

# **Pesquisa sobre Burocratas de Médio Escalão do Governo Federal: Resultados do *Survey***

*Pesquisa Enap*

*Alessandro de Oliveira Gouveia Freire*

*Márcia Nascimento Henriques Knop*

*Marizaura Reis de Souza Camões*

*Pedro Lucas de Moura Palotti*

*Pedro Luiz Costa Cavalcante*

*Rafael Rocha Viana*

# **Pesquisa sobre Burocratas de Médio Escalão do Governo Federal: Resultados do *Survey***

*Pesquisa Enap*

*Alessandro de Oliveira Gouveia Freire*

*Márcia Nascimento Henriques Knop*

*Marizaura Reis de Souza Camões*

*Pedro Lucas de Moura Palotti*

*Pedro Luiz Costa Cavalcante*

*Rafael Rocha Viana*

## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### *Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

### *Diretora de Formação Profissional*

Maria Stela Reis

### *Diretor de Desenvolvimento Gerencial*

Paulo Marques

### *Diretor de Comunicação e Pesquisa*

Pedro Luiz Costa Cavalcante

### *Diretora de Gestão Interna*

Aíla Vanessa David de Oliveira Sousa

*Editor:* Pedro Luiz Costa Cavalcante – *Coordenadora-Geral de Pesquisa:* Marizaura Reis de Souza Camões – *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Luis Fernando de Lara Resende – *Revisão:* Renata Fernandes Mourão; Roberto Carlos Ribeiro Araújo e Simonne Maria de Amorim Fernandes – *Revisão gráfica:* Ana Carla G. Cardoso – *Projeto gráfico:* Livino Silva Neto – *Capa e Editoração Eletrônica:* Maria Marta da R. Vasconcelos

*Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos - Enap

---

F8661p    FREIRE, Alessandro de Oliveira Gouveia  
    Perfil da burocracia de médio escalão do Poder  
    Executivo Federal / Alessandro de Oliveira  
    Gouveia ... [et al.]. — Brasília: Enap, 2014.  
    102 p. (Cadernos ENAP, 39)

ISSN 0104-7078

1. Administração Pública. 2. Cargo em Comissão.  
3. Agente Público. 4. Perfil Profissional. I. Título.

CDU 35:08

---

As 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.

© Enap, 2014

Tiragem: 1.000 exemplares

**Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

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

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

## Sobre os autores

### **Alessandro de Oliveira Gouveia Freire**

Assessor Técnico da Enap

Mestre em Ciência Política pela Universidade de Brasília

alessandro.freire@enap.gov.br

### **Márcia Nascimento Henriques Knop**

Técnica em Assuntos Educacionais

Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

marcia.knop@enap.gov.br

### **Marizaura Reis de Souza Camões**

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Coordenadora-Geral de Pesquisa da Enap

Mestre em Administração pela Universidade de Brasília

marizaura.camoes@enap.gov.br

### **Pedro Lucas de Moura Palotti**

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Doutorando em Ciência Política pela Universidade de Brasília

pedro.palotti@enap.gov.br

### **Pedro Luiz Costa Cavalcante**

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Diretor de Comunicação e Pesquisa da Enap

Doutor em Ciência Política pela Universidade de Brasília

pedro.cavalcante@enap.gov.br

### **Rafael Rocha Viana**

Técnico em Assuntos Educacionais

Graduado em Ciência Política pela Universidade de Brasília. Aprovado no último processo seletivo do Mestrado em Ciência Política pela Universidade de Brasília

rafael.viana@enap.gov.br

## Colaboradores externos

### **Gabriela Spanghero Lotta**

Pesquisadora e Docente Adjunta do Bacharelado de Políticas Públicas e da Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do ABC  
Doutora em Ciência Política pela Universidade de São Paulo

### **Rebecca Neaera Abers**

Pesquisadora e Docente do Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília  
Doutora em Planejamento Urbano pela University of California, Los Angeles

### **Roberto Rocha Coelho Pires**

Técnico de Pesquisa e Planejamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
Doutor em Políticas Públicas e Desenvolvimento Internacional pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT)

### **Letícia Godinho de Souza**

Pesquisadora e Docente da Fundação João Pinheiro  
Doutora em Ciência Política pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

### **Lucas Ambrózio Lopes da Silva**

Doutorando em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas

### **Vanessa Elias de Oliveira**

Pesquisadora e Docente de Ciência Política do Bacharelado em Políticas Públicas da Universidade Federal do ABC (UFABC)  
Doutora em Ciência Política pela Universidade de São Paulo

## Assistentes de pesquisa

### **Antonio Abdias Capelo Barroso Silva**

Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

### **Eveline Ribeiro dos Santos**

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

# Sumário

<b>Apresentação</b> .....	<b>9</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>11</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>15</b>
Caracterização da pesquisa .....	15
Composição da amostra .....	15
Questionário e estratégia de coleta de dados .....	19
Construção do questionário .....	19
Estratégia de coleta de dados .....	20
Consolidação da base de dados .....	22
<b>Análise de dados</b> .....	<b>25</b>
Perfil profissional e sociodemográfico .....	25
Trajetória profissional .....	39
Atuação .....	51
<b>Considerações finais</b> .....	<b>65</b>
<b>Referências</b> .....	<b>69</b>
<b>Apêndices</b>	
Questionário .....	71
Livro de códigos .....	79

## Figuras e Tabelas

### Figuras

Figura 1: Distribuição dos respondentes segundo o nível do cargo .....	26
Figura 2: Distribuição dos respondentes segundo a situação de vínculo .....	27
Figura 3: Situação de vínculo dos respondentes segundo o nível do cargo .....	28
Figura 4: Distribuição de carreiras dos respondentes .....	29
Figura 5: Distribuição de respondentes segundo o setor de governo .....	30
Figura 6: Distribuição de respondentes segundo a UF de exercício .....	31
Figura 7: Exercício no DF por número de pessoas na equipe .....	32
Figura 8: Ano de nomeação no cargo .....	33
Figura 9: Ano de nomeação segundo o nível do cargo .....	34
Figura 10: Distribuição de respondentes segundo o sexo .....	34
Figura 11: Distribuição de cargos segundo o sexo .....	35
Figura 12: Distribuição das faixas etárias dos respondentes .....	36
Figura 13: Distribuição dos respondentes segundo a raça/cor .....	37
Figura 14: Portadores de deficiência .....	38
Figura 15: Nível de escolaridade dos respondentes .....	39
Figura 16: Anos trabalhados na administração pública federal .....	40
Figura 17: Anos como gerente na administração pública federal .....	41
Figura 18: Anos trabalhados na administração pública estadual .....	42
Figura 19: Anos como gerente na administração pública estadual .....	43
Figura 20: Anos trabalhados na administração pública municipal .....	44
Figura 21: Anos como gerente na administração pública municipal .....	45
Figura 22: Anos trabalhados em empresa privada .....	46
Figura 23: Anos como gerente em empresa privada .....	47
Figura 24: Anos trabalhados no terceiro setor .....	48
Figura 25: Anos como gerente no terceiro setor .....	49
Figura 26: Distribuição de anos de experiência na esfera federal segundo o nível do cargo .....	50
Figura 27: Distribuição de anos de gerência na esfera federal segundo o nível do cargo .....	51
Figura 28: Classificação da própria atividade de trabalho.....	52
Figura 29: Gerencia ou não equipe .....	53
Figura 30: Nível e categoria de DAS por gerenciamento de equipes .....	54
Figura 31: Tamanho das equipes .....	55

Figura 32: Nível de DAS por número de pessoas na equipe .....	56
Figura 33A: Decido e fixo os objetivos e metas de minha unidade .....	57
Figura 33B: Decido sobre a organização do trabalho da equipe em minha unidade independente de aprovação de meus superiores hierárquicos .....	57
Figura 33C: Defino os instrumentos e técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em minha unidade .....	58
Figura 34A: Tive oportunidade de participar de reuniões com a alta cúpula do órgão em que trabalho .....	59
Figura 34B: Minhas ideias foram consideradas na tomada de decisão do órgão em que atuo .....	59
Figura 35: Interação com diversos atores na rotina de trabalho .....	60
Figura 36: Execução de atividades em seu atual cargo em comissão.....	62
Figura 37: Problemas que afetam o exercício da função.....	63
Figura 38: Grau de importância de alguns fatores para nomeação em cargos comissionados no seu órgão .....	64

## **Tabelas**

Tabela 1: Total de ocupantes de cargos de DAS na administração pública federal segundo o setor de governo .....	18
Tabela 2: Ocupantes de cargos de DAS sem vínculo com a administração pública federal segundo o setor de governo .....	18
Tabela 3: Quantidade de respostas marcadas como “outros” antes e após categorização .....	23
Tabela 4: Número de respondentes segundo o nível do cargo .....	26
Tabela 5: Situação de vínculo dos respondentes .....	27
Tabela 6: Situação de vínculo dos respondentes segundo o nível do cargo .....	28
Tabela 7: Carreiras dos respondentes .....	29
Tabela 8: Número de respondentes segundo o setor de governo .....	30
Tabela 9: Número de respondentes segundo a UF de exercício .....	31
Tabela 10: Exercício no DF por número de pessoas na equipe.....	31
Tabela 11: Ano de nomeação no cargo .....	32
Tabela 12: Ano de nomeação segundo o nível do cargo .....	33
Tabela 13: Sexo dos respondentes .....	34
Tabela 14: Número de cargos segundo o sexo .....	35
Tabela 15: Faixas etárias dos respondentes .....	36
Tabela 16: Raça/cor dos respondentes .....	37
Tabela 17: Portadores de deficiência.....	37



Tabela 18: Nível de escolaridade dos respondentes .....	38
Tabela 19: Anos trabalhados na administração pública federal .....	40
Tabela 20: Anos como gerente na administração pública federal .....	41
Tabela 21: Anos trabalhados na administração pública estadual .....	42
Tabela 22: Anos como gerente na administração pública estadual .....	43
Tabela 23: Anos trabalhados na administração pública municipal .....	44
Tabela 24: Anos como gerente na administração pública municipal .....	45
Tabela 25: Anos trabalhados em empresa privada .....	46
Tabela 26: Anos como gerente em empresa privada .....	47
Tabela 27: Anos trabalhados no terceiro setor .....	47
Tabela 28: Anos como gerente no terceiro setor .....	48
Tabela 29: Anos de experiência na esfera federal segundo o nível do cargo .....	49
Tabela 30: Anos como gerente na esfera federal segundo o nível do cargo .....	50
Tabela 31: Classificação da própria atividade de trabalho .....	52
Tabela 32: Gerencia ou não equipe .....	52
Tabela 33: Nível e categoria de DAS por gerenciamento de equipes .....	53
Tabela 34: Tamanho das equipes .....	54
Tabela 35: Nível de DAS por número de pessoas na equipe .....	55
Tabela 36: Autonomia gerencial .....	57
Tabela 37: Interlocução com a alta gerência .....	58
Tabela 38: Interação com diversos atores na rotina de trabalho .....	60
Tabela 39: Execução de atividades em seu atual cargo em comissão .....	61
Tabela 40: Problemas que afetam o exercício da função .....	63
Tabela 41: Grau de importância de alguns fatores para nomeação em cargos comissionados no seu órgão .....	64

## Apresentação

Com a publicação deste Caderno, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) divulga parte dos resultados da pesquisa *Burocratas de médio escalão do Governo Federal: perfil, trajetória e atuação*, iniciada no primeiro semestre de 2014 e desenvolvida pela Enap em parceria com a Universidade Federal do ABC (UFABC) e pesquisadores associados da Fundação João Pinheiro (FJP), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e Universidade de Brasília (UnB).

Com objetivo principal de caracterizar, no âmbito do Governo Federal, os servidores públicos que atuam como burocratas de médio escalão, a realização dessa pesquisa converge com o planejamento estratégico da Enap, na medida em que seus resultados geram subsídios ao fortalecimento da gestão dos órgãos da administração pública brasileira. A contribuição não se restringe apenas ao importante processo de disseminação de conhecimento sobre gestão, mas, sobretudo, corrobora com informações relevantes para formulação e aperfeiçoamento de ações de desenvolvimento de competência de agentes públicos.

A compreensão de diversos aspectos que envolvem a burocracia de médio escalão é cada vez mais relevante, devido ao papel-chave desse segmento dentro do complexo processo de políticas públicas (*polycymaking*). Nesse contexto, a pesquisa se enquadra numa priorização recente da Enap de estudos direcionados à análise de informações e dados sobre a força de trabalho da administração pública federal que subsidiem, de forma qualificada, o debate sobre a gestão pública e o processo de tomada de decisões.

