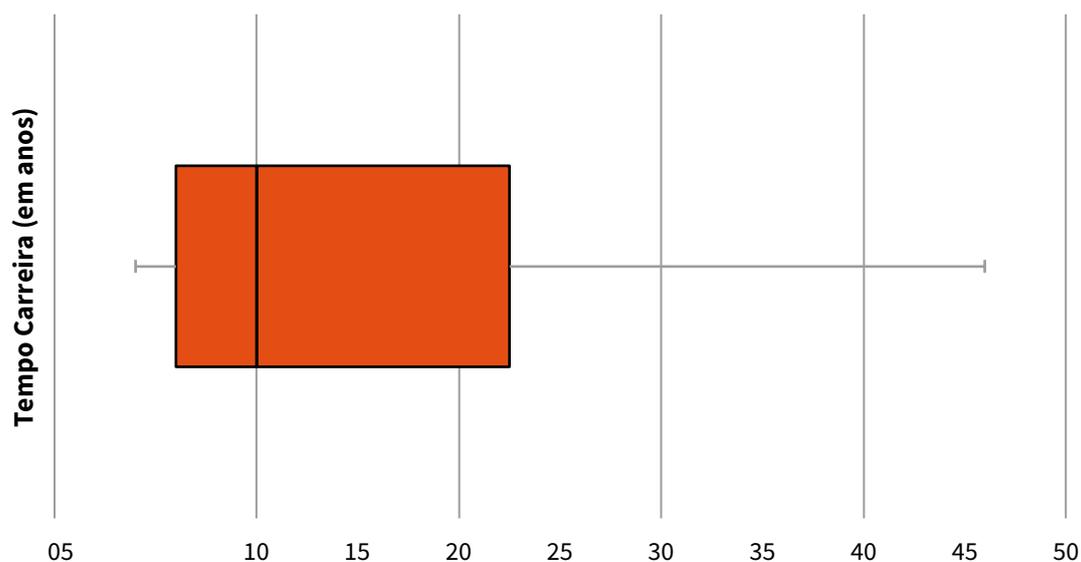
Há quantos anos você faz parte desta carreira?

Carreira (em Anos)	QTD	%
De 1 a 5 anos	369	21,60%
De 6 a 10 anos	520	30,44%
De 11 a 15 anos	247	14,46%
De 16 a 20 anos	93	5,44%
De 21 a 25 anos	117	6,85%
De 26 a 30 anos	111	6,50%
Mais de 30 anos	251	14,70%
Total	1708	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

A Figura 15 apresenta o *boxplot* da distribuição do tempo de carreiras (em anos).

Figura 15 – Boxplot do tempo de carreira (em anos) dos servidores públicos federais



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

A Figura 15 (o *Boxplot*) permite visualizar a configuração de um serviço civil com experiência na carreira, uma vez que 78,39% dos respondentes informaram ter mais de 6 anos de tempo na carreira; e quase 48%, ter mais de 10 anos.

No que se refere à distribuição dos respondentes por órgão de lotação, observa-se que a maior parte dos respon-

dentos está lotada no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTI), com 9,50%; seguidos daqueles que estão lotados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com 7,65%; em seguida estão aqueles lotados no Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e no Ministério da Saúde (MS), com 6,15% e 6,10%, respectivamente.

Tabela 29 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por órgão de lotação

Em que órgão ou entidade você trabalha atualmente?

Órgão	QTD	%	Órgão	QTD	%
MAPA	153	7,65%	MMA	77	3,85%
MCID	46	2,30%	MME	48	2,40%
MCTI	190	9,50%	MP	123	6,15%
MD	72	3,60%	MPS	75	3,75%
MDA	57	2,85%	MRE	79	3,95%
MDIC	91	4,55%	MS	122	6,10%
MDSA	75	3,75%	MT	63	3,15%
ME	31	1,55%	MTB	112	5,60%
MEC	111	5,55%	MTFCGU	68	3,40%
MF	71	3,55%	MTUR	32	1,60%
MIN	66	3,30%	PR	73	3,65%
MINC	60	3,00%	PRVPR	13	0,65%
MJ	92	4,60%	Total	2000	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



Como já mencionado no item 4.4 deste Caderno, a taxa de respostas variou em cada órgão, mantendo-se, no entanto, dentro do intervalo de 19,51% (no caso do Ministério da Fazenda) a 56,08% (no caso do Ministério da Ciência e Tecnologia).

No que diz respeito à lotação dos respondentes por área de trabalho dentro do órgão superior, verifica-se que a maior parte dos respondentes atuam nas áreas voltadas às atividade-fim do órgão, com 35,15%; seguidos daqueles que atuam na área de assessoria técnica administrativa e área de monitoramento, acompanhamento e/ou gestão de informação, com 8,75% e 7,55%, respectivamente. Por fim, 29,20% dos servidores informaram que atuam em outras áreas. A Tabela 30 apresenta graficamente esses percentuais.

Tabela 30 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por área de atuação

Em qual área do seu órgão ou entidade você trabalha atualmente?

Área de atuação	QTD	%
Secretaria voltada à atividade-fim do órgão	703	35,15%
Área de monitoramento, acompanhamento e/ou gestão de informações	151	7,55%
Gabinete do ministro (ex.: Cerimonial, agenda)	22	1,10%
Secretaria executiva	96	4,80%
Assessoria especial do ministro	12	0,60%
Assessoria internacional	16	0,80%
Assessoria parlamentar e/ou de assuntos federativos	19	0,95%
Assessoria de comunicação e/ou imprensa	25	1,25%
Consultoria jurídica (Conjur)	23	1,15%
Controle interno e correição	54	2,70%
Ouvidoria ou SAC	13	0,65%
Assessoria técnica e administrativa	175	8,75%
Subsecretaria de planejamento, orçamento e administração (SPOA)	107	5,35%
Outros	584	29,20%
Total	2000	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Aos servidores que responderam na questão anterior trabalhar na Subsecretaria de planejamento, orçamento e administração (SPOA), que na hierarquia formal dos ministérios corresponde à área-meio, foi solicitado que especificassem em qual das subáreas atua. A Tabela 31 demonstra que a maior parte desse grupo atua na subárea de planejamento, orçamento e finanças, com 31,52%; seguidos daqueles que atuam na gestão de pessoas, com 23,91%.

Tabela 31 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por sub-área de atuação

Dentro do SPOA, em qual das subáreas?

Subáreas	QTD	%
Planejamento, orçamento e finanças	29	31,52%
Gestão de pessoas	22	23,91%
Contratos, compras e aquisições	9	9,78%
Logística e transporte	9	9,78%
Tecnologia da informação	8	8,70%
Convênios e parcerias	8	8,70%
Gestão do patrimônio	5	5,43%
Administração predial	2	2,17%
Total	92	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Em relação à **ocupação de cargo comissionado (DAS)**, 65,40% não ocupam cargo no momento, e 32,10% ocupam (Tabela 32). A Figura 16 apresenta graficamente esses percentuais.

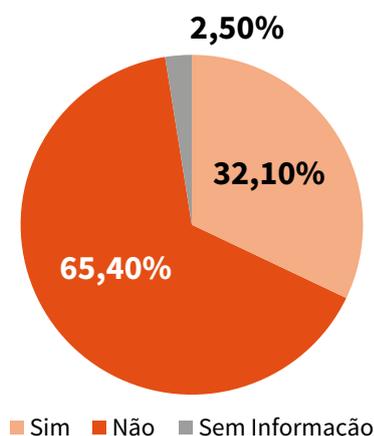
Tabela 32 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por ocupação de cargo DAS atualmente

Atualmente, você ocupa algum cargo de direção e assessoramento superior (DAS) ou equivalente (cargo comissionado em uma agência reguladora ou empresa pública)?

DAS	Geral	
	QTD	%
Sim	642	32,10%
Não	1.308	65,40%
Outros	50	2,50%
Total	2000	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 16 – Percentuais de servidores públicos federais, por ocupação de cargo DAS



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Aqueles que informaram ocupar cargos foram solicitados a indicar qual o nível do cargo ocupado. A Tabela 33 apresenta as quantidades e os percentuais de respondentes, por tipo de cargo DAS¹⁷ ou FCPE ocupado atualmente. Nela, verifica-se que a maior parte dos servidores afirmaram estar ocupando o cargo de DAS-4, com 22,29%; seguidos daqueles que disseram ocupar os cargos de DAS-2 e DAS-3, com 13,85% e 13,69%, respectivamente. A Figura 17 apresenta graficamente esses percentuais.

Tabela 33 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por nível de cargo DAS

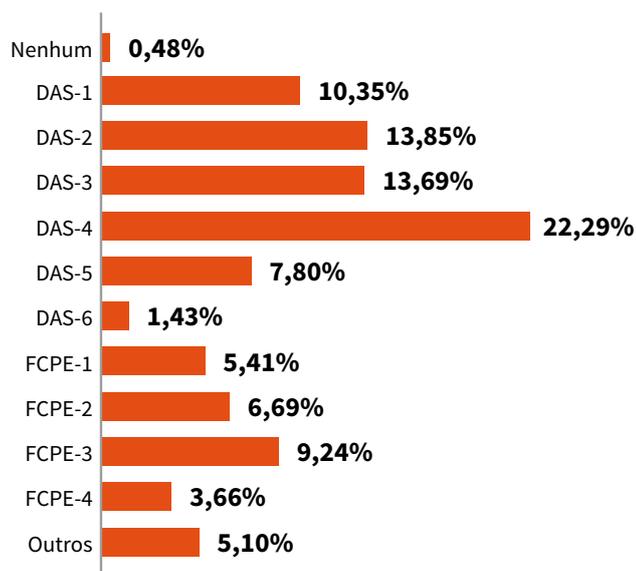
Qual o nível do cargo de DAS ou equivalente que você ocupa atualmente?

Nível do cargo DAS	Geral	
	QTD	%
Nenhum	3	0,48%
DAS-1	65	10,35%
DAS-2	87	13,85%
DAS-3	86	13,69%
DAS-4	140	22,29%
DAS-5	49	7,80%
DAS-6	9	1,43%
FCPE-1	34	5,41%
FCPE-2	42	6,69%
FCPE-3	58	9,24%
FCPE-4	23	3,66%
Outros	32	5,10%
Total	628*	100,00%

*Nota: 14 indivíduos não informaram qual DAS.

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 17 – Percentuais de servidores públicos federais, por nível de cargo DAS



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

¹⁷ Os DAS 101, destinados a cargos de chefia, e 102, destinados a assessoramento, foram contabilizados conjuntamente.

Em relação à trajetória profissional dentro do setor público federal, os respondentes também foram solicitados a informar se já ocuparam cargo DAS em suas carreiras anteriormente. A Tabela 34 apresenta as quantidades e os percentuais de respondentes, por tipo de cargo DAS que já ocupou. Embora o maior grupo esteja concentrado naqueles que afirmaram não terem ocupado DAS anteriormente, com 35,90%, a maior parte dos respondentes afirmaram já ter ocupado algum cargo, destacando-se, nesse grupo, aqueles que disseram já ter ocupado o cargo de DAS-4, com 11,45%. A Figura 18 apresenta graficamente esses percentuais.

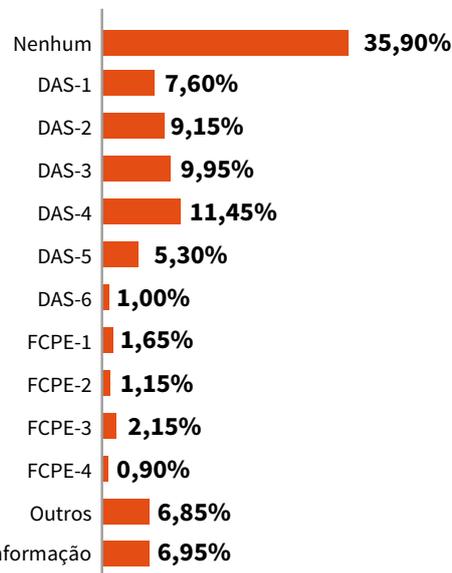
Tabela 34 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por maior cargo de DAS já ocupado.

Qual o maior cargo de DAS ou equivalente que você já ocupou na administração pública federal?

Var1	DAS mais alto que ocupou	QTD	%
1	Não ocupei outros cargos	718	35,90%
2	DAS-1	152	7,60%
3	DAS-2	183	9,15%
4	DAS-3	199	9,95%
5	DAS-4	229	11,45%
6	DAS-5	106	5,30%
7	DAS-6	20	1,00%
8	FCPE-1	33	1,65%
9	FCPE-2	23	1,15%
10	FCPE-3	43	2,15%
11	FCPE-4	18	0,90%
12	Outros	137	6,85%
NA	Sem Informação	139	6,95%
Total		2000	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 18 – Percentuais de servidores públicos federais, por maior cargo de DAS já ocupado



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Em relação à trajetória profissional ampliada (Tabela 35), verifica-se que a maioria dos servidores tem uma atuação progressiva no poder público federal de, em média, 15,7 anos. Há os que afirmaram atuação prévia em empresa privada,

em média, de 5 anos; no poder público estadual ou distrital, de 2,8 anos; no poder público municipal, com média de 1,2 anos. A Figura 19 apresenta o *boxplot* com as distribuições do tempo de trabalho em cada tipo de organização.

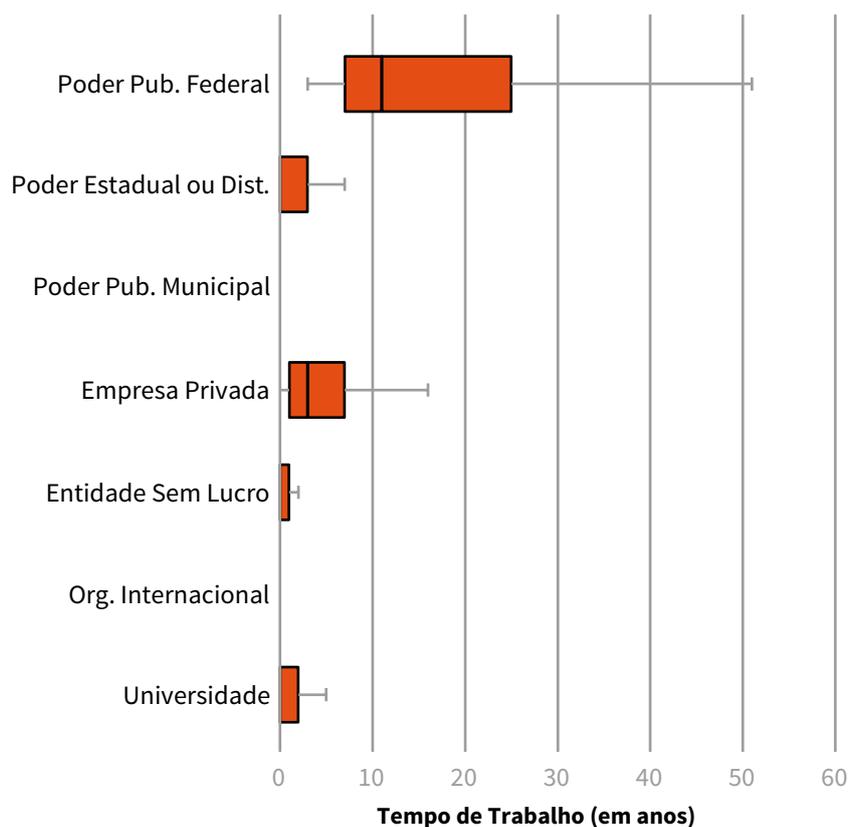
Tabela 35 – Sumário estatístico do tempo de trabalho (em anos) dos servidores públicos federais, em cada organização

Ao longo de sua vida profissional, incluindo seu cargo atual, indique se trabalhou nos tipos de organização listados abaixo, informando quantos anos em cada organização.

Tipos de organização	Sumário estatístico do tempo de trabalho (em anos)							
	Mínimo	1Q	Mediana	Média	3Q	Máximo	Desvio padrão	Ausentes
Poder público federal	0,0	7,0	11,0	15,7	25,0	56,0	11,79	192
Poder público estadual ou distrital*	0,0	0,0	0,0	2,8	3,0	48,0	8,92	1011
Poder público municipal	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	60,0	3,49	1115
Empresa privada	0,0	1,0	3,0	5,0	7,0	36,0	5,68	634
Entidades sem fim lucrativos	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	35,0	2,99	1144
Organismo internacional	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	18,0	1,54	1215
Universidade	0,0	0,0	0,0	1,7	2,0	38,0	4,39	1090

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 19 – Boxplot das distribuições do tempo de trabalho (em anos) dos servidores públicos federais, em cada organização

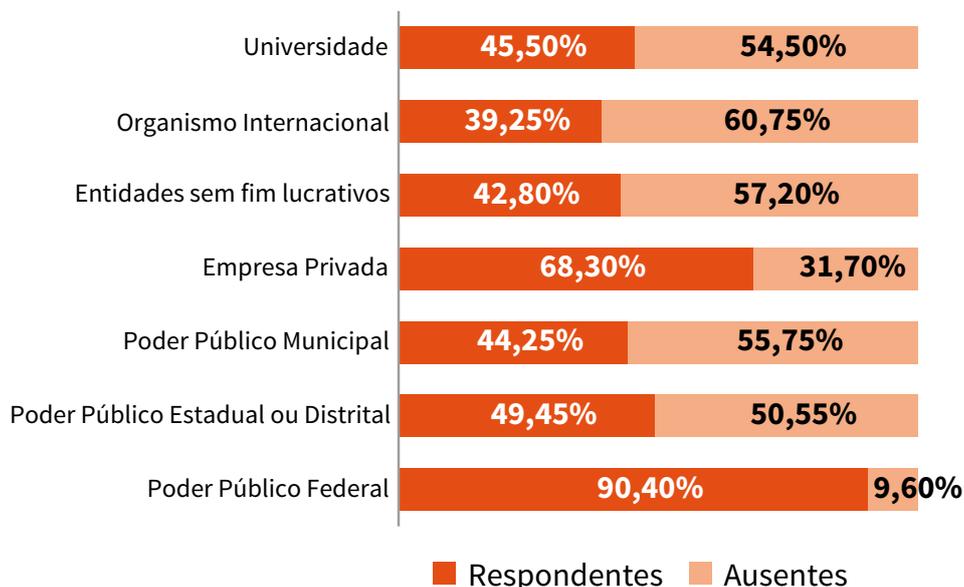


Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

A Figura 20 apresenta os **percentuais** de servidores públicos federais respondentes e ausentes, por tipo de organiza-

ção. Observa-se que 90,40% afirmaram ter experiência prévia no poder público federal e 68,38%, em empresa privada.

Figura 20 – Percentuais de servidores públicos federais respondentes e ausentes, por tipo de organismo



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Em relação à distribuição dos respondentes **segundo a unidade de Federação**, Tabela 36, verifica-se uma esperada concentração de servidores lotados no Distrito Federal,

com 60,83%; seguidos daqueles que estão no Rio de Janeiro e em São Paulo, com 8,71% e 6,24%, respectivamente. A Figura 21 apresenta graficamente esses percentuais.

Tabela 36 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por unidade da Federação

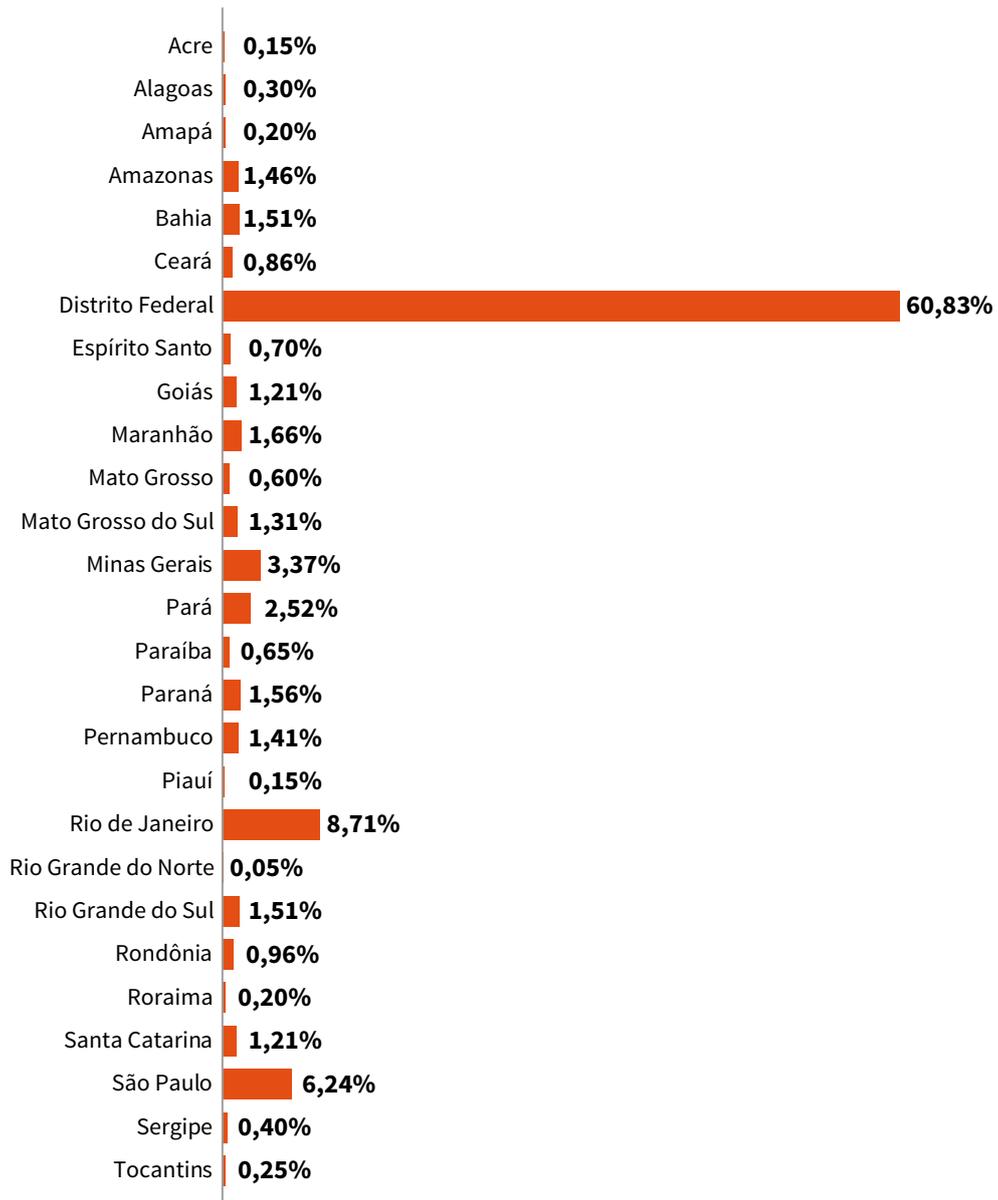
Em que unidade da Federação você trabalha atualmente?