A pesquisa *Burocratas de médio escalão do Governo Federal: perfil, trajetória e atuação* se divide em duas frentes. A etapa qualitativa analisa o funcionamento dessa burocracia em distintos setores e programas do Governo Federal, enquanto a fase quantitativa almeja, dentro de uma perspectiva exploratória, avançar na coleta e tratamento de informações que, na sua maioria, não estão disponíveis nas bases de dados oficiais. Nesse sentido, a pesquisa contribui ao trazer dados inovadores acerca dos problemas enfrentados, das atividades cotidianas e das relações interpessoais e interorganizacionais características dessa burocracia. A

partir da aplicação de *survey* com ocupantes de cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, denominados de Direção e Assessoramento Superior (DAS) ou nomenclatura equivalente, os pesquisadores da Enap e das instituições parceiras apresentam informações de dimensões distintas que ajudam na compreensão do complexo funcionamento desses importantes atores do Estado.

O presente Caderno Enap se dedica justamente a relatar, de forma objetiva e metodologicamente adequada, o processo de elaboração e implementação desse *survey*, como também alguns de seus resultados principais. O objetivo, entretanto, não é aprofundar as análises dos dados coletados, que serão objeto de outra publicação, junto com os estudos da etapa qualitativa. Além da descrição da metodologia e da apresentação do panorama dos dados, este Caderno também traz, em seu anexo, o questionário e o livro de códigos (*codebook*). A base de dados está disponibilizada na seção “Pesquisa” do portal da Enap.

A Escola Nacional de Administração Pública cumpre, portanto, sua missão institucional ao avançar na construção de conhecimento coletivo acerca do tema. Não obstante, vale ressaltar que esta é somente uma fase inicial de uma linha de pesquisa em andamento, haja vista que o aprofundamento da compreensão do funcionamento da burocracia constitui uma ferramenta essencial ao enfrentamento dos desafios contemporâneos da gestão pública.

Boa Leitura!

Paulo Sergio de Carvalho

Presidente da Enap

# 1. Introdução

Os estudos sobre burocracia pública constituem um campo teórico-empírico importante nas áreas de Administração Pública e Ciência Política em todo o mundo, uma vez que se trata de aspecto significativo no funcionamento dos governos. No Brasil, os primeiros estudos centrados na burocracia federal tinham como foco a compreensão do formato de atuação do Estado brasileiro para promoção do desenvolvimento econômico, em particular o modelo de industrialização nacional (CARDOSO, 1975; DINIZ, 1978; MARTINS, 1985). A base desses trabalhos centrava-se na compreensão de como atores governamentais (burocracia tecnocrática) e grupos de interesse, particularmente o empresariado nacional e multinacional, com financiamento proveniente do capital financeiro, alinharam-se para propiciar o crescimento econômico brasileiro observado a partir de 1930 e, com maior intensidade, na segunda metade do século XX (MATTOS, 2006).

Com o restabelecimento do regime democrático após a Constituição de 1988, a burocracia pública constituída no Governo Federal passou a ser estudada sob a ótica de sua relação com novos atores políticos, como na interface com a esfera congressual e na interação com estados e municípios. Desse modo, a relação entre Executivo-Legislativo (INÁCIO, 2006; AMORIM-NETO, 2006; PRAÇA *et al.*, 2011; BERSCH *et al.*, 2013), o federalismo (ARRETCHÉ, 2004; BICHR, 2011) e os laços de confiança e de articulação entre burocratas e políticos (OLIVIERI, 2007; LOUREIRO *et al.*, 1999) passaram a chamar maior atenção dos estudiosos sobre a atuação da burocracia pública federal, iniciando novo ciclo de estudos em relação a essa temática.

Outro conjunto de estudos tem se dedicado a entender como burocratas federais têm participado do processo de *policymaking* no período democrático. A ênfase tem recaído sobre o papel exercido por “dirigentes” ou “líderes governamentais” nas duas últimas décadas (DE BONIS e PACHECO, 2010; GOUVÊA, 1994; D’ARAUJO, 2014) e os instrumentos gerenciais estabelecidos para transparência e *accountability* governamental (ARANTES *et al.*, 2009; OLIVIERI, 2010).

A presente pesquisa se insere nesse movimento recente de compreensão da burocracia pública federal no Brasil. A Escola Nacional

de Administração Pública (Enap), em parceria com a Universidade Federal do ABC (UFABC), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e pesquisadores associados de outras organizações – Fundação João Pinheiro (FJP) e Universidade de Brasília (UnB) –, desenvolve essa pesquisa com objetivo de caracterizar os burocratas em âmbito federal, mais especificamente os servidores públicos de médio escalão. O recorte adotado são os burocratas que ocupam posições intermediárias no ciclo político, os quais combinam, de forma geral, elementos técnico-gerenciais e de articulação e intermediação política (PIRES, 2012).

Há claramente, na literatura de campo, ênfase nos estudos centrados no chamado alto escalão ou nos denominados burocratas de nível de rua. Os primeiros enfatizam o papel da burocracia como relevante “ator invisível” no processo de formulação da agenda governamental, em interface com políticos e grupos de interesse (KINGDON, 1995). Os segundos, por sua vez, centram na atuação discricionária das burocracias no processo de implementação das diretrizes traçadas para o funcionamento de programas e políticas públicas, quando atuam diretamente na relação com o cidadão no nível de rua (LIPSKY, 1980).

A despeito da importância de ambos os segmentos da burocracia, evidencia-se uma lacuna teórica sobre o papel e a atuação dos burocratas de médio escalão. Diante disso, a pesquisa foi desenhada em duas etapas distintas. A primeira, com enfoque quantitativo, direciona-se à compreensão do perfil, trajetória profissional e rotina de trabalho e de atuação dos servidores públicos ocupantes de cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, chamados de direção e assessoramento superior (DAS) ou nomenclatura equivalente.

A segunda parte da pesquisa, de caráter qualitativo, versa sobre a atuação dos burocratas de médio escalão atuantes em diferentes programas ou áreas de atuação do Governo Federal. Nesse caso, almeja-se compreender como esses atores intermediários lidam com a implementação das diretrizes estratégicas, concretizando-as a partir de rotinas organizacionais e do gerenciamento de equipes, por um lado; e como ocorre a interação com o alto escalão e com outros atores governamentais e não governamentais envolvidos no *policymaking*, por outro.

Este Caderno Enap aborda os principais resultados obtidos na primeira etapa da pesquisa, realizada por meio da aplicação de um *survey* com servidores públicos de distintas organizações governamentais do Governo Federal, mais especificamente, os ocupantes de cargos DAS de níveis 1 a 5 ou nomenclatura equivalente. Trata-se, portanto, da apresentação dos dados coletados nessa etapa do estudo e que tem como objetivo subsidiar as discussões dos demais trabalhos, bem como disponibilizar ao público interessado tais informações.

Além desta introdução, este texto possui uma seção destinada a discutir as estratégias e escolhas metodológicas utilizadas para organização do *survey* e posterior consolidação da base de dados que foi utilizada para pesquisa. Em seguida, são apresentados os principais resultados obtidos a partir da descrição das variáveis mobilizadas pelo estudo. Por fim, são feitas considerações finais a partir dos achados empíricos identificados, em diálogo com a literatura existente sobre a burocracia federal brasileira.



## 2. Metodologia

Nesta seção, discute-se a metodologia utilizada pela pesquisa para compreensão do perfil, trajetória profissional e atuação dos burocratas de médio escalão. Inicialmente, é realizada uma breve caracterização da pesquisa, de modo a alinhar a pertinência dos métodos adotados ao objetivo da pesquisa. Em seguida, são descritos o universo e a respectiva amostra obtida pelo estudo, assim como os instrumentos e estratégias mobilizados para se alcançar o público-alvo. Por último, são discutidos os procedimentos adotados para consolidação da base de dados, os quais norteiam a organização deste relatório de pesquisa.

### 2.1. Caracterização da pesquisa

Como descrito na Introdução, este relatório consolida a primeira etapa da pesquisa sobre servidores públicos federais, focada nos ocupantes de cargos comissionados que atuam como gestores intermediários nas organizações governamentais (DAS 1 a 5 e equivalentes).

Foi utilizada uma metodologia quantitativa, por meio da aplicação de um *survey* (questionário autoaplicado) a todos os gestores federais que se encaixassem no perfil desejado da pesquisa. O trabalho possui natureza exploratória, em razão das lacunas identificadas na literatura brasileira e internacional para se identificar os burocratas atuantes em organizações públicas federais, particularmente nas posições intermediárias. O levantamento de dados foi realizado entre os meses de abril e junho de 2014, representando uma fotografia da composição da burocracia de médio escalão do Poder Executivo naquele período.

O processo de elaboração dos instrumentos de pesquisa teve como embasamento teórico a literatura de Administração e Políticas Públicas, além de discussão com especialistas, que propiciaram subsídios para questões que pudessem contribuir na diferenciação e na identificação do público que exerce o papel de burocrata de médio escalão, conforme será discutido a seguir.

### 2.2. Composição da amostra

Diante do objetivo de caracterizar a burocracia de médio escalão na administração pública federal, fez-se necessária uma escolha quanto aos níveis de cargos de gerência que fariam parte da população de



interesse e, portanto, da amostra. Os cargos da burocracia de alto escalão são, geralmente, estabelecidos no Governo Federal como os de DAS nível 6 – secretários de Estado e altos dirigentes de agências, autarquias e fundações –; os de natureza especial (NE) – secretários-executivos de ministérios –; e os cargos de ministro de Estado e equivalentes (DE BONIS e PACHECO, 2010).

Tais funções se diferenciam por serem ocupadas mais por filiados a partidos políticos (LOPEZ *et al.*, 2014) e por servidores que não possuem vínculo com a administração pública federal<sup>1</sup> que os demais cargos<sup>2</sup>. A título de exemplo, nos cargos de natureza especial, os servidores sem vínculo representam quase dois terços. Além disso, eles constituem a alta cúpula do Poder Executivo, pois somente o Presidente da República está em posição hierarquicamente superior. Em suma, esses cargos estruturam uma esfera decisória que foge ao escopo dos burocratas de médio escalão.

Nesse sentido, o recorte do *survey* nos cargos de DAS 1 a 5 se deve ao fato de os ocupantes desses cargos estarem na posição intermediária da estrutura organizacional da administração pública federal, uma vez que estão acima da esmagadora maioria dos servidores que não possuem cargos de DAS ou equivalentes (96% dos servidores do Executivo Federal)<sup>3</sup> e abaixo do alto escalão. Ademais, essa burocracia, doravante médio escalão, tende a possuir uma vinculação político-partidária menor que a do alto escalão (LOPEZ *et al.*, 2014; BARBERIA & PRAÇA, 2014), como também, em sua grande maioria, é composta por servidores de carreira da administração pública (74% do total)<sup>4</sup>.

Outra definição necessária da população de interesse foi em relação à equivalência de cargos gerenciais presente na administração pública federal, uma vez que as agências reguladoras, o Banco Central, o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) e o Instituto

---

<sup>1</sup> Conforme o Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005, os servidores de carreira (ou servidores com vínculo) são os servidores, ativos ou inativos, oriundos de órgão ou entidade de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, empresas públicas e sociedades de economia mista, ocupantes de cargo ou emprego permanente no qual ingressaram mediante concurso público ou, nos casos de ingresso anterior a 05 de outubro de 1988, mediante forma de provimento permitida pelo ordenamento da época de ingresso. Os servidores sem vínculo correspondem àqueles que não são servidores de carreira e foram nomeados livremente para cargos de direção e assessoramento superior (DAS).

<sup>2</sup> Fonte: Portal da Transparência (dados referentes a junho de 2014).

<sup>3</sup> Dos 595.005 servidores ativos do Poder Executivo federal (quantitativo de maio de 2014), 25.334 ocupam cargos de DAS ou equivalentes. Fonte: Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2014) e dados da pesquisa.

<sup>4</sup> Fonte: Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2014).

Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) possuem cargos específicos que se equiparam hierarquicamente aos de DAS<sup>5</sup>. Desse modo, além dos servidores com DAS 1 a 5, agregaram-se ao universo os equivalentes dos referidos órgãos, totalizando o quantitativo de 25.334 servidores.

Em razão de não ter sido possível obter a listagem total de *e-mails* do público-alvo da pesquisa, como será detalhado adiante, foram alcançados apenas cerca de 20 mil *e-mails* de servidores que se encaixavam no perfil da pesquisa (ou aproximadamente 80% da população)<sup>6</sup>. Foram respondidos a aproximadamente 9 mil questionários e, após a limpeza do banco, mais detalhada na seção 2.4, a amostra efetivamente alcançada foi de 7.223 respondentes (ou 28,51% da população).

Considerando-se que a amostragem da pesquisa não foi aleatória, havia o risco de distorções em relação à população de interesse. Entretanto, após a aplicação do questionário e análise preliminar dos dados, constatou-se que a distribuição dos respondentes é bastante representativa da população pesquisada.