UF	Estados	QTD	%
AC	Acre	3	0,15%
AL	Alagoas	6	0,30%
AP	Amapá	4	0,20%
AM	Amazonas	29	1,46%
BA	Bahia	30	1,51%
CE	Ceará	17	0,86%
DF	Distrito Federal	1208	60,83%
ES	Espírito Santo	14	0,70%
GO	Goiás	24	1,21%
MA	Maranhão	33	1,66%
MT	Mato Grosso	12	0,60%
MS	Mato Grosso do Sul	26	1,31%
MG	Minas Gerais	67	3,37%
PA	Pará	50	2,52%

UF	Estados	QTD	%
PB	Paraíba	13	0,65%
PR	Paraná	31	1,56%
PE	Pernambuco	28	1,41%
PI	Piauí	3	0,15%
RJ	Rio de Janeiro	173	8,71%
RN	Rio Grande do Norte	1	0,05%
RS	Rio Grande do Sul	30	1,51%
RO	Rondônia	19	0,96%
RR	Roraima	4	0,20%
SC	Santa Catarina	24	1,21%
SP	São Paulo	124	6,24%
SE	Sergipe	8	0,40%
TO	Tocantins	5	0,25%
Total		1986	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 21 – Percentuais de servidores públicos federais respondentes, por unidade da Federação



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.





Em relação ao **nível de escolaridade** (Tabela 37), a maior parte dos servidores possui algum curso de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado) com 59,60%; seguidos daqueles que possuem graduação, com 30,90%. Portanto, 90,50% dos respondentes possuem, no mínimo, nível superior, o que demonstra alta escolaridade do serviço civil do Poder Executivo federal. A Figura 22 apresenta graficamente esses percentuais.

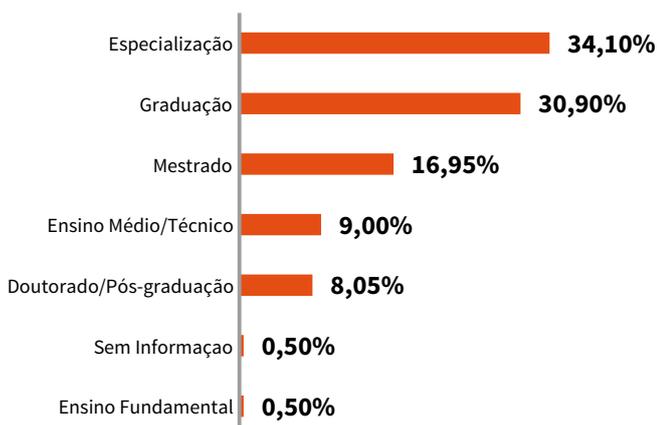
Tabela 37 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por nível de escolaridade

Qual foi o curso de nível mais elevado que você concluiu?

Nível escolaridade	QTD	%
Ensino fundamental	10	0,50%
Ensino médio	180	9,00%
Graduação	618	30,90%
Especialização	682	34,10%
Mestrado	339	16,95%
Doutorado/Pós-doutorado	161	8,05%
Sem informação	10	0,50%
Total	2000	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 22 – Percentuais de servidores públicos federais, por nível de escolaridade



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

No que se refere à área de formação (Tabela 38), verifica-se que a maior parte dos servidores possui formação na área de Ciências Sociais Aplicadas, com 41,36%; seguidos daqueles que possuem formação na área de Ciências Humanas, com 18,72%, como se depreende da Figura 23 a seguir.

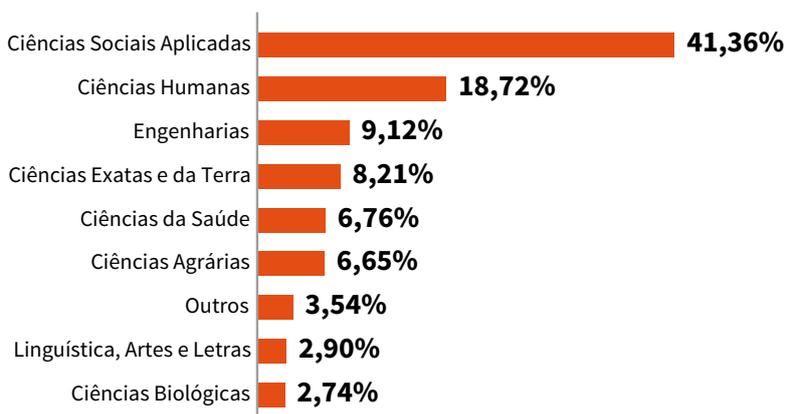
Tabela 38 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por área de formação acadêmica

Qual a área de formação acadêmica da sua maior titulação?

Área	Geral	
	QTD	%
Ciências Agrárias (ex.: Agronomia, Veterinária, Zootecnia etc.)	124	6,65%
Ciências Biológicas (ex.: Biologia, Farmacologia, Genética etc.)	51	2,74%
Ciências da Saúde (ex.: Medicina, Farmácia, Odontologia, Nutrição etc.)	126	6,76%
Ciências Exatas e da Terra (ex.: Física, Matemática, Química etc.)	153	8,21%
Ciências Humanas (ex.: Educação, Ciência Política, História, Antropologia, Filosofia, Sociologia etc.)	349	18,72%
Ciências Sociais Aplicadas (ex.: Administração, Economia, Arquitetura, Demografia, Direito, Comunicação, Ciência da Informação etc.)	771	41,36%
Engenharias (todas as engenharias, tais como Civil, Elétrica, Mecatrônica, Naval etc.)	170	9,12%
Linguística, Artes e Letras	54	2,90%
Outros	66	3,54%
Total	1.864	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 23 – Percentuais de servidores públicos federais, por área de formação



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Em relação **ao sexo** dos respondentes, 56,81% informaram que são do sexo masculino; 43,04%, do sexo feminino; e 0,15% responderam “outros”. Conforme mencionado no item 4.2. deste Caderno, pode-se observar que a distribuição da amostra não se encontra muito distante da distribuição do universo do serviço civil, extraída do Siape, em que 54,3% são do sexo masculino e 45,7% dos servidores são do feminino, não existindo informações sobre a identificação com outros gêneros.

No tocando à idade, a idade mínima é de 23 anos e a máxima é de 80 anos. Em média, esses servidores possuem 45 anos. A mediana evidencia que 50% deles possuem até 45 anos, e o terceiro quartil (3Q) indica que 75% têm até 55 anos. A Figura 24 apresenta a *boxplot* com a distribuição das idades desses servidores. Conforme os dados do item 1.2, observa-se que o perfil etário dos respondentes da amostra não se distancia muito do perfil do universo do serviço civil, em que a média foi de 47 anos.

Tabela 39 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por gênero

Qual o seu sexo?

Gênero	Geral	
	QTD	%
Masculino	1126	56,81%
Feminino	853	43,04%
Outros	3	0,15%
Total	1982	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

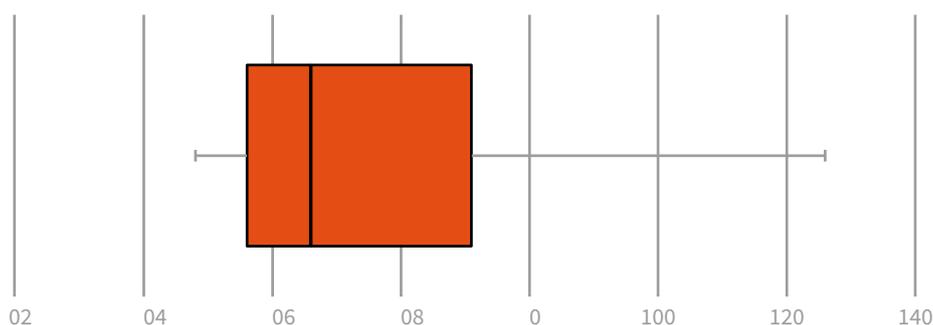
Tabela 40 – Sumário estatístico das idades dos servidores públicos federais, em anos

Qual a sua idade?

Variável	Sumário Estatístico								Desvio padrão	N
	Min.	1Q	Mediana	Média	3Q	Max.	Moda	Ausentes		
Idade	23	36	45	45,49	55	80	37	28	11,07	2000

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 24 – Boxplot da idade (em anos) dos servidores públicos federais



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

No que diz respeito à **raça/cor** (Tabela 41), verifica-se que a maioria dos servidores se autodeclararam brancos, com 55,30%, seguidos daqueles que se autodeclararam pardos, com 33,05%; e pretos, com 6,50%. A Figura 25 apresenta graficamente estes percentuais. Conforme os dados do item 1.2, observa-se que os dados da amostra quanto ao percentual de brancos praticamente correspondem ao do universo do serviço civil que seria de 55,90%. Contudo, há diferenças nos demais dados talvez em função do elevado percentual de não informados (11%) no Siape, que caracterizaram o perfil do universo.

Tabela 41 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por raça/cor

Qual a sua raça/cor?

Raça	Geral	
	QTD	%
Branca	1106	55,30%
Parda	661	33,05%
Preta	130	6,50%
Amarela	30	1,50%
Indígena	10	0,50%
Outros	34	1,70%
Sem informação	29	1,45%
Total	2000	100,00%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 25 – Percentuais de servidores públicos federais, por raça/cor



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

No que se refere à **deficiência autodeclarada** (Tabela 42), 96,10% afirmaram não possuir deficiência; seguidos daqueles que declararam possuir alguma deficiência, 3,90%.

Tabela 42 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais, por deficiência autodeclarada

Você se considera uma pessoa com deficiência?

Possui deficiência	QTD	%
Sim	76	3,90%
Não	1875	96,10%
Total	1951	100%

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Em relação aos que declararam possuir algum tipo de deficiência, verifica-se, na Tabela 43, que a maioria refere-se ao tipo física/motora, com 52,86%. Seguidos daqueles que possuem deficiência visual, com 17,14%. A Figura 27 apresenta graficamente esses percentuais.

Tabela 43 – Quantidade e percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tipo de deficiência autodeclarada

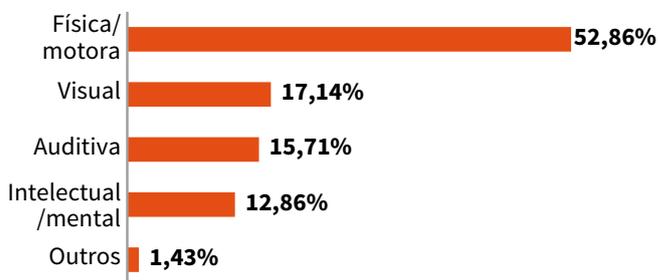
Qual? (Você se considera uma pessoa com deficiência?)

Deficiência	QTD	%
Física/motora	37	52,86%
Intelectual/mental	9	12,86%
Visual	12	17,14%
Auditiva	11	15,71%
Outros	1	1,43%
Total*	70	100,00%

*Nota: Seis indivíduos não indicaram qual a deficiência.

Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.

Figura 26 – Percentuais de servidores públicos federais respondentes, por tipo de deficiência autodeclarada



Fonte: Enap – Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas, 2018.



6 Considerações finais

Este Caderno tem como objetivo principal apoiar o debate acerca do trabalho desempenhado e a contribuição dos servidores públicos federais no processo de produção de políticas públicas. Esperamos que estas análises preliminares e futuras pesquisas que a Enap pretende produzir a partir desses dados possam se somar aos esforços empenhados por diferentes frentes do conhecimento no sentido de aclarar a opacidade que reveste a compreensão do funcionamento da administração pública federal, especialmente no que se refere ao conjunto de indivíduos que nela atuam.

A principal consideração que os dados apresentados trazem trata da heterogeneidade do que chamamos nesta pesquisa de serviço civil da administração pública federal direta. Essa heterogeneidade é verificada inicialmente na análise do perfil sociodemográfico e também funcional desses profissionais. Os dados demonstram, por exemplo, que esses servidores trazem diferentes conhecimentos e experiências adquiridas em distintas áreas de formação educacional e de trajetórias profissionais. Esses servidores compõem as centenas de carreiras existentes na administração pública federal que convivem no processo de produção de políticas públicas.

Acreditamos que esses dados permitirão futuras análises para a compreensão do quanto essas carreiras refletem diferentes trabalhos e funções de políticas públicas, isto é, para entendermos se servidores de carreiras distintas de fato desempenham trabalhos distintos e correspondentes a suas descrições.

Também dentro desse escopo, vislumbram-se análises acerca do significado do maior grau de experiência na carreira e na política pública para o potencial de contribuição do trabalho do servidor. Observa-se que 78,39% dos respondentes informaram ter mais de 6 anos de tempo na carreira, e quase 48%, ter mais de 10 anos. Assim como cerca de 58% dos respondentes disseram atuar há mais de 5 anos na política pública em que atuavam na época da coleta dos dados, e 34,75% informaram ter mais de 10 anos de experiência. O nível elevado de experiência na carreira e na política pública levaria ao desempenho de atividades mais complexas ou de maior responsabilidade? Ou, ao contrário? Níveis distintos de experiência implicariam também funções diferentes na política pública?

Os dados apresentados demonstraram significativa variação no quantitativo de servidores nas diversas áreas de políticas públicas. Em que pese o reconhecimento da natureza distinta das diferentes áreas de políticas públicas – distinguindo-se, por exemplo, aquelas que têm por finalidade primordial a provisão direta de bens ou serviços das de finalidade de articulação e negociação –, há ainda pouca exploração na literatura nacional que associe o tamanho e o perfil das burocracias à natureza da política pública.

É nesse sentido que a próxima fase da pesquisa de “Capacidades da administração pública federal para produção de políticas públicas” pretende caminhar. Entendemos que relacionar as literaturas e os estudos sobre serviço civil e sobre produção de políticas públicas tem o grande benefício de conjugar o conhecimento produzido por múltiplos campos de estudos acerca do mesmo objeto (serviço civil ou burocracia), contextualizando sua ação na realidade da política pública, reconhecendo assim uma finalidade clara para tal ação.

De fato, os dados levantados acerca das atividades e funções desempenhadas pelo serviço civil demonstram que há trabalhos distintos na produção de políticas públicas. Reconhecemos nesta pesquisa ao menos quatro conjuntos de funções, quais sejam, relacional, analítico-*accountability*, gestão de recursos e administrativa. Essas informações associadas a outros resultados da pesquisa geram nova série de questionamentos. Os dados parecem indicar que a função relacional de interação tanto com outras áreas e níveis do Poder Executivo como com outros entes externos ao Poder Executivo é desempenhada por um grupo mais reduzido de servidores. Trata-se, assim, de uma especialização dessa função relacional? Há correspondência direta dessa função com a ocupação de cargos mais elevados? Tal função é mais ou menos desempenhada a depender da natureza da política pública?

Outro dado que merece destaque é a composição da função analítico-*accountability* que indica um direcionamento da capacidade analítica da administração federal, capacidade esta de maior complexidade técnica, para o atendimento de demandas de fiscalização e controle. Também se observa uma alta frequência de servidores (cerca de 35%) que dizem atuar sempre ou frequentemente no atendimento de demandas de órgãos de controle e uma alta identificação de recomendações de órgãos de controle e decisões judiciais como fontes relevantes para o trabalho na política pública. Esse conjunto de dados demandam exploração aprofundada para compreender as

causas e os resultados dessa forte associação entre um trabalho estratégico para o processo de aprimoramento da produção da política pública, em todo o seu ciclo, e a atuação dos órgãos de controle e fiscalização. Esse fenômeno decorre de um desequilíbrio das capacidades dos três Poderes? Isto é, seria uma manifestação de uma baixa capacidade de produção de políticas públicas do Poder Executivo? E dada essa baixa capacidade do Executivo, os demais poderes estariam assumindo essa função indiretamente? Por meio de recomendações ou decisões judiciais, estariam definindo o desenho e rumos das políticas públicas? Estaríamos falando de disfuncionalidades estruturais ou contingenciais?

Também no que se refere ao contexto organizacional, a pesquisa traz diferentes aspectos que podem ser mais explorados, como as condições para a coordenação interseccional e interfederativa ou os principais desafios observados pelos servidores públicos para o sucesso das políticas públicas na qual atuam.

Por fim, aspectos motivacionais também se mostram de grande valia para avançar para além da medição de estoques de capacidades. Advogamos que é imprescindível

compreender como as capacidades são ativadas, isto é, o que faz com que elas deixem de ser potencialidades para serem viabilizadoras de ação. Acreditamos que explorar as motivações dos indivíduos em seu trabalho poderá trazer importantes elementos para esse debate.

Como mencionado, na próxima fase do projeto de pesquisa da Enap, os dados apresentados neste Caderno serão detalhados e analisados por áreas de políticas públicas, com o intuito de traçar radiografias específicas sobre os servidores/burocracias das diversas áreas de políticas públicas. Contextualizando a atuação dessas burocracias acreditamos que poderemos começar a explorar o que as funções e capacidades de políticas públicas de fato explicam.

Finalmente, não podemos deixar de mencionar que esta pesquisa dedica-se a aprimorar a atuação da própria Enap e de outras escolas de governo, uma vez que enxergamos uma relação direta entre o trabalho nas políticas públicas, as capacidades da administração pública e nossa atividade de compreender a atuação dos servidores públicos e propiciar oportunidades de capacitação que contribuam para uma realidade clara e fulgente que é a da melhoria dos serviços públicos e das políticas públicas no Brasil.



Referências

- ABRUCIO, F. L. Por uma Sociologia Política da burocracia. *Novos Estudos*, Cebrap, São Paulo, n. 52, p. 195-198, 1998.
- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. G.; ROSA, C. A. Radiografia da Alta Burocracia Federal Brasileira: o caso do Ministério da Fazenda. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 49, n. 4, p. 47-82, 1998.
- AMSDEN, A. H. *Asia's next giant*. New York: Oxford University Press, 1989.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- BRASIL. Decreto nº 77.336, de 25 de março de 1976. Reestrutura o Grupo-Direção e Assessoramento Superiores, de que trata a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências.
- BRASIL. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências.
- PAULA, J. M. P. et al. (Orgs.). *Burocracia federal de infraestrutura econômica: reflexões sobre capacidades estatais*. Brasília: Enap e Ipea, 2017.
- CAMÕES, M.; KOGA, N.; FERNANDES, C. State capacities and public policy implementation: a proposal for an integrated framework of analysis. In: CONFERENCE OF INTERNATIONAL PUBLIC POLICY ASSOCIATION, 3., 2017, Singapura. *Anais*. Singapura: IPPA, jun. 2017.
- CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: Enap, 2015.
- CINGOLANI, Luciana. *The state of state capacity: a review of concepts, evidence and measures*. Maastricht: Maastricht University – UNU-Merit, 2013. [Working Paper Series on Institutions and Economic Growth, 13].
- COLEBATCH, H.; HOPPE, R.; NOORDEGRAAF, M. *Working for policy*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2010.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DUBOIS, Vicent. *Politiques au guichet, politiques du guichet*. 2010.
- EVANS, A. (2008). *Civil service and administrative reform*. IEG Working Paper 2008/8. Washington D.C.: World Bank.
- FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P. *Análise de Dados: Técnicas Multivariadas Exploratórias com SPSS e STATA*. Elsevier Editora, 2015.
- FERNANDES, Ciro Campos Christo; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; OLIVEIRA, Fernanda Machiaveli Morão de. Desempenho da administração pública e capacidades estatais: quadro de análise e levantamento sobre a administração federal no Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 22., 14 a 17 de Nov. 2017, Madri – Espanha. *Anais...* Madri: Clad, 2017.
- FREIRE, A. O. G. ; PEREIRA, A. K. ; PAULA, J. M. P. ; KNOP, M. N. H. ; ALVES, P. A. ; PALOTTI, Pedro ; CAVALCANTE, P. L. C. . Burocracia federal da área de infraestrutura: perfil, trajetória, atuação e percepções. *Cadernos Enap*, v. 46, p. 1, 2016.
- FREIRE, A. et al. Perfil da burocracia de médio escalão do Poder Executivo federal. *Cadernos Enap* 39. Brasília: Enap, 2014.
- FUKUYAMA, Francis. What is governance? *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, v. 26, n. 2, p. 347-362, 2013.
- GOMIDE, A. A.; PIRES, R. R. C. Capacidades estatais e democracia: a abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas. In: PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A. (Eds.). *Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas*. Brasília: Ipea, 2014. p. 15-28.
- KOGA, Natália Massaco; FERNANDES, Ciro Campos Christo; ABRAMO, Helena; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Brazilian state capacities for immigrant policies implementation, 2017 IIAS International Congress, 30 maio-2 junho de 2017, Aix-en-Provence – França, 2017.