A Tabela 1 faz uma caracterização entre a população e a amostra quanto ao número de ocupantes de cargos de DAS, dividindo os órgãos da administração pública em quatro grandes setores: social, infraestrutura, econômico e órgãos centrais<sup>7</sup>. Observa-se que os percentuais gerais foram muito semelhantes entre a população e a amostra. Dos 25.334 servidores nomeados, o grupo de DAS 1-3<sup>8</sup> possui 19.587 ocupantes (77,32%), ao passo que os DAS 4-5 são 5.747 (22,68%). Na amostra, os percentuais são semelhantes. Dos 7.223 respondentes, 5.254 (72,73%) são do grupo DAS 1-3, enquanto 1.969 (27,27%) correspondem aos DAS 4-5. Em relação aos setores governamentais, a distribuição entre população e amostra também é equivalente, com uma presença um pouco maior dos DAS 4-5 para o setor social e para os órgãos centrais na amostra em relação à população.

---

<sup>5</sup> A base normativa para o estabelecimento dos cargos equivalentes que fizeram parte da amostra foi a seguinte: Portaria nº 186 (MPOG), de 17 de agosto de 2000; a Instrução Normativa nº 3 (MPOG), de 12 de janeiro de 2010; a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000; e o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009.

<sup>6</sup> Em números exatos, foram alcançados 21.162 *e-mails*, mas, por motivo da estratégia de coleta, é possível que tenha havido repetição ou imprecisão dos *e-mails* inseridos para resposta. Não foi possível avaliar também o total de respondentes que receberam o *link* geral da pesquisa, conforme será relatado adiante.

<sup>7</sup> A divisão dos ministérios e equivalentes se baseou na classificação presente no Plano Plurianual de 2012-2015, com adaptações necessárias.

<sup>8</sup> Como explicitado anteriormente, as menções aos DAS devem pressupor também cargos comissionados equivalentes. Para facilitar a leitura do texto, iremos apenas mencionar o termo “DAS”.

**Tabela 1: Total de ocupantes de cargos de DAS na administração pública federal segundo o setor de governo**

Setor de Governo	População				Amostra			
	DAS 1 a 3	DAS 4 e 5	DAS 1 a 3 (%)	DAS 4 e 5 (%)	DAS 1 a 3	DAS 4 e 5	DAS 1 a 3 (%)	DAS 4 e 5 (%)
Social	6.201	1.710	78,38%	21,62%	1.539	535	74,17%	25,83%
Infraestrutura	3.800	1.932	66,29%	33,71%	906	494	64,63%	35,37%
Econômico	5.179	850	85,90%	14,10%	1.368	254	84,34%	15,66%
Órgãos Centrais	4.407	1.255	74,26%	25,74%	1.441	686	67,82%	32,18%
<b>Total</b>	<b>19.587</b>	<b>5.747</b>	<b>77,32%</b>	<b>22,68%</b>	<b>5.254</b>	<b>1.969</b>	<b>72,73%</b>	<b>27,27%</b>

Fonte: Portal da Transparência e Enap.

A Tabela 2 faz uma comparação entre os números de servidores sem vínculo com a administração pública na população e na amostra, segundo o setor de governo. Pretende-se observar se houve algum viés em relação aos respondentes, com super-representação ou sub-representação dos servidores sem vínculo. Pelo observado, não houve diferenças relevantes em relação a esses grupamentos. Dos 7.060 servidores sem vínculo nomeados na administração pública federal, 5.336 (75,58%) estão entre os DAS 1-3, enquanto 1.724 (24,42%) ocupam DAS 4-5. A amostra reflete essa distribuição. Dos 1.427 respondentes sem vínculo com a administração pública, ocupam DAS 1-3 o total de 1.047 respondentes (73,37%), ao passo que há 380 respondentes (26,63%) nomeados com DAS 4-5.

**Tabela 2: Ocupantes de cargos de DAS sem vínculo com a administração pública federal segundo o setor de governo**

Setor de Governo	População				Amostra			
	DAS 1 a 3	DAS 4 e 5	DAS 1 a 3 (%)	DAS 4 e 5 (%)	DAS 1 a 3	DAS 4 e 5	DAS 1 a 3 (%)	DAS 4 e 5 (%)
Social	1.716	528	76,47%	23,53%	381	149	71,89%	28,11%
Infraestrutura	843	303	73,56%	26,44%	139	54	72,02%	27,98%
Econômico	794	245	76,42%	23,58%	175	47	78,83%	21,17%
Órgãos Centrais	1.983	648	75,37%	24,63%	352	130	73,03%	26,97%
<b>Total</b>	<b>5.336</b>	<b>1.724</b>	<b>75,58%</b>	<b>24,42%</b>	<b>1.047</b>	<b>380</b>	<b>73,37%</b>	<b>26,63%</b>

Fonte: Portal da Transparência e Enap.

No que tange aos setores de governo, a distribuição dos servidores sem vínculo na amostra também refletiu a população. Embora as distribuições de DAS nas áreas social e de órgãos centrais apresentem percentuais um pouco maiores de DAS 4-5 em relação à população, pode-se afirmar que essas diferenças não comprometem a qualidade da amostra.

### **2.3. Questionário e estratégia de coleta de dados**

#### **2.3.1. Construção do questionário**

O questionário da pesquisa foi construído visando atender aos objetivos, previstos no estudo, de descrever o perfil (profissional e sociodemográfico), a trajetória profissional e a atuação dos burocratas de médio escalão na administração pública federal. Com base no levantamento bibliográfico da literatura sobre burocracias de nível de rua (*street level*), de médio e de alto escalão, nos campos da Administração Pública e da Ciência Política (LIPSKY, 1980; KINGDON, 1995; BERSCH *et al.*, 2013; DE BONIS e PACHECO, 2010; D'ARAUJO, 2014), foram suscitados tópicos para a caracterização do burocrata de médio escalão. Esse levantamento foi realizado a partir de um amplo conjunto de publicações de revistas acadêmicas especializadas.

Com base nesses estudos, deu-se início à construção do questionário. Para subsidiar a elaboração das perguntas, a equipe técnica da Enap elaborou a primeira versão do instrumento e realizou a validação semântica e de juízes (conteúdo) em duas sessões com pesquisadores da UFABC, do Ipea, da FJP, da UnB e da Enap, nas quais foram discutidos os principais temas que fariam parte do questionário, as alterações necessárias e os itens/escalas a serem utilizados<sup>9</sup>.

Após a conclusão de uma primeira versão do questionário, foi realizado um pré-teste com 28 servidores ocupantes de DAS dos níveis 1 a 5, em diferentes órgãos do Governo Federal, os quais puderam inserir seus comentários, críticas e sugestões.

Assim, a versão final do questionário foi consolidada contendo quatro blocos (perfil profissional, trajetória profissional, atuação profissional e perfil sociodemográfico). O ordenamento dos blocos no instrumento também seguiu uma lógica intencional, conforme as recomendações da literatura de *survey* (KROSNICK & PRESSER, 2010).

---

<sup>9</sup> Agradecemos aos professores Mathieu Turgeon e Lúcio Rennó, da Universidade de Brasília, pelas críticas e sugestões no processo de construção do questionário.

- Bloco I – Perfil profissional: abrange perguntas referentes ao nível do cargo ocupado, à situação de vínculo com a administração pública federal, à carreira, ao órgão de exercício, à UF de lotação (DF ou outras) e ao ano de nomeação no cargo de DAS.

- Bloco II – Trajetória profissional: envolve questões sobre o total de anos trabalhados e os anos de experiência como gerente nas administrações federal, estadual e municipal, além de na iniciativa privada e no terceiro setor.

- Bloco III – Atuação profissional: aborda o tipo de atividade exercida pelos entrevistados, coordenação e tamanho de equipes, autonomia gerencial (específica para aqueles que gerenciam equipes), tipos de interações, atividades exercidas no dia a dia, obstáculos enfrentados no exercício da função e fatores de importância para nomeação em cargos de DAS no órgão de atuação do respondente.

- Bloco IV – Perfil sociodemográfico: questões sobre nível de escolaridade, sexo, idade, raça/cor e deficiência, inspiradas no modelo adotado pelo IBGE (2010) no censo demográfico brasileiro.

### **2.3.2. Estratégia de coleta de dados**

Com o objetivo de alcançar com maior abrangência os respondentes e diminuir os custos de aplicação do questionário, optou-se pela coleta de dados para o *survey* por intermédio da disponibilização na *internet*, por meio eletrônico e formato autoadministrado.

A burocracia pública federal está presente em todo território nacional, não obstante esteja concentrada em Brasília e no Rio de Janeiro. Essa circunstância tornaria os custos extremamente elevados ao optar por entrevista presencial ou por telefone com os servidores públicos, a qual dificilmente poderia ser realizada sem contratação de agências privadas de pesquisa ou parceria com outras entidades públicas de pesquisa. Haveria ainda a necessidade de mapeamento dos contatos (endereço ou contato telefônico), os quais não estão disponíveis nas bases públicas dos servidores federais, disponibilizadas pelo Portal da Transparência.

Avaliou-se também que a aplicação pela *internet*, no formato autoadministrado, evitaria possíveis constrangimentos pessoais e institucionais decorrentes da aplicação presencial ou por telefone.

Em relação à constituição da amostra, algumas circunstâncias impediram a opção por uma amostragem probabilística (aleatória simples ou estratificada). Apesar de o registro de toda a força de trabalho federal estar reunido no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), não há uma lista única de *e-mails* que possa ser utilizada para comunicação direta com os servidores públicos federais. A ausência dessa lista impossibilitou o “sorteio” dos respondentes, para que

aleatoriamente respondessem aos questionários. Cabe destacar aqui que a opção por amostras não probabilísticas está presente em grande parte das pesquisas acadêmicas realizadas nas Ciências Sociais e na Psicologia (MALHOTRA & KROSNICK, 2010).

Desse modo, optou-se pela organização de uma amostragem não probabilística, mas que pudesse minimamente corresponder a algumas proporções identificadas no universo: a) proporção entre os grupos de DAS 1 a 3 e de DAS 4 e 5; b) distribuição dos respondentes em relação aos setores governamentais (social, infraestrutura, econômico e órgãos centrais); e c) ocupantes de cargos comissionados com e sem vínculo com a administração pública federal. Assim, foram encaminhados por *e-mail* os *links* do questionário a todos os servidores públicos federais ocupantes de cargos comissionados cujos contatos foram identificados. Esses *links* foram encaminhados diretamente aos *e-mails* pessoais dos servidores por meio da própria ferramenta de coleta de dados<sup>10</sup> ou, indiretamente, a contatos nos órgãos federais que pudessem reencaminhar o *link* geral aos potenciais respondentes.

Como não houve uma lista única de *e-mails* que pudesse servir de referência para mapeamento de todo público-alvo, as seguintes estratégias de aplicação foram utilizadas para alcançar os respondentes:

**a) Lista de Autoridades Governamentais (LAG):** é um serviço contratado pela Enap para comunicação com os três primeiros escalões do Governo Federal (principalmente DAS 4 a 6). A partir dessa lista, foram selecionados os servidores ocupantes de cargos comissionados no Executivo federal, para preenchimento do instrumento, que atendiam aos critérios do público-alvo da pesquisa.

**b) Mobilização dos gestores das subsecretarias de planejamento, orçamento e administração (SPOA) e diretorias de gestão interna (DGI):** houve a interlocução com gestores das áreas-meio dos órgãos federais em apresentação no Fórum das SPOAs, organizado mensalmente pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), em abril de 2014, para mobilização dos servidores ao preenchimento da pesquisa.

**c) Ofício aos órgãos federais:** para ampliar a abrangência dos respondentes, principalmente dos DAS 1 a 3, que em sua maioria não estão contemplados na LAG, foram encaminhados ofícios a alguns interlocutores, principalmente chefes de gabinete e gestores das SPOAs

---

<sup>10</sup> Foi utilizado o *software* livre *LimeSurvey* para criação do questionário, publicação e coleta das respostas. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) foi o responsável pelo recebimento das respostas, dada a sua *expertise* na utilização da plataforma e o apoio tecnológico disponível dentro do órgão.

e DGIs, solicitando apoio para divulgação do *link* geral da pesquisa aos servidores do órgão ou encaminhamento da listagem de DAS 1 a 5 para contato posterior pela Enap.

**d) Contatos telefônicos com gestores dos órgãos que apresentaram baixo índice de respondentes:** como a aplicação dos questionários ocorreu por praticamente dois meses, ao final do primeiro mês de coleta de dados, foram realizados alguns balanços dos respondentes para mobilização dos órgãos federais que estivessem ainda sub-representados ou que ainda não tivessem encaminhado listagens dos ocupantes de cargos comissionados à Enap.

**e) Reiteração dos convites eletrônicos:** periodicamente, os convites eletrônicos foram enviados automaticamente a todos os respondentes que não terminaram o preenchimento dos questionários.

O questionário ficou disponível para preenchimento do dia 29 de abril a 25 de junho de 2014. Nesse período, foi estabelecido, como ponto de contato para esclarecimento de dúvidas e detalhamento da pesquisa, um *e-mail* institucional da Enap. De forma complementar à estratégia de mobilização e coleta de dados, a utilização do contato institucional foi fundamental para interação com respondentes.

#### **2.4. Consolidação da base de dados**

Encerrado o período de coleta de dados, foram computadas 7.223 respostas válidas<sup>11</sup>. Para se proceder à análise dos dados, foi realizada uma consolidação do banco, de modo que as respostas foram adequadamente categorizadas para se permitir a extração de estatísticas, e eventuais respostas duplicadas foram excluídas.

Das 21 questões realizadas pelo questionário, cinco delas apresentaram possibilidade de marcação livre das respostas, que poderiam ser apontadas por extenso pelos respondentes, a maior parte como alternativa “outros” às opções fechadas apresentadas no questionário. A Tabela 3 evidencia o total de respostas abertas no formato de “outros”, por questão, bem como o restante após a etapa de categorização.

Nesse sentido, a limpeza da base de dados tornou-se importante, uma vez que algumas respostas eram passíveis de reclassificação, de acordo com as opções de respostas inseridas nas perguntas anteriores.

---

<sup>11</sup> Foram consideradas como respostas válidas as que preencheram ao questionário até o final do Bloco III. Desse modo, das 7.223 respostas computadas, aproximadamente 100 delas não haviam preenchido totalmente o questionário. Foram excluídas ainda duas repostas repetidas.



**Tabela 3: Quantidade de respostas marcadas como “outros” antes e após categorização**

Variáveis	Nº de respostas preenchidas como "outros"	Nº de respostas mantidas como "outros" após a categorização
Questão 2 – Vínculo	246	45
Questão 2.1 - Carreira	4.667	212
Questão 11 - Interações	376	175
Questão 12 - Atividades	891	565
Questão 13 - Problemas	551	136

Fonte: Enap

Em todas as reclassificações das ocorrências, adotou-se como estratégia a categorização por, pelo menos, dois diferentes pesquisadores, com o posterior cruzamento de suas respostas, com o intuito de fornecer maior confiabilidade aos dados.

Na codificação da variável “Carreira”, por ser uma questão aberta para preenchimento pelo respondente, algumas possibilidades de respostas já estavam disponíveis para o preenchimento automático, resultando na padronização das respostas. As ocorrências que não tinham resposta entre as disponíveis no preenchimento automático foram codificadas manualmente, com a criação de novas carreiras.<sup>12</sup>

Em relação à limpeza da variável “Vínculo”, decidiu-se criar uma nova categoria “Empregado público (empresas públicas e sociedade de economia mista)”, dada a elevada quantidade de ocorrências registradas (107 ocorrências).

No tocante às variáveis “Interações” e “Atividades”, não houve a criação de uma nova categoria, tendo a limpeza apenas reclassificado as respostas registradas, de acordo com as categorias já disponibilizadas. Nesse procedimento, adotou-se o seguinte método: i) caso a ocorrência reclassificada pelos pesquisadores já tivesse sido marcada pelo respondente em uma das categorias disponíveis, com frequência igual (sempre, frequentemente, algumas vezes etc.), essa seria desconsiderada na base de dados; ii) caso a reclassificação resultasse em uma categoria que não havia sido marcada pelo respondente, haveria o registro dessa pelos pesquisadores; e iii) por fim, no caso de a reclassificação de uma ocorrência resultar em uma categoria já marcada pelo respondente, mas com diferente frequência (sempre, frequentemente, algumas vezes etc.), adotou-se como método a escolha da

<sup>12</sup> Ver livro de códigos em anexo.



resposta marcada em “outros”, dado o maior tempo para reflexão em relação à resposta.

Com relação à variável “Problemas”, pelo fato de não haver marcação da frequência por parte do respondente, conforme verificado nas perguntas anteriores, adotou-se o seguinte procedimento: registro na categoria que ainda não tinha sido marcada; ou não consideração do resultado dessa reclassificação.

A análise descritiva dos resultados será realizada com base nesse banco revisado. Desse modo, pretende-se obter um retrato mais adequado das respostas para a etapa de análise, sendo o mais fidedigno possível às opiniões expressas pelos respondentes.

### 3. Análise dos dados

Esta seção oferece um panorama das respostas coletadas durante a etapa de *survey* da pesquisa. São apresentadas e discutidas brevemente as distribuições de frequência das variáveis pesquisadas. Para alguns casos, são realizados cruzamentos entre variáveis, o que possibilita uma percepção de determinadas questões relevantes para a pesquisa. O objetivo é expor os dados coletados, a partir de análise descritiva, sem, contudo, avançar em análises mais sofisticadas.

O questionário, como exposto na seção anterior, foi composto por quatro blocos de perguntas:

- Bloco I – Perfil profissional
- Bloco II – Trajetória profissional
- Bloco III – Atuação profissional
- Bloco IV – Perfil sociodemográfico

Para esta seção, a organização de apresentação dos dados obedecerá à seguinte ordem: inicialmente será tratado o perfil profissional e sociodemográfico dos respondentes, reunindo-se os blocos I e IV. Em seguida, serão tratadas as questões de trajetória profissional e, por fim, as de atuação profissional.

#### 3.1. Perfil profissional e sociodemográfico

As perguntas sobre perfil profissional foram inseridas logo no início do questionário por serem mais fáceis, o que contribui para que o respondente se disponha a responder ao questionário adequadamente (KRONICK & PRESSER, 2010). Essas perguntas envolvem o nível do cargo em comissão, tipo de vínculo, carreira, órgão superior, local de exercício e ano de nomeação para o cargo em comissão. Cabe destacar aqui uma importante diferença entre os níveis dos cargos em comissão, que será explorada em algumas análises mais adiante. Os cargos de DAS, como aponta a sigla, são divididos em duas categorias: a de direção (código 101) e a de assessoramento (código 102). Os cargos de código 101 geralmente são atribuídos a coordenadores ou diretores de equipes, enquanto os de código 102 são cargos de assessores de dirigentes.

As demais questões, constantes do Bloco IV, e que neste relatório foram reunidas na presente seção, são mais simples e diretas. São

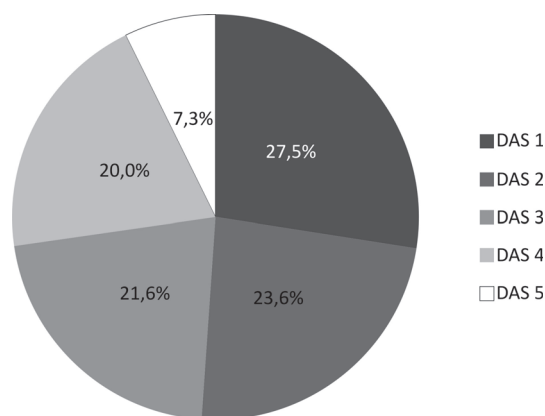
questões sobre variáveis sociodemográficas, abrangendo sexo, ano de nascimento, raça/cor, escolaridade e existência de deficiência física, mental, intelectual ou sensorial.

A Tabela 4 e a Figura 1 exibem os totais e os percentuais de respondentes segundo o nível do cargo. A grande maioria dos respondentes ocupa cargos de DAS de níveis 1 a 3 (72,7%), enquanto o restante (27,3%) ocupa cargos de níveis 4 e 5. Tomando-se o conjunto da população (DAS e equivalentes), pode-se observar percentuais semelhantes para os níveis 1 a 3 (76,64%) e os níveis 4 e 5 (23,36%).

**Tabela 4: Número de respondentes segundo o nível do cargo**

Nível do Cargo	Quantidade
DAS 1	1983
DAS 2	1708
DAS 3	1563
DAS 4	1441
DAS 5	528
<b>Total</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



**Figura 1: Distribuição dos respondentes segundo o nível do cargo**

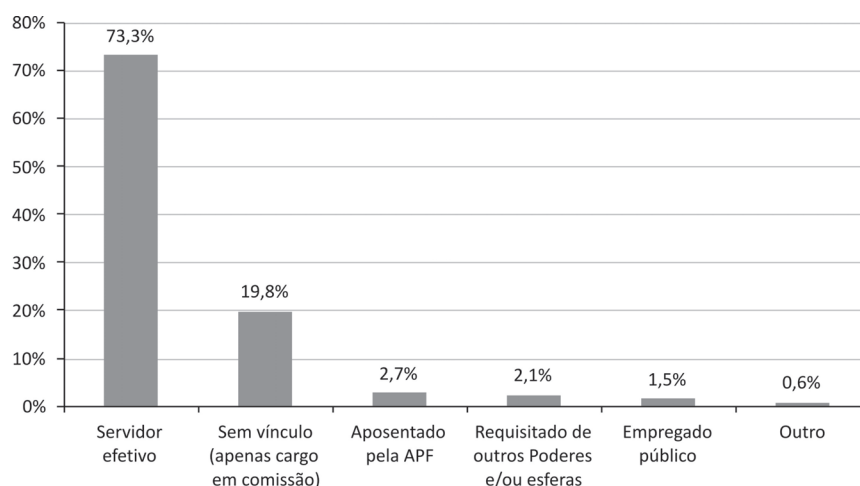
Na Tabela 5 e na Figura 2 são exibidos os totais e os percentuais de respondentes segundo a situação de vínculo<sup>1</sup>. A maioria é composta por servidores de carreira (73,3%), seguida pelos ocupantes de DAS sem vínculo com a administração pública federal (19,8%), enquanto aposentados pela administração pública federal, anistiados, reintegrados, militares e empregados públicos compõem o restante da amostra (6,9%). Na população, o percentual de servidores efetivos, considerados DAS e equivalentes, é de 72,9%, ao passo que os servidores sem vínculo correspondem a 27,1% do total. Cabe ressaltar o percentual

pequeno de servidores com vínculo, mas que vêm de fora do Poder Executivo federal (requisitados), que compõem 2,1% da amostra.

**Tabela 5: Situação de vínculo dos respondentes**

Vínculo	Quantidade
Servidor efetivo	5294
Sem vínculo (apenas cargo em comissão)	1429
Aposentado pela APF	193
Requisitado de outros Poderes e/ou esferas	155
Empregado público	107
Outro	45
<b>Total</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



**Figura 2: Distribuição dos respondentes segundo a situação de vínculo**

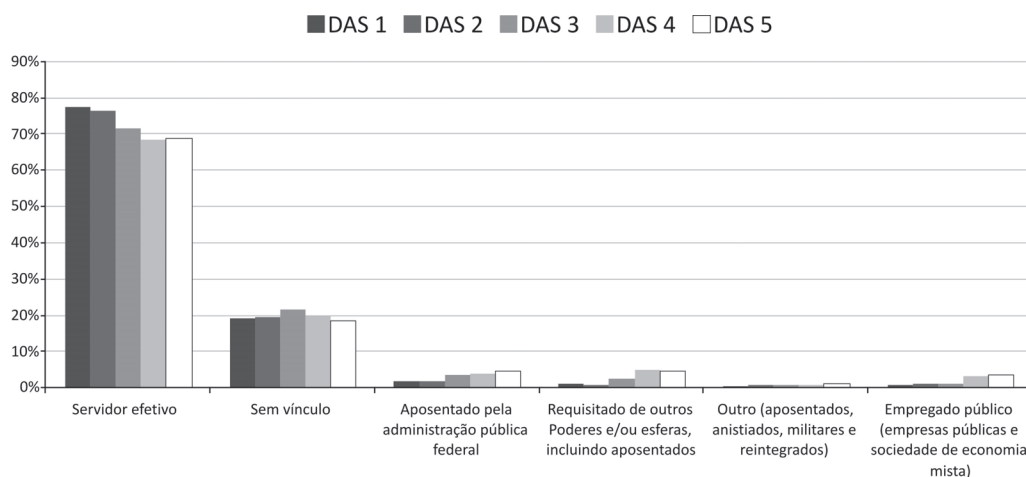
As nomeações para cargos de DAS seguem as diretrizes do Decreto nº 5.497, de julho de 2005. De acordo com esse decreto, três quartos dos cargos de DAS de níveis 1 a 3 devem ser ocupados por servidores efetivos, ao passo que o DAS nível 4 deve ser composto por 50% de servidores efetivos. O nível 5 não segue percentuais específicos estabelecidos em lei, embora os percentuais de cada vínculo na amostra para esse nível sejam semelhantes aos dos demais, como demonstram a Tabela 6 e a Figura 3:

<sup>1</sup> São considerados “com vínculo” os servidores, ativos ou inativos, oriundos de órgão ou entidade de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, suas empresas públicas e sociedades de economia mista, ocupantes de cargo ou emprego permanente no qual ingressaram mediante concurso público ou, nos casos de ingresso anterior a 05 de outubro de 1988, mediante forma de provimento permitida pelo ordenamento da época de ingresso. A categoria “sem vínculo” corresponde àqueles que não se enquadram nos casos supracitados e foram nomeados para cargos de direção e assessoramento superior (DAS).