KOGA, Natália Massaco; FERNANDES, Ciro Campos Christo; VIANA, Rafael Rocha. Capacities of the Brazilian public administration for the implementation of poverty eradication programs. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 22., 14 a 17 nov. 2017, Madri - España. *Anais...* Madri: Clad, 2017.

KOGA, Natália Massaco et al. State capacities for public policy formulation and implementation: an analytical framework to investigate the conditions for the state action. In: IASIA-MENAPAR JOINT CONFERENCE, Ramallah - Palestina, 3-7 de jul. 2017. *Anais...* Ramallah - Palestina: IASIA-MENAPAR, 2017.

LASSWELL, Harold. *The decision process*. College Park, MD: University of Maryland Press, 1956.

LOTTA, Gabriela Spanghero. *Implementação de políticas públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas de nível de rua no Programa Saúde da Família*. São Paulo: USP, 2010. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidad de São Paulo, São Paulo.

MAYER, I. S.; VAN DAALLEN, C. E; BOTS, P. W. G. Perspectives on policy analyses: a framework for understanding and

design. *Int. J. Technology, Policy and Management*, v. 4, n. 2, 2004.

PASQUALI, L. *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

PIRES, Roberto. Estilos de implementação e resultados de políticas públicas: fiscais do trabalho e o cumprimento da lei trabalhista no Brasil. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 52, p. 735-769, 2009.

RAO, S. (2013). *Civil service reform: Topic guide*. Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham.

RAMESH, M.; HOWLETT, M.; SAGUIN, K. *Measuring individual-level analytical, managerial and political policy capacity: a survey instrument*. Cingapura, Lee Kuan Yew School, 2016.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M. Policy capacity: a conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society Associates*, v. 221, 2015

ZITTOUN, P. *The political process of policymaking: a pragmatic approach on public policy*. Houndmills, Basingstoke. Palgrave-McMilan, 2014.





8 Apêndices

8.1 Cálculo da amostragem

Equação para o cálculo da amostragem probabilística estratificada simples, por órgão, a partir da fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q} \quad (1)$$

Onde,

Z é o nível de confiança fixado em 95%;

P é a quantidade de acertos esperada fixado em 60%;

Q é a quantidade de erros esperadas fixado em 40%;

N é a população dentro do estrato e

e é o Nível de Precisão (fixado em 5%).

8.2 Questionário

8.3 Livro de códigos

Seção A: I - Localização funcional

A1. 1. Qual o seu vínculo com a administração pública federal?

1. Servidor(a) público(a) efetivo(a)
2. Sem vínculo (cargo em comissão)
3. Aposentado(a) pela administração pública federal
4. Requisitado(a) de outros Poderes (Legislativo ou Judiciário) e/ou esferas (estadual ou municipal), incluindo aposentados
5. Empregado(a) público(a) (empresas públicas e sociedades da economia)
6. Outros

A2. Qual a sua carreira atual?

1. Advogado da União
2. Agente de Atividades Agropecuárias – Mapa – PGPE

3. Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de produtos de Origem Animal – Mapa – PGPE
4. Agente de Inteligência
5. Agente Penitenciário Federal
6. Agente Técnico de Inteligência
7. Analista de Comércio Exterior
8. Analista de Infraestrutura
9. Analista de Planejamento e Orçamento
10. Analista Tributário da Receita Federal
11. Assistente de Chancelaria
12. Auditor da Receita Federal do Brasil
13. Auxiliar de Laboratório – Mapa – PGPE
14. Cargo isolado de Especialista de Infraestrutura Sênior
15. Cargos do Denasus (GDASUS)
16. Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho
17. Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho
18. Carreira da Seguridade Social e do Trabalho
19. Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais
20. Carreira de Desenvolvimento Tecnológico
21. Carreira de Finanças e Controle
22. Carreira de Infraestrutura em Ciência e Tecnologia
23. Carreira do Seguro Social
24. Carreira Previdenciária
25. Defensor Público da União
26. Diplomata
27. Especialista Ambiental
28. Especialista em Assistência Penitenciária
29. Especialista em Meio-Ambiente
30. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
31. Fiscal Federal Agropecuário – Mapa
32. Grupo Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo (Dacta) – PGPE
33. Juízes do Tribunal Marítimo
34. Oficial de Chancelaria

35. Oficial de Inteligência
36. Oficial Técnico de Inteligência
37. Plano de Carreira dos Cargos de Tecnologia Militar
38. Plano de Classificação de Cargos (PCC)
39. Plano Especial de Cargos da Cultura
40. Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda
41. Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)
42. Policial Federal
43. Policial Rodoviário Federal
44. Procurador da Fazenda Nacional
45. Procurador Federal
46. Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União – Administrativos
47. Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional – PGPE
48. Quadro de Pessoal da Secretaria do Patrimônio da União (SPU) – GIAPUB
49. Quadro Suplementar da Advocacia-Geral da União
50. Técnico de Apoio à Assistência Penitenciária
51. Técnico de Laboratório – Mapa – PGPE
52. Técnico em Desenvolvimento e Administração do Ipea
53. Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)
54. Nível Médio/PGPE
55. Carreira de especialista em meio ambiente
56. Nível Superior/PGPE
57. Especialista em Agência Reguladora
58. Incra
59. Outros

A4. Há quantos anos você faz parte desta carreira?

Pergunta aberta

A5. Em que órgão ou entidade você trabalha atualmente?

1. Advocacia-Geral da União
2. Casa Civil da Presidência da República
3. Gabinete de Segurança Institucional
4. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
5. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
6. Ministério da Cultura
7. Ministério da Defesa
8. Ministério da Educação
9. Ministério da Fazenda
10. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

11. Ministério da Integração Nacional
12. Ministério da Justiça e Segurança Pública
13. Ministério da Saúde
14. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
15. Ministério das Cidades
16. Ministério das Relações Exteriores
17. Ministério de Minas e Energia
18. Ministério do Desenvolvimento Social
19. Ministério do Esporte
20. Ministério do Meio Ambiente
21. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
22. Ministério do Trabalho
23. Ministério do Turismo
24. Ministério dos Direitos Humanos
25. Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil
26. Secretaria de Governo da Presidência da República
27. Secretaria-Geral da Presidência da República
28. Outros

A6. 3. Em qual área do seu órgão ou entidade você trabalha atualmente?

1. Secretaria voltada à atividade-fim do órgão
2. Área de monitoramento, acompanhamento e/ou gestão de informações
3. Gabinete do Ministro (ex.: Cerimonial, agenda)
4. Secretaria Executiva
5. Assessoria Especial do Ministro
6. Assessoria internacional
7. Assessoria parlamentar e/ou de assuntos federativos
8. Assessoria de comunicação e/ou imprensa
9. Consultoria jurídica (Conjur)
10. Controle interno e Correição
11. Ouvidoria ou SAC
12. Assessoria técnica e administrativa
13. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA)
14. Outros

A7. Dentro do SPOA, em qual das subáreas?

1. Tecnologia da informação
2. Planejamento, orçamento e finanças
3. Contratos, compras e aquisições
4. Convênios e parcerias

5. Gestão do patrimônio
6. Administração predial
7. Gestão de pessoas
8. Logística e transporte

A8. 4. Em que unidade da Federação você trabalha atualmente?

1. Acre (AC)
2. Alagoas (AL)
3. Amapá (AP)
4. Amazonas (AM)
5. Bahia (BA)
6. Ceará (CE)
7. Distrito Federal (DF)
8. Espírito Santo (ES)
9. Goiás (GO)
10. Maranhão (MA)
11. Mato Grosso (MT)
12. Mato Grosso do Sul (MS)
13. Minas Gerais (MG)
14. Pará (PA)
15. Paraíba (PB)
16. Paraná (PR)
17. Pernambuco (PE)
18. Piauí (PI)
19. Rio de Janeiro (RJ)
20. Rio Grande do Norte (RN)
21. Rio Grande do Sul (RS)
22. Rondônia (RO)
23. Roraima (RR)
24. Santa Catarina (SC)
25. São Paulo (SP)
26. Sergipe (SE)
27. Tocantins (TO)

Seção B: II - Política pública na qual você trabalha

A- Identificação da política pública

B1. 5. Em qual política pública você trabalha atualmente?

1. Agropecuária
2. Aperfeiçoamento da Gestão Pública
3. Assistência Social
4. Ciência, Tecnologia e Inovação

5. Comércio Exterior
6. Comunicações
7. Cultura
8. Defesa Nacional
9. Desenvolvimento Regional e Territorial
10. Desenvolvimento Agrário e Rural
11. Desporte e Lazer
12. Direitos Humanos e Cidadania
13. Econômica
14. Educação
15. Energia e Mineração
16. Habitação e Saneamento
17. Indústria, Comércio e Serviços
18. Justiça e Segurança Pública
19. Meio Ambiente
20. Previdência Social
21. Política Externa
22. Saúde
23. Trabalho
24. Transporte
25. Outros

B2.6. Descreva brevemente a finalidade da política pública com a qual você trabalha atualmente.

Pergunta aberta

B3.7. Há quanto tempo você trabalha nesta política pública?

1. Até 6 meses
2. Entre 6 meses e 1 ano
3. Entre 1 e 5 anos
4. Entre 5 e 10 anos
5. Mais de 10 anos

Seção C: II - Política pública na qual você trabalha

A- Identificação da política pública

C1. 8. Em qual programa do Plano Plurianual 2016-2019 a política pública na qual você trabalha se insere?

1. Social e Segurança Pública
2. Infraestrutura
3. Desenvolvimento Produtivo e Ambiental
4. Temas Especiais

C2. Especifique:

1. Consolidação do Sistema Único de Assistência Social (Suas)
2. Cultura: dimensão essencial do desenvolvimento
3. Educação de qualidade para todos
4. Esporte, Cidadania e Desenvolvimento
5. Fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS)
6. Fortalecimento e Dinamização da Agricultura Familiar
7. Inclusão social por meio do Bolsa Família, do Cadastro Único e da articulação |de políticas sociais
8. Justiça, Cidadania e Segurança Pública
9. Políticas para as Mulheres: Promoção da Igualdade e Enfrentamento à Violência
10. Previdência Social
11. Promoção da Igualdade Racial e Superação do Racismo
12. Promoção dos Direitos da Juventude
13. Promoção do Trabalho Decente e Economia Solidária
14. Promoção e Defesa dos Direitos de Pessoas com Deficiência
15. Promoção e Defesa dos Direitos Humanos
16. Promoção, Proteção e Defesa dos Direitos Humanos de Crianças e Adolescentes
17. Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Indígenas
18. Redução do impacto social do álcool e outras drogas: Prevenção, Cuidado e Reinserção Social
19. Reforma Agrária e Governança Fundiária
20. Segurança Alimentar e Nutricional

C3. Especifique:

1. Aviação Civil
2. Combustíveis
3. Comunicações para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia
4. Energia Elétrica
5. Geologia, Mineração e Transformação mineral
6. Gestão de Riscos e de Desastres
7. Mobilidade Urbana e Trânsito
8. Moradia Digna
9. Petróleo e Gás
10. Planejamento Urbano
11. Saneamento Básico
12. Transporte Aquaviário
13. Transporte Terrestre

C4. Especifique:

1. Agropecuária Sustentável
2. Ciência, Tecnologia e Inovação
3. Comércio Exterior
4. Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade
5. Defesa Agropecuária
6. Desenvolvimento da Indústria, Comércio e Serviços
7. Desenvolvimento e Promoção do Turismo
8. Mudança do Clima
9. Pesca e Aquicultura
10. Pesquisa e Inovações para a Agropecuária
11. Qualidade Ambiental
12. Recursos Hídricos
13. Simplificação da Vida da Empresa e do Cidadão: Bem Mais Simples Brasil

C5. Especifique:

1. Defesa Nacional
2. Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública
3. Desenvolvimento Regional e Territorial
4. Gestão da Política Econômica, Garantia da Estabilidade do Sistema Financeiro Nacional e \Melhorias do Ambiente de Negócios
5. Oceanos, Zona Costeira e Antártica
6. Política Espacial
7. Política Externa
8. Política Nuclear

Seção D: II - Política pública na qual você trabalha

Identificação da política pública

D1. 9. A agenda dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) influencia (ou influenciou) a formulação e/ou a implementação da política pública na qual você trabalha?

1. Influencia
2. Influencia parcialmente
3. Não influencia
4. Não sei
5. Não conheço a agenda dos ODS

D2. Com qual(is) dos objetivos do desenvolvimento sustentável você considera que a política pública na qual você trabalha contribui e/ou contribuirá?

1. Sim
2. Não
3. Não aplicável

- Objetivo 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

- Objetivo 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.

- Objetivo 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

- Objetivo 4: Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

- Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

- Objetivo 6: Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.

- Objetivo 7: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.

- Objetivo 8: Promover o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

- Objetivo 9: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

- Objetivo 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

- Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

- Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

- Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

- Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

- Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

- Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

- Todos.

Seção E: II - Política pública na qual você trabalha

B - Sobre seu trabalho na política pública

E1. 10. Selecione e classifique até três principais funções que você exerce na política pública em que você trabalha atualmente. Ordene da mais relevante para a menos relevante.

OPÇÃO 1:

1. Formulação e definição das diretrizes, objetivos e estratégias da política pública.
2. Pesquisa e produção de informações e avaliações que subsidiem a implementação e revisão da política pública.
3. Gerenciamento e monitoramento de ações, projetos ou programas relacionados à política pública.
4. Operacionalização de instrumentos e ferramentas de apoio à implementação da política pública (ex.: normatização, fiscalização, convênios, licitações, contratos, termos de cooperação, empréstimos, seguros, sistemas informatizados etc.).
5. Coordenação intra e intergovernamental entre secretarias do mesmo órgão e entre órgãos da administração federal.
6. Pactuação e coordenação interfederativa entre os governos federal, estaduais e municipais.
7. Relacionamento com a sociedade civil (participação em conselhos de políticas públicas, conferências, atendimento a grupos interessados na política etc.)
8. Relacionamento com outros poderes e com atores externos à administração pública (ex.: políticos, órgãos de controle externo, mídia, órgãos de controle, organismos internacionais etc.).
9. Assessoramento de dirigentes.
10. Gestão de recursos orçamentários, financeiros, pessoal, tecnológicos etc.
11. Entrega de serviços públicos na ponta, atendimento ao público e/ou a beneficiários da política pública.
12. Outros.

OPÇÃO 2:

1. Formulação e definição das diretrizes, objetivos e estratégias da política pública.
2. Pesquisa e produção de informações e avaliações que subsidiem a implementação e revisão da política pública.
3. Gerenciamento e monitoramento de ações, projetos ou programas relacionados à política pública.
4. Operacionalização de instrumentos e ferramentas de apoio à implementação da política pública (ex.: normatização, fiscalização, convênios, licitações, contratos, termos de cooperação, empréstimos, seguros, sistemas informatizados etc.).
5. Coordenação intra e intergovernamental entre secretarias do mesmo órgão e entre órgãos da administração federal.
6. Pactuação e coordenação interfederativa entre os governos federal, estaduais e municipais.
7. Relacionamento com a sociedade civil (participação em conselhos de políticas públicas, conferências, atendimento a grupos interessados na política etc.).

8. Relacionamento com outros poderes e com atores externos à administração pública (ex.: políticos, órgãos de controle externo, mídia, órgãos de controle, organismos internacionais etc.).
9. Assessoramento de dirigentes.
10. Gestão de recursos orçamentários, financeiros, pessoal, tecnológicos etc.
11. Entrega de serviços públicos na ponta, atendimento ao público e/ou a beneficiários da política pública.
12. Outros.

OPÇÃO 3:

1. Formulação e definição das diretrizes, objetivos e estratégias da política pública.
2. Pesquisa e produção de informações e avaliações que subsidiem a implementação e revisão da política pública.
3. Gerenciamento e monitoramento de ações, projetos ou programas relacionados à política pública.
4. Operacionalização de instrumentos e ferramentas de apoio à implementação da política pública (ex.: normatização, fiscalização, convênios, licitações, contratos, termos de cooperação, empréstimos, seguros, sistemas informatizados etc.).
5. Coordenação intra e intergovernamental entre secretarias do mesmo órgão e entre órgãos da administração federal.
6. Pactuação e coordenação interfederativa entre os governos federal, estaduais e municipais.
7. Relacionamento com a sociedade civil (participação em conselhos de políticas públicas, conferências, atendimento a grupos interessados na política etc.).
8. Relacionamento com outros poderes e com atores externos à administração pública (ex.: políticos, órgãos de controle externo, mídia, órgãos de controle, organismos internacionais etc.).
9. Assessoramento de dirigentes.
10. Gestão de recursos orçamentários, financeiros, pessoal, tecnológicos etc.
11. Entrega de serviços públicos na ponta, atendimento ao público e/ou a beneficiários da política pública.
12. Outros.

Seção F: II - Política pública na qual você trabalha

Sobre seu trabalho na política pública

F1. 11. Com que frequência você executa as atividades abaixo relacionadas à política pública na qual desempenha suas funções?

F1.11.1 Elaborar relatórios, pareceres, notas técnicas e outras informações para subsidiar a tomada de decisões.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.2 Operacionalizar bases de dados e sistemas de informação que apoiam a implementação da política pública.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.3 Elaborar textos normativos (ex.: projetos de lei, decretos, portarias etc.).

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.4 Fiscalizar o cumprimento das normas e regulamentos da política pública.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.5 Captar recursos financeiros para viabilizar ações, projetos e programas da política pública.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.6 Elaborar, negociar, gerir e fiscalizar contratos.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.7 Elaborar, negociar, gerir e fiscalizar convênios, termos de fomento, termos de colaboração e outros instrumentos de parceria.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.8 Coordenar equipe.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.9 Participar de grupos de trabalho ou projetos comuns com outras áreas do seu órgão.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.10 Negociar e coordenar ações com outros órgãos da administração federal que participem da implementação da política pública.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.11 Pactuar e gerir ações com entes governamentais estaduais ou municipais.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.12 Atender demandas dos órgãos de controle.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.13 Representar o órgão em eventos, reuniões e atividades externas.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.14 Consultar e atender grupos interessados da sociedade sobre questões que envolvam a política pública.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

F1.11.15 Realizar atividades administrativas, tais como agendamento de reuniões, tramitação de processos, compra de passagens, elaboração de ofícios e memorandos.

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

Seção G: II - Política pública na qual você trabalha

C- Recursos informacionais

G1. 12. Com que frequência você utiliza os recursos informacionais listados abaixo para o seu trabalho na política pública?

G1.12.1 Dados estatísticos ou surveys

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.2 Dados de monitoramento e avaliação dos resultados do programa (ex.: resultados físicos, impacto etc.)

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano

3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.3 Pareceres legais e decisões judiciais

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.4 Recomendações e determinações produzidas por órgãos de controle

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.5 Recomendações e/ou resoluções de conferências e conselhos de políticas públicas

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.6 Opinião de especialistas e organismos internacionais

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.7 Experiências ou opiniões de beneficiários da política pública

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.8 Informações geradas por grupos de interesse (ex.: indústria, organizações não governamentais etc.)

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano

3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.9 Mídia social ou redes sociais

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

G1.12.10 Mídia tradicional (ex.: reportagens, artigos jornalísticos)

1. Nunca
2. Algumas vezes no ano
3. Algumas vezes no mês
4. Toda semana
5. Todos os dias

Seção H: II - Política pública na qual você trabalha

Recursos interacionais

H1. 13. Com que frequência você interage com os atores/organizações abaixo para executar o seu trabalho na política pública?

H1.13.1 Outras áreas do meu ministério ou entidade

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.2 Outros ministérios ou entidades do Governo Federal

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.3 Governos estaduais

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente

4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.4 Governos municipais

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.5 Representantes do Poder Legislativo

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.6 Representantes do Poder Judiciário e Ministério Público

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.7 Órgão de controle (CGU, TCU)

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.8 Organizações da sociedade civil (ONGs, associações, movimentos sociais, fundações e outras entidades sem fins lucrativos)

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.9 Instâncias participativas (conselho de políticas públicas, conferências etc.)

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente

4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.10 Empresas públicas e de economia mista

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.11 Representantes do setor privado (ex.: empresas e grupos empresariais)

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.12 Entidades do sistema sindical patronal ou serviços sociais (ex.: CNI, CNA, Sesi, Senai etc.)

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.13 Sindicatos e entidades representativas de empregados e trabalhadores

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.14 Mídia e imprensa

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.15 Universidades e instituições de ensino

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.16 Institutos de pesquisa

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.17 Governos de outros países

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.18 Organizações internacionais

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.19 Cidadãos individuais

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

H1.13.20 Outros

1. Nunca
2. Raramente
3. Eventualmente
4. Frequentemente
5. Sempre

Seção I: II - Política pública na qual você trabalha

Conhecimentos

I1. 14. Se você for solicitado a realizar as tarefas abaixo, qual o grau de facilidade que você terá em realizá-las:

I1.14.1 Definir indicadores e metodologias para avaliação e monitoramento da política pública.