**Tabela 6: Situação de vínculo dos respondentes segundo o nível do cargo**

Nível do cargo	Situação de vínculo						Total
	Servidor efetivo	Sem vínculo	Aposentado pela administração pública federal	Requisitado de outros Poderes e/ou esferas, incluindo aposentados	Empregado público (empresas públicas e sociedades de economia mista)	Outro (aposentados, anistiados, militares e reintegrados)	
DAS 1	1534	379	32	19	11	8	1983
DAS 2	1304	333	30	9	19	13	1708
DAS 3	1113	337	53	35	17	8	1563
DAS 4	981	284	54	69	42	11	1441
DAS 5	362	96	24	23	18	5	528
<b>Total</b>	<b>5294</b>	<b>1429</b>	<b>193</b>	<b>155</b>	<b>107</b>	<b>45</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



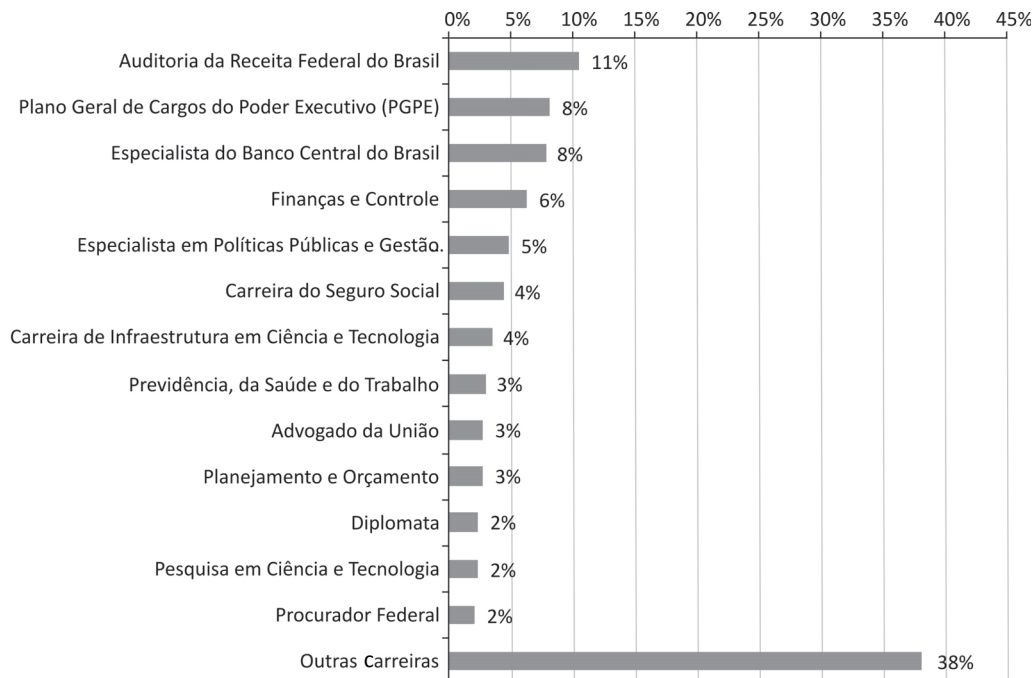
**Figura 3: Situação de vínculo dos respondentes segundo o nível do cargo**

A Tabela 7 e a Figura 4 trazem as carreiras federais mais frequentemente mencionadas pelos respondentes. Dos 7.223 respondentes, 4.667 são servidores de carreiras federais, enquanto 2.556 não se enquadram nessa categoria, incluindo aqueles que trabalham em empresas públicas e sociedades de economia mista. Como se pode ver pela Figura 4, as carreiras listadas na Tabela 7 concentram 62% dos respondentes ocupantes de carreiras federais. As três principais carreiras dos respondentes são as de Auditoria da Receita Federal, as carreiras do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) e Especialista do Banco Central do Brasil, compondo 27% dos servidores de carreiras federais na amostra. Ressalte-se a presença das carreiras do ciclo de gestão governamental, quais sejam: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Analista e Técnico de Finanças e Controle, Analista e Técnico de Planejamento e Orçamento; que compõem 14% dos respondentes ocupantes de carreiras federais.

**Tabela 7: Carreiras dos respondentes**

<b>Carreira</b>	<b>Quantidade</b>
Auditoria da Receita Federal do Brasil	496
Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)	386
Especialista do Banco Central do Brasil	368
Finanças e Controle	299
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	230
Carreira de Seguro Social	208
Carreira de Infraestrutura em Ciência e Tecnologia	166
Carreira de Previdência, da Saúde e do Trabalho	141
Advogado da União	131
Planejamento e Orçamento	130
Diplomata	114
Pesquisa em Ciência e Tecnologia	112
Procurador Federal	102
Outras carreiras federais	1784
<b>Total</b>	<b>4667</b>

Fonte: Enap



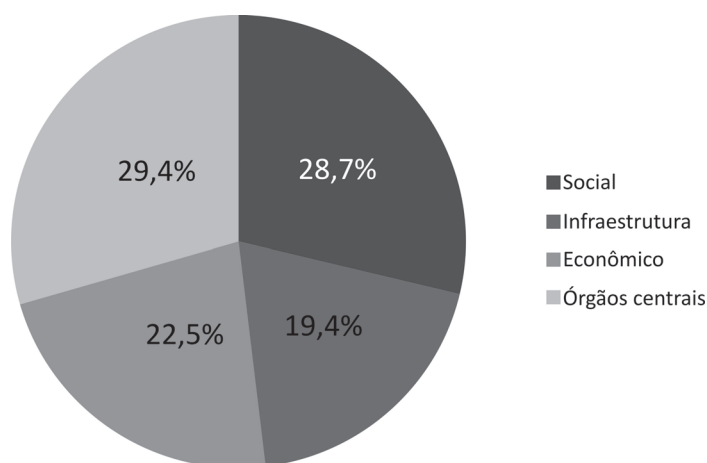
**Figura 4: Distribuição de carreiras dos respondentes**

A Tabela 8 e a Figura 5 mostram como os setores de governo estão representados na amostra. Como destacado na seção anterior, os órgãos governamentais foram divididos de acordo com quatro setores (social, infraestrutura, econômico e órgãos centrais). A maior parte dos respondentes pertence aos órgãos centrais (29,1%), em contraste à área de infraestrutura, que tem a menor parcela de respondentes (19,4%).

**Tabela 8: Número de respondentes segundo o setor de governo**

Setor	Quantidade
Social	2074
Infraestrutura	1400
Econômico	1622
Órgãos centrais	2127
<b>Total</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



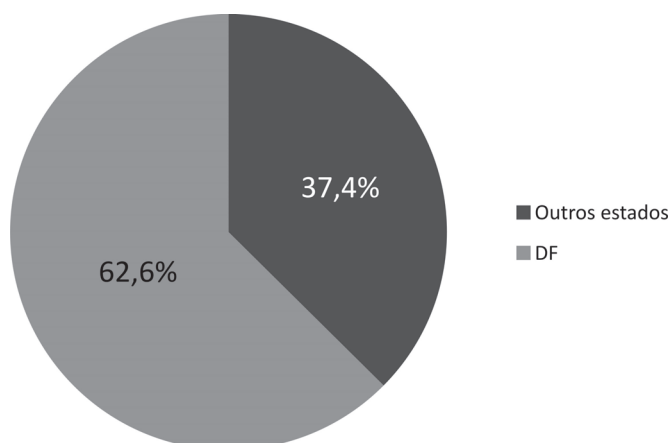
**Figura 5: Distribuição de respondentes segundo o setor de governo**

O estado em que o respondente se encontra em exercício é exibido na Tabela 9 e na Figura 6. A maioria aparece concentrada no Distrito Federal (62,6%). Não há parâmetros consolidados para a população de DAS, para averiguarmos a adequação dessa proporção, mas é importante ressaltar a existência de respondentes residentes em outros estados, para que diferentes realidades vividas pelos comissionados possam ser corretamente explicadas. Entretanto, uma possível explicação envolve o fato da grande concentração da administração direta federal no Distrito Federal, enquanto que, nos demais estados, prevalece um quantitativo maior de fundações e autarquias.

**Tabela 9: Número de respondentes segundo a UF de exercício**

UF	Quantidade
Outros estados	2701
DF	4522
<b>Total</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



**Figura 6: Distribuição de respondentes segundo a UF de exercício**

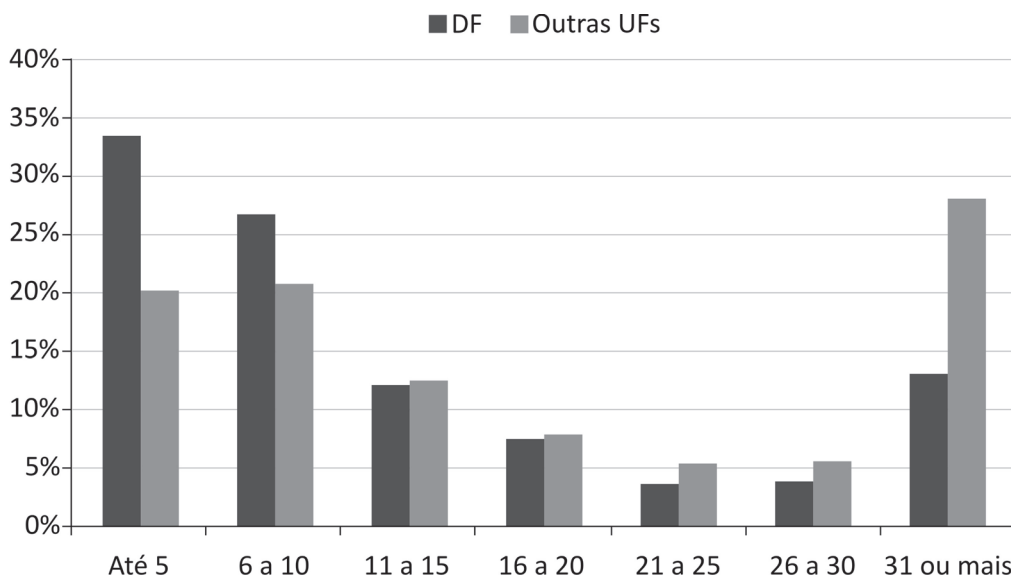
A ocupação de cargos de DAS no DF e em outros estados apresenta diferenças notáveis no que tange ao número de pessoas nas equipes subordinadas. Como demonstram a Tabela 10 e a Figura 7, em geral, os ocupantes de DAS em exercício no DF coordenam equipes menores que as daqueles que estão em outras unidades da Federação. No DF, o percentual de respondentes coordenando equipes com mais de 25 membros é de 13%, ao passo que esse percentual é mais que o dobro em outros estados, correspondendo a 28% dos respondentes.

**Tabela 10: Exercício no DF por número de pessoas na equipe**

Nº de pessoas na equipe	UF de exercício		Total
	DF	Outras UFs	
Até 5	1031	483	1514
6 a 10	825	495	1320
11 a 15	369	298	667
16 a 20	232	188	420
21 a 25	108	128	236
26 a 30	118	133	251
31 ou mais	399	673	1072
<b>Total</b>	<b>3082</b>	<b>2398</b>	<b>5480</b>

Fonte: Enap





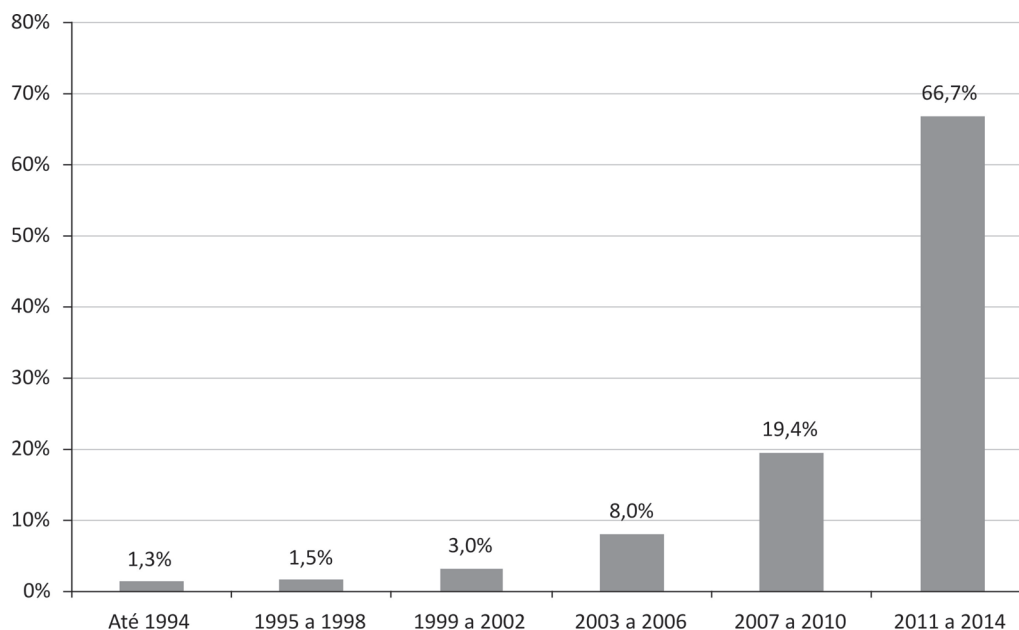
**Figura 7: Exercício no DF por número de pessoas na equipe**

A Tabela 11 e a Figura 8 trazem o ano de nomeação dos respondentes. Dois terços da amostra (66,7%) foram nomeados entre 2011 e 2014, enquanto apenas 5,8% foram nomeados antes de 2003. Esse padrão é quase idêntico ao encontrado nos dados disponíveis no Portal da Transparência, no qual consta que mais de 70% dos ocupantes atuais de DAS foram nomeados entre 2011 e 2014. Esses resultados mostram uma rotatividade de cargos relativamente elevada, mesmo em transições que não alteram o partido político do Presidente.

**Tabela 11: Ano de nomeação no cargo**

Ano	Quantidade
Até 1994	92
1995 a 1998	109
1999 a 2002	218
2003 a 2006	579
2007 a 2010	1404
2011 a 2014	4821
<b>Total</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



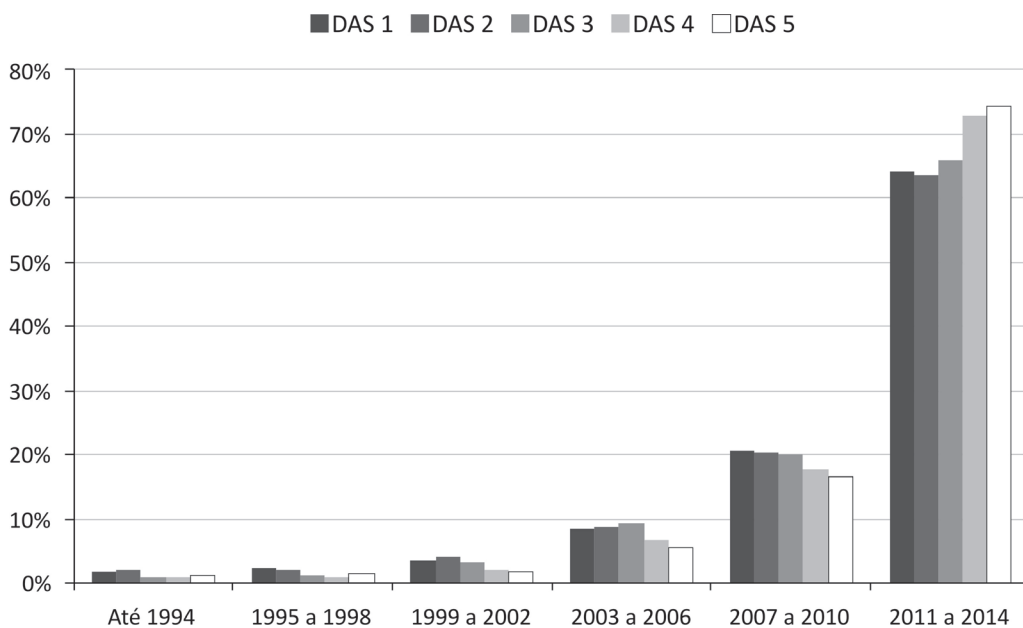
**Figura 8: Ano de nomeação no cargo**

Como revelam a Tabela 12 e a Figura 9, as nomeações para os cargos de DAS, especialmente nos níveis 4 e 5, tendem a acompanhar as mudanças de governo. As nomeações feitas a partir de 2011 vão de 63,9% (DAS 1) a 74,2% (DAS 5). Esse padrão é semelhante ao encontrado nos dados do Portal da Transparência<sup>2</sup>, onde 76% dos ocupantes de DAS aparecem como nomeados entre 2011 e 2014. Cabe destacar, contudo, que parte dessas nomeações é composta por servidores que já ocupavam cargos de DAS anteriormente e foram nomeados para outros níveis ou outros órgãos.

**Tabela 12: Ano de nomeação segundo o nível do cargo**

Ano de nomeação	Nível do cargo					Total
	DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4	DAS 5	
Até 1994	32	33	13	9	5	92
1995 a 1998	45	32	15	10	7	109
1999 a 2002	68	68	47	26	9	218
2003 a 2006	162	148	145	95	29	579
2007 a 2010	408	345	313	252	86	1404
2011 a 2014	1268	1082	1030	1049	392	4821
<b>Total</b>	<b>1983</b>	<b>1708</b>	<b>1563</b>	<b>1441</b>	<b>528</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



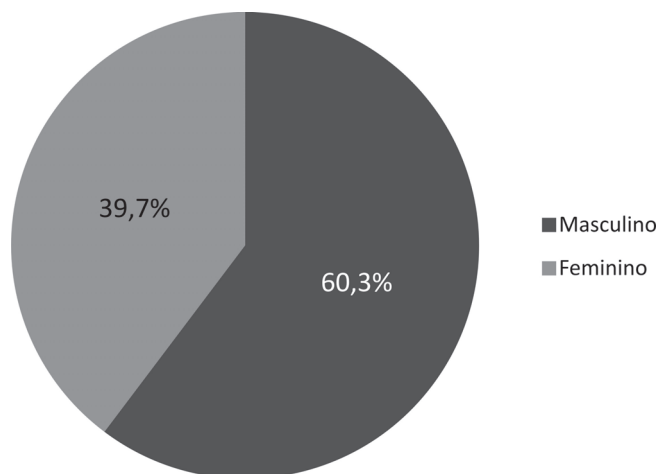
**Figura 9: Ano de nomeação segundo o nível do cargo**

No que tange ao sexo, a Tabela 13 e a Figura 10 evidenciam que aproximadamente 40% de nossa amostra é composta por mulheres. Considerando-se apenas a população de ocupantes de DAS, sem contar os cargos equivalentes, essa proporção é de 43,2%.

**Tabela 13: Sexo dos respondentes**

Sexo	Quantidade
Masculino	4279
Feminino	2817
<b>Total</b>	<b>7096</b>

Fonte: Enap



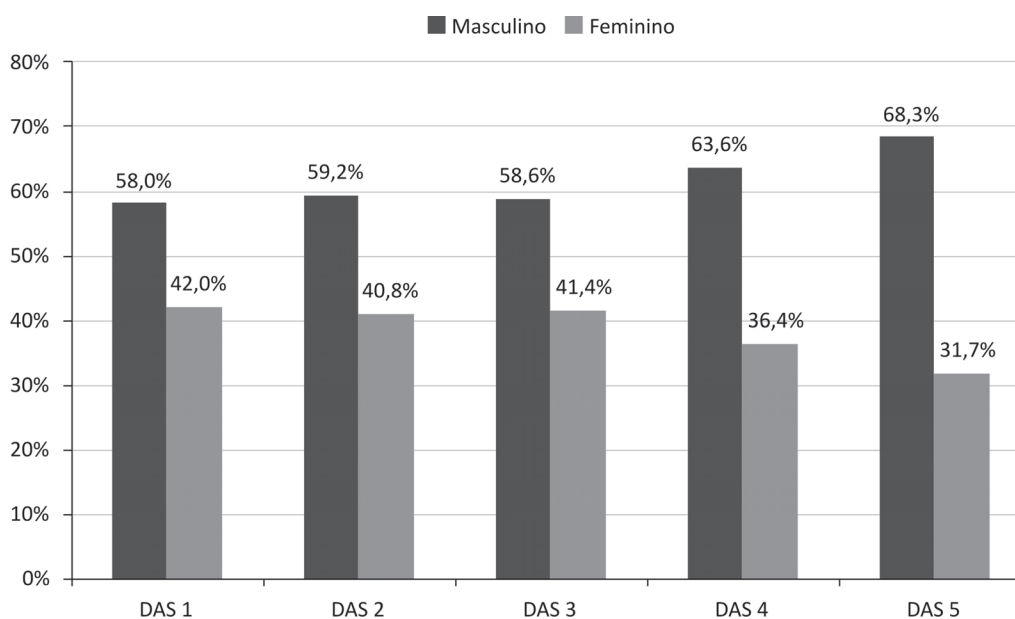
**Figura 10: Distribuição de respondentes segundo o sexo**

O tema da participação feminina em cargos gerenciais é uma preocupação que não se limita ao âmbito das empresas privadas. De fato, considerando-se que as mulheres compõem 45% da força de trabalho do Poder Executivo federal, é intrigante que sua presença nos níveis mais altos dos cargos de DAS ainda seja tímida. Como demonstram a Tabela 14 e a Figura 11, as mulheres têm sua participação reduzida quando se trata dos cargos de DAS de níveis 4 e 5.

**Tabela 14: Número de cargos segundo o sexo**

Nível do cargo	Sexo do respondente		Total
	Masculino	Feminino	
DAS 1	1122	811	1933
DAS 2	998	688	1686
DAS 3	905	639	1544
DAS 4	903	516	1419
DAS 5	351	163	514
<b>Total</b>	<b>4279</b>	<b>2817</b>	<b>7096</b>

Fonte: Enap



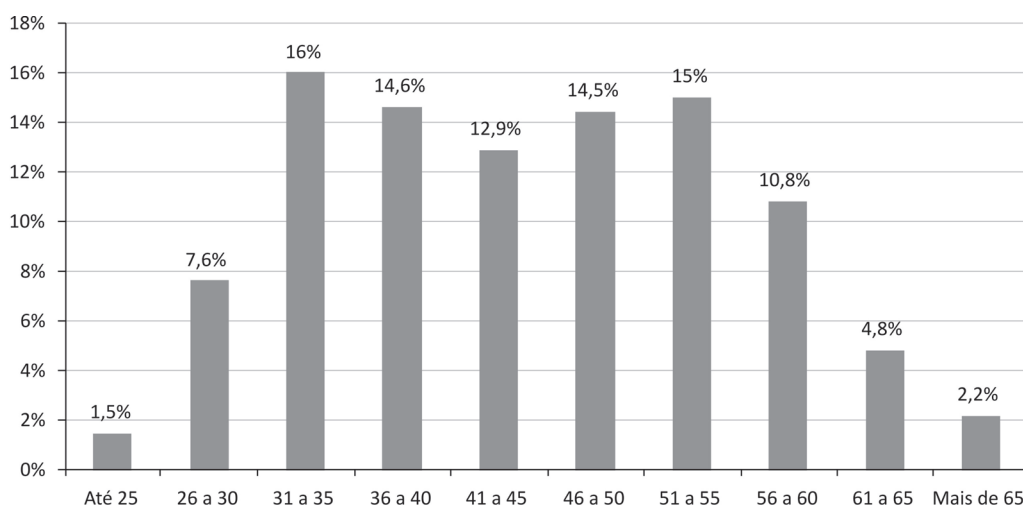
**Figura 11: Distribuição de cargos segundo o sexo**

A Tabela 15 e a Figura 12 exibem a distribuição das idades dos ocupantes de cargos na amostra. Considerando-se as respostas válidas, pouco mais de metade da amostra (52,7%) tem até 45 anos de idade, percentual muito próximo ao da população de ocupantes de DAS (desconsiderados os cargos equivalentes), em que esse valor corresponde a 50,3%.

**Tabela 15: Faixas etárias dos respondentes**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Quantidade</b>
Até 25	104
26 a 30	542
31 a 35	1137
36 a 40	1039
41 a 45	916
46 a 50	1026
51 a 55	1067
56 a 60	768
61 a 65	343
Mais de 65	154
<b>Total</b>	<b>7096</b>

Fonte: Enap



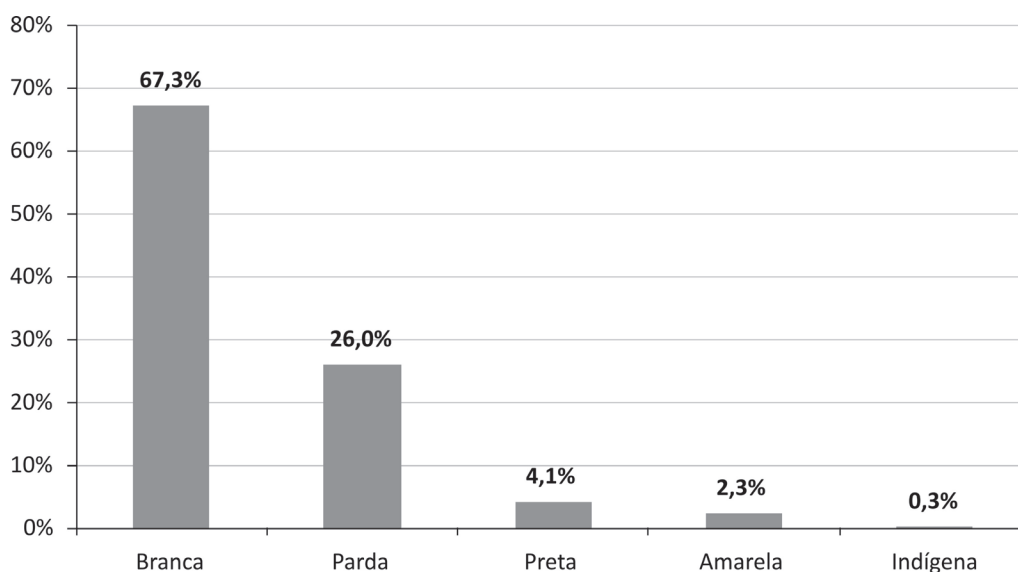
**Figura 12: Distribuição das faixas etárias dos respondentes**

Os dados relativos à raça/cor dos respondentes são exibidos na Tabela 16 e na Figura 13. Os brancos constituem a grande maioria, 67,3%; pardos e pretos representam 30,1%; e amarelos e indígenas, apenas 2,6% do total. Na população de ocupantes de DAS, desconsiderados os cargos equivalentes, esses percentuais são de 68% de brancos, 27,8% de pardos e pretos e 4,2% de amarelos e indígenas, contando-se apenas aqueles que declararam sua raça/cor no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – Siape (total de 20.034 servidores).