1. Muito difícil 1

2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

I1.14.2 Utilizar novas ferramentas e tecnologias de informação e comunicação para otimizar o trabalho (ex.: redes sociais, ferramentas de *Business Intelligence*, programação em Java, Python ou R etc.).

1. Muito difícil 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

I1.14.3 Elaborar, acompanhar e fiscalizar um processo de contratação de serviço.

1. Muito difícil 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

I1.14.4 Elaborar e acompanhar a execução de um instrumento de parceria (ex.: convênio, acordos de cooperação, termos de fomento e colaboração etc.).

1. Muito difícil 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

11.14.5 Elaborar normativos claros e coerentes (ex.: projetos de lei, minutas de decretos e portarias etc.).

1. Muito difícil 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

11.14.6 Realizar o processo de prestação de contas à au-
Muito difícil 1

11. 2
12. 3
13. 4
14. 5
15. 6
16. 7
17. 8
18. 9
19. Muito fácil 10

Seção J: II - Política pública na qual você trabalha

Habilidades

J1. 15. Se você for solicitado a realizar as tarefas abaixo, qual o grau de facilidade que você terá em realizá-las:

J1.15.1 Coordenar uma equipe.

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4

5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

J1.15.2 Fazer apresentações em público de forma clara e convincente.

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

J1.15.3 Mediar conflitos interpessoais e conciliar interesses.

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

J1.15.4 Mobilizar parceiros para identificar soluções e planejar ações conjuntas para problemas comuns.

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

J1.15.5 Identificar janelas de oportunidade e agir prontamente para promover mudanças na política pública.

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

J1.15.6 Defender posições institucionais em ambientes externos (ex.: em instâncias participativas, junto à mídia, ao Legislativo etc.).

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

J1.15.7 Obter apoio e mobilizar atores externos a seu órgão para promover mudanças e inovações na política pública.

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

J1.15.8 Construir ou mudar de opinião a partir da escuta de outros atores envolvidos na política.

1. Muito difícil 1
2. Não foi disponibilizado no questionário eletrônico
3. 3
4. 4

4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Muito fácil 10

Seção K: II - Política pública na qual você trabalha

Colaboração intersetorial e interfederativa

K1.16. A política pública com a qual você trabalha é implementada em colaboração com:

1. Sim
 2. Não
- Outros ministérios do Governo Federal
 - Autarquias e empresas públicas do Governo Federal
 - Com estados e municípios
 - Organizações da sociedade civil (associações, fundações e/ou cooperativas)
 - Empresas privadas
 - Somente pelo meu órgão

K2. Dado que a política pública é implementada com outros órgãos ou entidades federais, o quanto você concorda com as afirmações abaixo?

K2.1 Há clareza de papéis e responsabilidades de cada órgão envolvido na política pública.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

K2.2 Há uma instância de coordenação intergovernamental em funcionamento (ex.: grupo executivo, comitê, comissão ou grupo de trabalho).

1. Discordo totalmente 1
2. 2

3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

K2.3 Há normas conjuntas que facilitam a cooperação entre os órgãos.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

K2.4 É usual disponibilizar a outros órgãos bases de dados ou informações relativas à política pública.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

K2.5 Há competição de agendas e recursos entre meu órgão e outros órgãos.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6

7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

K2.6 Há resistência à cooperação em temas transversais que envolvem a política pública (ex.: gênero, raça, população de baixa renda etc.).

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

K3. Dado que a política pública é implementada com estados e municípios, o quanto você concorda com as afirmações abaixo?

K3.1 Há clareza de papéis e de responsabilidades de cada ente da Federação.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

K3.2 Existem instrumentos e estratégias que facilitam a cooperação do meu órgão com estados e municípios (ex.: sistemas de informações compartilhados, grupos intergovernamentais etc.).

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

**K3.3 A legislação vigente contribui para estimular a co-
operação entre Governo Federal, estados e municípios.**

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

**K3.4 Há resistência de estados e municípios em coope-
rar com o Governo Federal.**

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não se aplica

Seção L: II - Política pública na qual você trabalha

H - Contexto organizacional

**L1. 17. Diga o quanto concorda com as afirmações abai-
xo em relação ao contexto do seu órgão para imple-
mentação da política pública na qual você trabalha:**

**L1.17.1 O órgão considera opiniões e críticas dos atores
externos interessados da política pública no processo de
tomada de decisões (ex.: beneficiários, ONGs, movimen-
tos sociais, organizações empresariais, sindicais etc.).**

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

**L1.17.2 O órgão tem boa reputação perante a socieda-
de.**

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

**L1.17.3 O órgão promove a realização de processos par-
ticipativos, tais como consultas públicas, audiências
públicas e conferências.**

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

**L1.17.4 Há um grupo significativo de parlamentares
que contribuem para fortalecer e aprimorar a política
pública.**

1. Discordo totalmente 1
2. 2

3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

L1.17.5 O órgão é capaz de mobilizar atores do Legislativo e Judiciário para promover mudanças e inovações relativas à política pública.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

L1.17.6 Decisões do Ministério Público e do Judiciário têm contribuído para aumentar a eficácia da política pública.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

L1.17.7 A Consultoria Jurídica do meu órgão contribui para encontrar soluções legais que viabilizam a política pública.

1. Discordo totalmente 1
2. 2

3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

L1.17.8 Os órgãos de controle têm contribuído para aprimorar a implementação da política pública, apontando os erros e ajudando a construir caminhos para solucioná-los.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

L1.17.9 O órgão disponibiliza ao público dados ou informações sobre projetos e programas da política pública quando solicitado.

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Não sei

Seção M: II - Política pública na qual você trabalha

H- Contexto organizacional

M1. 18. Na sua avaliação, quais são as principais dificuldades enfrentadas para a implementação da política pública na qual você trabalha atualmente?

(Escolha até 5 dificuldades, indicando da 'maior preferência' a 'menor preferência')

OPÇÃO 1:

1. Inexistência de uma cultura de tomada de decisões a partir de dados e evidências
2. Insuficiência de bases de dados e sistemas de informação que apoiem a tomada de decisões
3. Insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para o alcance das metas
4. Insuficiência de pessoal para a realização do trabalho
5. Insuficiência de oportunidades de capacitações adequadas para o trabalho a ser desempenhado
6. Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados
7. A inadequação da legislação que regulamenta a política pública
8. Deficiência dos processos de gestão estratégica, tais como planejamento e monitoramento
9. Dificuldades relativas à operacionalização dos instrumentos de implementação de políticas públicas (convênios, termos de fomento e colaboração, termos de parceria, projetos de cooperação internacional etc.)
10. Dificuldades de coordenação interministerial
11. Dificuldades de coordenação interfederativa, com estados e municípios
12. Dificuldade na relação com o Poder Legislativo
13. Interferências inadequadas do Poder Judiciário e do Ministério Público
14. Dificuldades na relação com os órgãos de controle
15. Ausência de apoio de parte relevante da sociedade à política pública
16. Baixa influência das instâncias participativas
17. Pouco acesso da equipe técnica aos decisores da política pública
18. Mudanças constantes de dirigentes que afetam a continuidade da política pública
19. A não prioridade da política pública na agenda do governo ou do ministro responsável
20. Outros

OPÇÃO 2:

1. Inexistência de uma cultura de tomada de decisões a partir de dados e evidências
2. Insuficiência de bases de dados e sistemas de informação que apoiem a tomada de decisões
3. Insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para o alcance das metas

4. Insuficiência de pessoal para a realização do trabalho
5. Insuficiência de oportunidades de capacitações adequadas para o trabalho a ser desempenhado
6. Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados
7. A inadequação da legislação que regulamenta a política pública
8. Deficiência dos processos de gestão estratégica, tais como planejamento e monitoramento
9. Dificuldades relativas à operacionalização dos instrumentos de implementação de políticas públicas (convênios, termos de fomento e colaboração, termos de parceria, projetos de cooperação internacional etc.)
10. Dificuldades de coordenação interministerial
11. Dificuldades de coordenação interfederativa, com estados e municípios
12. Dificuldade na relação com o Poder Legislativo
13. Interferências inadequadas do Poder Judiciário e do Ministério Público
14. Dificuldades na relação com os órgãos de controle
15. Ausência de apoio de parte relevante da sociedade à política pública
16. Baixa influência das instâncias participativas
17. Pouco acesso da equipe técnica aos decisores da política pública
18. Mudanças constantes de dirigentes que afetam a continuidade da política pública
19. A não prioridade da política pública na agenda do governo ou do ministro responsável
20. Outros

OPÇÃO 3:

1. Inexistência de uma cultura de tomada de decisões a partir de dados e evidências
2. Insuficiência de bases de dados e sistemas de informação que apoiem a tomada de decisões
3. Insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para o alcance das metas
4. Insuficiência de pessoal para a realização do trabalho
5. Insuficiência de oportunidades de capacitações adequadas para o trabalho a ser desempenhado
6. Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados
7. A inadequação da legislação que regulamenta a política pública
8. Deficiência dos processos de gestão estratégica, tais como planejamento e monitoramento
9. Dificuldades relativas à operacionalização dos instrumentos de implementação de políticas públicas (convênios, termos de fomento e colaboração, termos de parceria, projetos de cooperação internacional etc.)
10. Dificuldades de coordenação interministerial

11. Dificuldades de coordenação interfederativa, com estados e municípios
12. Dificuldade na relação com o Poder Legislativo
13. Interferências inadequadas do Poder Judiciário e do Ministério Público
14. Dificuldades na relação com os órgãos de controle
15. Ausência de apoio de parte relevante da sociedade à política pública
16. Baixa influência das instâncias participativas
17. Pouco acesso da equipe técnica aos decisores da política pública
18. Mudanças constantes de dirigentes que afetam a continuidade da política pública
19. A não prioridade da política pública na agenda do governo ou do ministro responsável
20. Outros

OPÇÃO 4:

1. Inexistência de uma cultura de tomada de decisões a partir de dados e evidências
2. Insuficiência de bases de dados e sistemas de informação que apoiem a tomada de decisões
3. Insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para o alcance das metas
4. Insuficiência de pessoal para a realização do trabalho
5. Insuficiência de oportunidades de capacitações adequadas para o trabalho a ser desempenhado
6. Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados
7. A inadequação da legislação que regulamenta a política pública
8. Deficiência dos processos de gestão estratégica, tais como planejamento e monitoramento
9. Dificuldades relativas à operacionalização dos instrumentos de implementação de políticas públicas (convênios, termos de fomento e colaboração, termos de parceria, projetos de cooperação internacional etc.)
10. Dificuldades de coordenação interministerial
11. Dificuldades de coordenação interfederativa, com estados e municípios
12. Dificuldade na relação com o Poder Legislativo
13. Interferências inadequadas do Poder Judiciário e do Ministério Público
14. Dificuldades na relação com os órgãos de controle
15. Ausência de apoio de parte relevante da sociedade à política pública
16. Baixa influência das instâncias participativas
17. Pouco acesso da equipe técnica aos decisores da política pública
18. Mudanças constantes de dirigentes que afetam a continuidade da política pública