**Tabela 16: Raça/cor dos respondentes**

Raça/Cor	Quantidade
Branca	4770
Parda	1846
Preta	291
Amarela	163
Indígena	22
<b>Total</b>	<b>7092</b>

Fonte: Enap

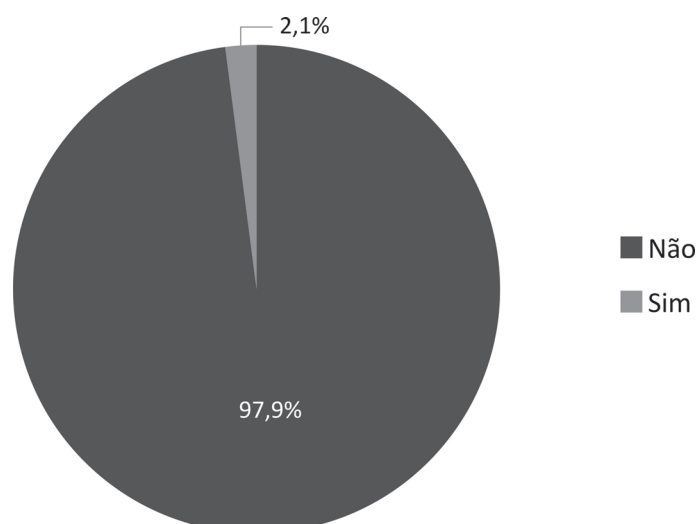
**Figura 13: Distribuição dos respondentes segundo a raça/cor**

A existência de pessoas com deficiência entre os respondentes é analisada pela Tabela 17 e pela Figura 14. Pessoa com deficiência é aquela que possui impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, segundo definição inserida da Lei Complementar nº 142, de 8 de maio de 2013, e explicitamente assinalada no questionário. Do total de respondentes, 146 (2,1%) ocupantes de cargo comissionado apontaram possuir algum tipo de deficiência.

**Tabela 17: Portadores de deficiência**

Deficiência	Quantidade
Não	6951
Sim	146
<b>Total</b>	<b>7097</b>

Fonte: Enap



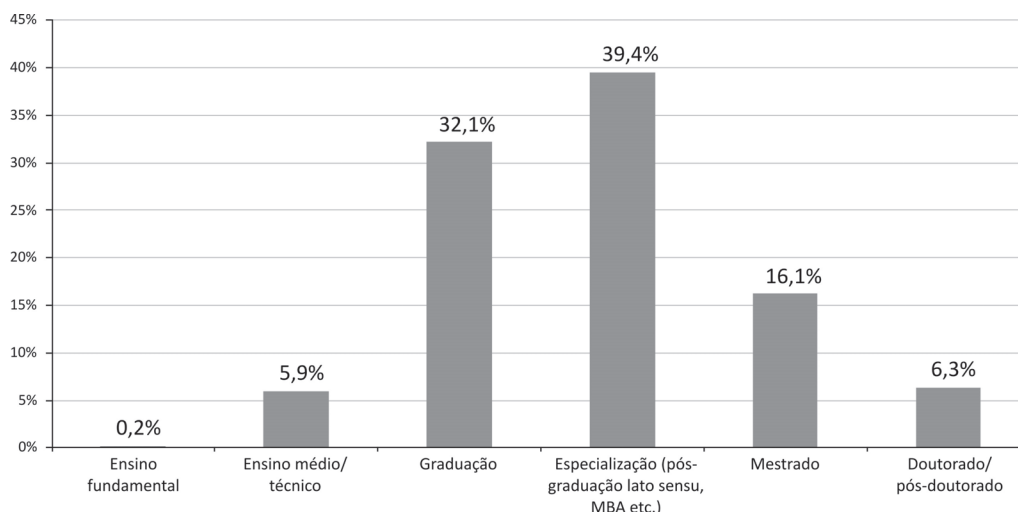
**Figura 14: Portadores de deficiência**

A Tabela 18 e a Figura 15 trazem a escolaridade dos respondentes. A maioria (61,8%) possui nível maior que o de graduação, ao passo que 6,1% possuem apenas o ensino fundamental ou médio/técnico. Na população de DAS, excetuando-se os cargos equivalentes, o percentual de servidores com nível maior que o de graduação aparece como de apenas 5,4%. T tamanha disparidade deve-se, principalmente, à desatualização da informação sobre escolaridade no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), tendo em vista que os servidores somente são solicitados a preencherem esse campo quando ingressam no serviço público. Ou seja, muitos dos respondentes provavelmente concluíram cursos mais elevados que o de graduação após terem ingressado no serviço público federal e assumido o cargo que ocupam, mas não atualizaram suas informações desde então.

**Tabela 18: Nível de escolaridade dos respondentes**

Escolaridade	Quantidade
Ensino fundamental	11
Ensino médio/técnico	417
Graduação	2279
Especialização (pós-graduação <i>lato sensu</i> , MBA etc.)	2797
Mestrado	1145
Doutorado/pós-doutorado	448
<b>Total</b>	<b>7097</b>

Fonte: Enap



**Figura 15: Nível de escolaridade dos respondentes**

### 3.2. Trajetória profissional

As perguntas a respeito de trajetória profissional solicitavam ao respondente que preenchesse o número de anos em que trabalhou nos tipos de organizações listadas e, caso tivesse trabalhado como gerente nessas organizações, o número de anos trabalhados nessa função. O objetivo dessas perguntas era traçar o perfil de recrutamento dos ocupantes de cargos comissionados, além de estimar a importância da experiência em cargos gerenciais para nomeação. É importante ressaltar que, em razão do formato da pergunta realizada no questionário, as respostas podem contemplar a experiência de trabalho simultânea em mais de uma atividade de trabalho. Isto é, em alguns casos, os anos de experiência não são cumulativos.

A Tabela 19 e a Figura 16 apresentam os dados acerca da experiência profissional na administração pública federal. O grupo preponderante dentro da amostra possui mais de 26 anos de experiência (23%), enquanto que a parcela dos respondentes que não possui experiência representa apenas 8,4%.

Observa-se, também, que o grupo daqueles que possuem entre seis a 10 de anos de experiência é significativo (21,6%), próximo do conjunto com maior número de ocorrências dentro da amostra.

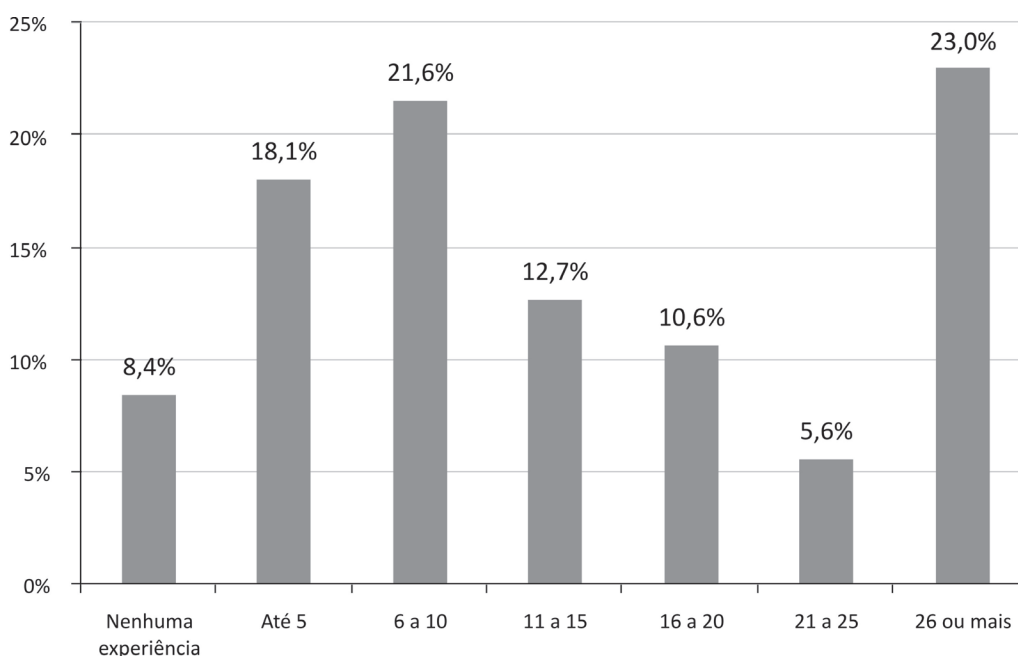
A média de experiência na administração pública federal foi de 14 anos, a maior dos setores analisados sobre trajetória profissional, como será observado a seguir.



**Tabela 19: Anos trabalhados na administração pública federal**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	610
Até 5	1307
6 a 10	1558
11 a 15	918
16 a 20	768
21 a 25	401
26 ou mais	1661
<b>Total</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



**Figura 16: Anos trabalhados na administração pública federal**

A Tabela 20 e a Figura 17 demonstram a experiência profissional dos respondentes na função de gerente na administração pública federal. A grande parte dos respondentes possui experiência nesse tipo de função (76,5%), sendo que o grupo daqueles que possuem até cinco anos de experiência é o mais expressivo dentro dessa amostra (35,7%). O grupo com o menor número de ocorrências é o com mais de 26 anos de experiência (2,9%).

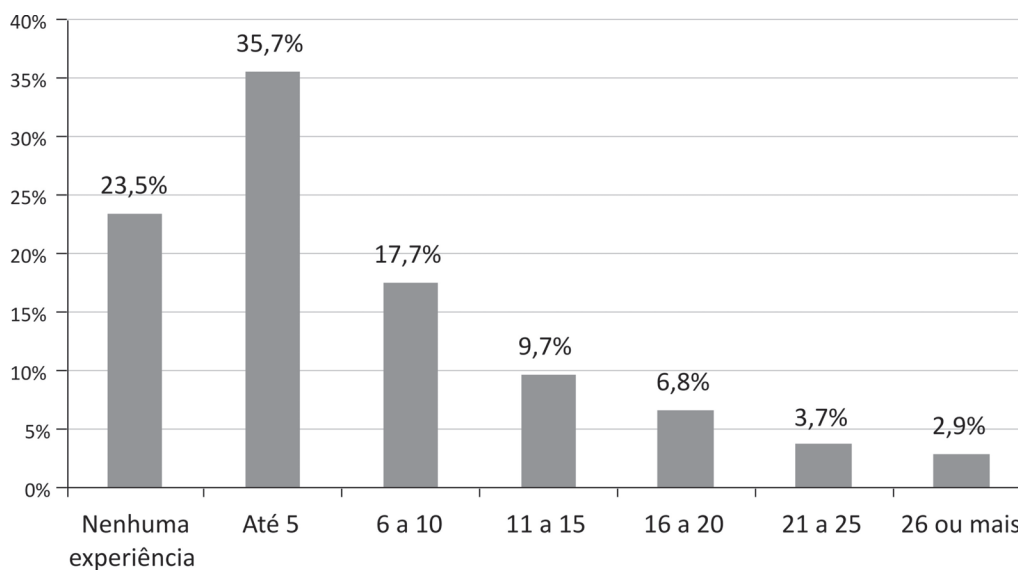
Ressalte-se que o conjunto daqueles que responderam não possuir experiência nessa função é bastante alto (23,5%), comparando-se aos que não possuem apenas experiência nesse nível de governo (8,4%), conforme demonstrado acima na Tabela 19 e na Figura 16.

A média de anos como gerente na administração pública federal, segundo o registro dos respondentes, foi de um pouco mais de seis anos e meio (6,6).