19. A não prioridade da política pública na agenda do governo ou do ministro responsável
20. Outros

OPÇÃO 5:

1. Inexistência de uma cultura de tomada de decisões a partir de dados e evidências
2. Insuficiência de bases de dados e sistemas de informação que apoiem a tomada de decisões
3. Insuficiência de recursos orçamentários e financeiros para o alcance das metas
4. Insuficiência de pessoal para a realização do trabalho
5. Insuficiência de oportunidades de capacitações adequadas para o trabalho a ser desempenhado
6. Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados
7. A inadequação da legislação que regulamenta a política pública
8. Deficiência dos processos de gestão estratégica, tais como planejamento e monitoramento
9. Dificuldades relativas à operacionalização dos instrumentos de implementação de políticas públicas (convênios, termos de fomento e colaboração, termos de parceria, projetos de cooperação internacional etc.)
10. Dificuldades de coordenação interministerial
11. Dificuldades de coordenação interfederativa, com estados e municípios
12. Dificuldade na relação com o Poder Legislativo
13. Interferências inadequadas do Poder Judiciário e do Ministério Público
14. Dificuldades na relação com os órgãos de controle
15. Ausência de apoio de parte relevante da sociedade à política pública
16. Baixa influência das instâncias participativas
17. Pouco acesso da equipe técnica aos decisores da política pública
18. Mudanças constantes de dirigentes que afetam a continuidade da política pública
19. A não prioridade da política pública na agenda do governo ou do ministro responsável
20. Outros

Seção O: III - Valores e motivações

O1. 19. O que te motiva em seu trabalho? Escolha até 3 (três) das opções abaixo, indicando da 'maior preferência' a 'menor preferência'.

OPÇÃO 1:

1. Saber que meu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas e da sociedade.

2. Sentir que aprendo e me desenvolvo no meu trabalho.
3. Sentir que estou sendo bem aproveitado, trabalhando com atividades que correspondem aos meus conhecimentos e habilidades.
4. Ter uma remuneração compatível às exigências do meu trabalho.
5. Ter estabilidade profissional.
6. Sentir que meu esforço é reconhecido pela minha chefia.
7. Sentir que tenho perspectiva de ocupar cargos mais altos por causa do meu desempenho.
8. Outros.

OPÇÃO 2:

1. Saber que meu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas e da sociedade.
2. Sentir que aprendo e me desenvolvo no meu trabalho.
3. Sentir que estou sendo bem aproveitado, trabalhando com atividades que correspondem aos meus conhecimentos e habilidades.
4. Ter uma remuneração compatível às exigências do meu trabalho.
5. Ter estabilidade profissional.
6. Sentir que meu esforço é reconhecido pela minha chefia.
7. Sentir que tenho perspectiva de ocupar cargos mais altos por causa do meu desempenho.
8. Outros.

OPÇÃO 3:

1. Saber que meu trabalho tem impacto positivo na vida das pessoas e da sociedade.
2. Sentir que aprendo e me desenvolvo no meu trabalho.
3. Sentir que estou sendo bem aproveitado, trabalhando com atividades que correspondem aos meus conhecimentos e habilidades.
4. Ter uma remuneração compatível às exigências do meu trabalho.
5. Ter estabilidade profissional.
6. Sentir que meu esforço é reconhecido pela minha chefia.
7. Sentir que tenho perspectiva de ocupar cargos mais altos por causa do meu desempenho.
8. Outros.

Seção P: III - Valores e motivações

P1. 20. Em sua opinião, como deve ser a atuação do servidor público no processo de implementação da política pública?

1. Sim
2. Não

- Deve agir estritamente de acordo com as normas e os regulamentos vigentes.

- Deve ter uma margem de discricionariedade para interpretar e decidir como aplicar as normas e os regulamentos vigentes.

- Deve agir sempre de acordo com as decisões tomadas pelos superiores hierárquicos.

- Deve tomar decisões baseando-se sempre em dados, evidências e opiniões de especialistas que informam o campo da política pública na qual trabalha.

- Deve decidir levando em consideração prioritariamente o ponto de vista do beneficiário final da política pública.

- Deve decidir levando em consideração o conjunto de pontos de vista dos diferentes grupos de influência da política pública (empresas, ONGs, movimentos sociais, sindicatos, conselhos de políticas públicas etc.).

- Nenhuma das opções.

Seção Q: III - Valores e motivações

Q1. 21. Na sua opinião, quais deveriam ser as prioridades do Estado brasileiro? (sendo 1º a mais prioritária e 4º a menos prioritária)

OPÇÃO 1:

1. O Estado deve se concentrar em garantir marcos regulatórios claros a fim de proporcionar segurança jurídica aos agentes econômicos.
2. O Estado deve promover políticas econômicas distributivas a fim de minimizar desigualdades sociais.
3. O Estado deve se preocupar com a eficiência do gasto público, zelando pelo cumprimento da política fiscal e estabilidade monetária.
4. O Estado deve defender e promover os direitos humanos, especialmente das minorias sociais, tais como negros, indígenas, LGBTQs, pessoas com deficiência, idosos, crianças e adolescentes, presos do sistema carcerário etc.

OPÇÃO 2:

1. O Estado deve se concentrar em garantir marcos regulatórios claros a fim de proporcionar segurança jurídica aos agentes econômicos.
2. O Estado deve promover políticas econômicas distributivas a fim de minimizar desigualdades sociais.
3. O Estado deve se preocupar com a eficiência do gasto público, zelando pelo cumprimento da política fiscal e estabilidade monetária.
4. O Estado deve defender e promover os direitos humanos, especialmente das minorias sociais, tais como

negros, indígenas, LGBTs, pessoas com deficiência, idosos, crianças e adolescentes, presos do sistema carcerário etc.

OPÇÃO 3:

1. O Estado deve se concentrar em garantir marcos regulatórios claros a fim de proporcionar segurança jurídica aos agentes econômicos.
2. O Estado deve promover políticas econômicas distributivas a fim de minimizar desigualdades sociais.
3. O Estado deve se preocupar com a eficiência do gasto público, zelando pelo cumprimento da política fiscal e estabilidade monetária.
4. O Estado deve defender e promover os direitos humanos, especialmente das minorias sociais, tais como negros, indígenas, LGBTs, pessoas com deficiência, idosos, crianças e adolescentes, presos do sistema carcerário etc.

OPÇÃO 4:

O Estado deve se concentrar em garantir marcos regulatórios claros a fim de proporcionar segurança jurídica aos agentes econômicos.

O Estado deve promover políticas econômicas distributivas a fim de minimizar desigualdades sociais.

O Estado deve se preocupar com a eficiência do gasto público, zelando pelo cumprimento da política fiscal e estabilidade monetária.

O Estado deve defender e promover os direitos humanos, especialmente das minorias sociais, tais como negros, indígenas, LGBTs, pessoas com deficiência, idosos, crianças e adolescentes, presos do sistema carcerário etc.

Seção R: IV- Perfil demográfico e funcional

R1. 22. Qual o seu sexo?

1. Masculino
2. Feminino
3. Outros

R2.23. Qual a sua idade?

Pergunta aberta

R3. 24. Qual a sua raça/cor?

1. Branca
2. Parda
3. Preta
4. Amarela
5. Indígena
6. Outros

Seção S: IV- Perfil demográfico e funcional

S1. 25. Você se considera uma pessoa com deficiência?

1. Sim
2. Não
3. Não aplicável

S2. Qual?

1. Física/motora
2. Intelectual/mental
3. Visual
4. Auditiva
5. Outros

Seção T: IV- Perfil demográfico e funcional

T1. 26. Em relação ao exercício de suas atividades, indique o quanto você concorda com as seguintes afirmações:

1. Discordo totalmente 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. Concordo totalmente 10
11. Prefiro não responder
12. Não se aplica

Seção U: IV- Perfil demográfico e funcional

U1. 27. Qual foi o curso de nível mais elevado que você concluiu?

1. Ensino Fundamental
2. Ensino Médio/Técnico
3. Graduação
4. Especialização (pós-graduação lato sensu, MBA etc.);
5. Mestrado
6. Doutorado/Pós-doutorado

U2. 28. Qual a área de formação acadêmica da sua maior titulação?

1. Ciências Agrárias (ex.: Agronomia, Veterinária, Zootecnia etc.)
2. Ciências Biológicas (ex.: Biologia, Farmacologia, Genética etc.)
3. Ciências da Saúde (ex.: Medicina, Farmácia, Odontologia, Nutrição etc.)
4. Ciências Exatas e da Terra (ex.: Física, Matemática, Química etc.)
5. Ciências Humanas (ex.: Educação, Ciência Política, História, Antropologia, Filosofia, Sociologia etc.)
6. Ciências Sociais Aplicadas (ex.: Administração, Economia, Arquitetura, Demografia, Direito, Comunicação, Ciência da Informação etc.)
7. Engenharias (todas as engenharias, tais como Civil, Elétrica, Mecatrônica, Naval etc.)
8. Linguística, Artes e Letras
9. Outros

Seção V: IV- Perfil demográfico e funcional

V1. 29. Atualmente, você ocupa algum cargo de direção e assessoramento superior (DAS) ou equivalente (cargo comissionado em uma agência reguladora ou empresa pública)?

1. Sim
2. Não
3. Não aplicável

V2. Qual o nível do cargo de DAS ou equivalente que você ocupa atualmente?

1. Nenhum
2. DAS-1
3. DAS-2
4. DAS-3
5. DAS-4
6. DAS-5
7. DAS-6
8. FCPE-1
9. FCPE-2
10. FCPE-3
11. FCPE-4
12. Outros

V3. 30. Qual o maior cargo de DAS ou equivalente que você já ocupou na administração pública federal?

1. Não ocupei outros cargos
2. DAS-1

3. DAS-2
4. DAS-3
5. DAS-4
6. DAS-5
7. DAS-6
8. FCPE-1
9. FCPE-2
10. FCPE-3
11. FCPE-4
12. Outros

Seção W: IV- Perfil demográfico e funcional

W1. 31. Ao longo de sua vida profissional, incluindo seu cargo atual, indique se trabalhou nos tipos de organização listados abaixo, informando quantos anos em cada organização.

Pergunta aberta

Seção X: Encerramento

X1. Você tem interesse em receber os resultados desta pesquisa?

1. Sim
2. Não
3. Não aplicável

X2. Por favor, informe abaixo o seu endereço de e-mail de contato:

Pergunta aberta

X3. Gostaria de acrescentar algum comentário?

Pergunta aberta