**Tabela 20: Anos como gerente na administração pública federal**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	1696
Até 5	2578
6 a 10	1277
11 a 15	702
16 a 20	488
21 a 25	270
26 ou mais	211
<b>Total</b>	<b>7222</b>

Fonte: Enap



**Figura 17: Anos como gerente na administração pública federal**

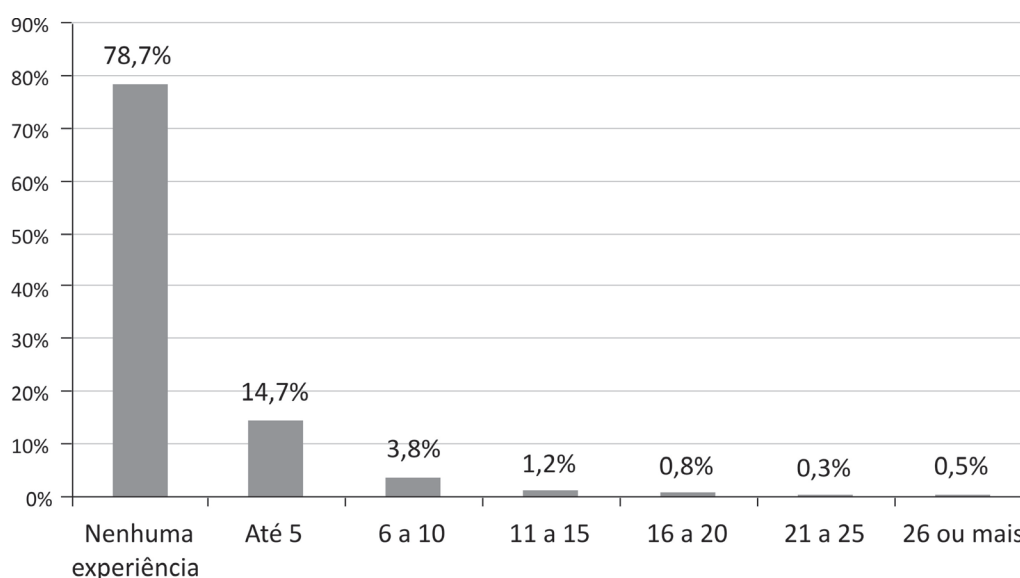
Em relação à experiência na administração pública estadual, a Tabela 21 e a Figura 18 mostram um padrão diferente comparando-se à experiência no nível de governo anterior. A maior parte dos respondentes não possui experiência profissional nesse nível de governo (78,7%). Daqueles que possuem experiência (21,3%), o grupo com até cinco anos de experiência prepondera dentro da amostra (14,7%), sendo que as categorias restantes apresentam número reduzido de casos (6,6%).

A média de anos trabalhados na administração pública estadual foi de um pouco mais de 1 ano de experiência.

**Tabela 21: Anos trabalhados na administração pública estadual**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	5682
Até 5	1062
6 a 10	275
11 a 15	86
16 a 20	57
21 a 25	23
26 ou mais	36
<b>Total</b>	<b>7221</b>

Fonte: Enap



**Figura 18: Anos trabalhados na administração pública estadual**

Já no que se refere à experiência como gerente na administração pública estadual (Tabela 22 e Figura 19), observa-se que o conjunto daqueles que não possuem experiência nessa função é bastante elevado (91,9%). Entre aqueles que responderam possuir experiência como gerente nesse nível de governo, a categoria que apresentou maior número de ocorrência foi a com até cinco anos de experiência (5,9%).

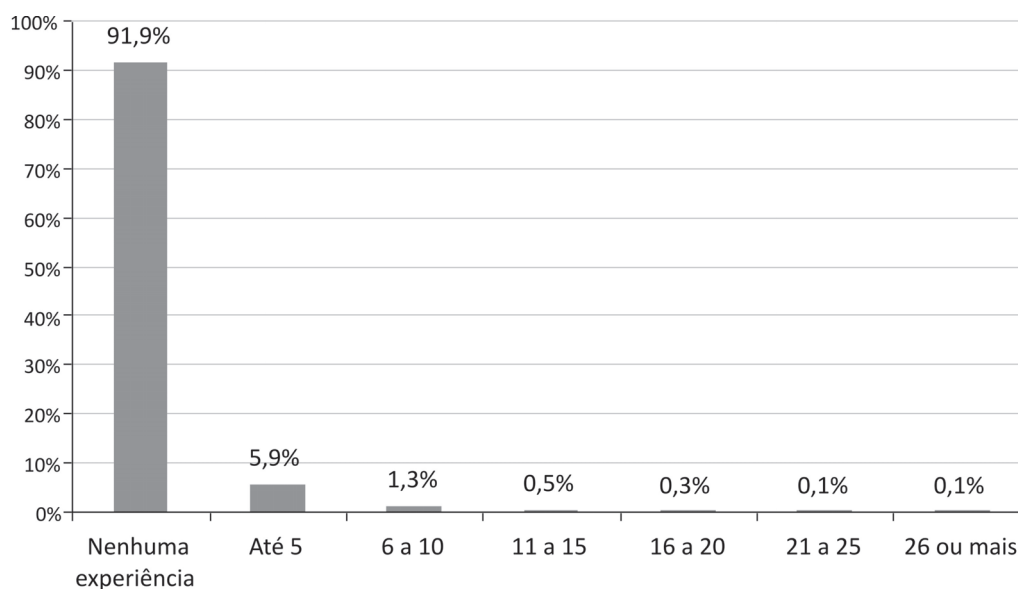
Percebe-se, nesse caso, que as demais categorias apresentam uma quantidade de ocorrência reduzida (6,6%).

A média como gerente na administração pública estadual foi de pouco mais de quatro meses (0,39).

**Tabela 22: Anos como gerente na administração pública estadual**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	6640
Até 5	426
6 a 10	93
11 a 15	34
16 a 20	19
21 a 25	5
26 ou mais	5
<b>Total</b>	<b>7222</b>

Fonte: Enap



**Figura 19: Anos como gerente na administração pública estadual**

Com relação à experiência na administração pública municipal (Tabela 23 e Figura 20), percebe-se novamente que a maior parte dos respondentes não possui experiência nesse nível de governo (89,3%), representando uma taxa levemente superior comparando-se à experiência anterior no nível estadual (78,7%).

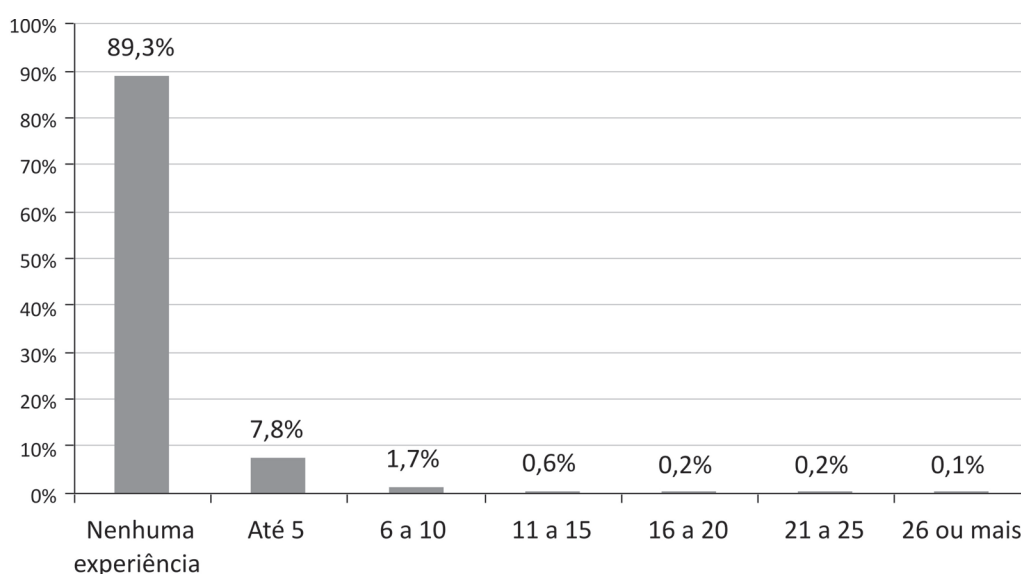
Mais uma vez, observa-se que, entre aqueles que responderam possuir experiência no referido nível de governo (10,7%), a categoria com até cinco anos de experiência é a preponderante (7,8%).

A média de anos trabalhados na administração pública municipal foi de cerca de seis meses (0,53), a mais baixa comparando-se às demais experiências nos níveis de governo anteriores.

**Tabela 23: Anos trabalhados na administração pública municipal**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	6447
Até 5	566
6 a 10	120
11 a 15	44
16 a 20	17
21 a 25	18
26 ou mais	9
<b>Total</b>	<b>7221</b>

Fonte: Enap



**Figura 20: Anos trabalhados na administração pública municipal**

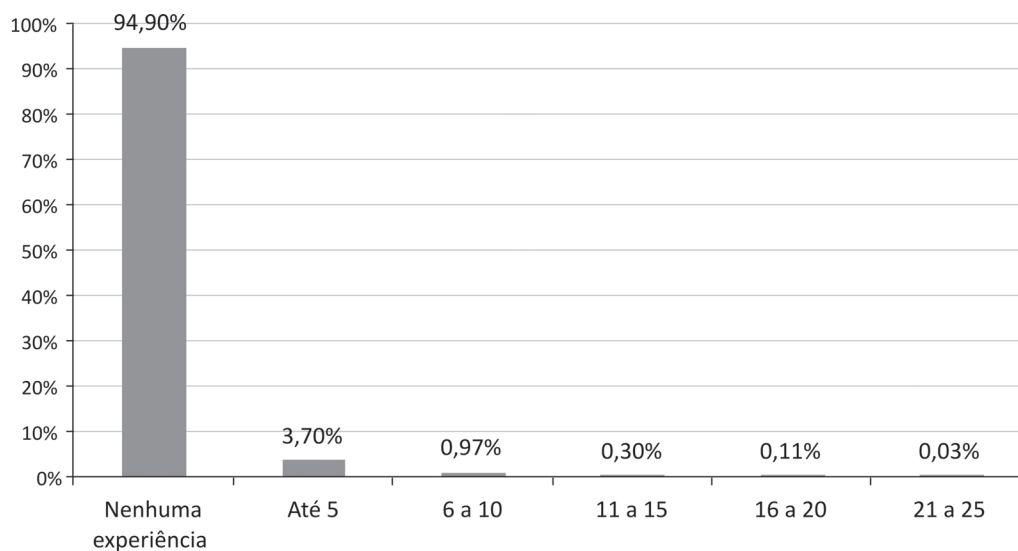
Já com relação à experiência como gerente na administração pública municipal, a Tabela 24 e a Figura 21 mostram que uma taxa bastante elevada dos respondentes não possui experiência nessa função no referido nível de governo (94,9%). Essa proporção é próxima à observada na falta de experiência como gerente na administração pública estadual (91,9%), conforme demonstrado anteriormente na Tabela 22 e na Figura 19.

A média de anos como gerente na administração pública municipal foi de pouco mais de dois meses (0,23), a mais baixa do grupo de experiência como gerente.

**Tabela 24: Anos como gerente na administração pública municipal**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	6853
Até 5	267
6 a 10	70
11 a 15	22
16 a 20	8
21 a 25	2
<b>Total</b>	<b>7221</b>

Fonte: Enap



**Figura 21: Anos como gerente na administração pública municipal**

Com relação à experiência na iniciativa privada (Tabela 25 e Figura 22), percebe-se que a maior parte dos respondentes possui experiência nesse setor (63,1%), destacando-se a categoria com até cinco anos de experiência como preponderante dentro desse grupo (37,6%).

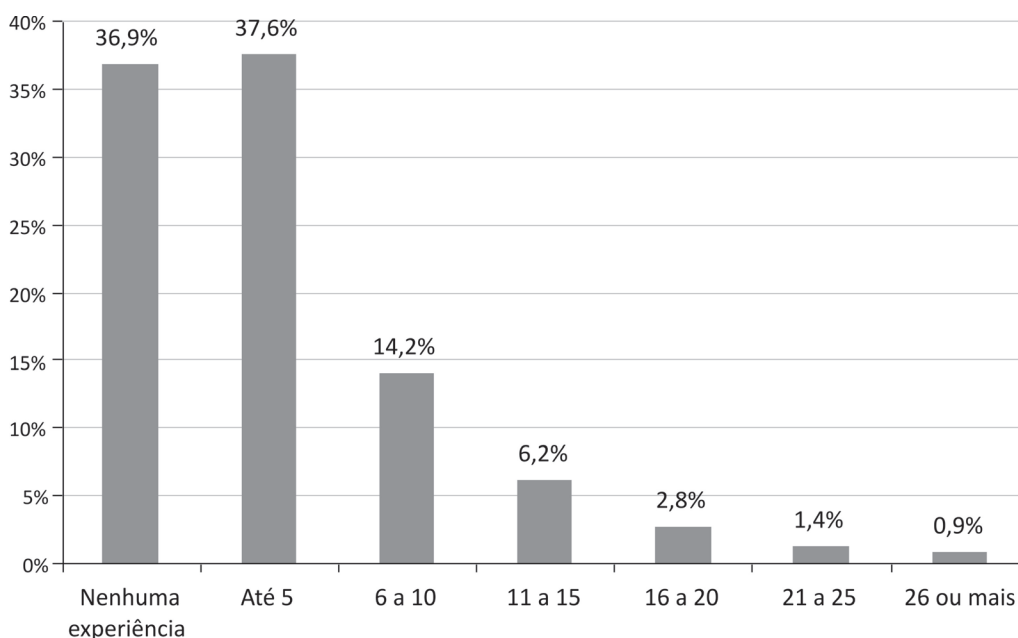
Observa-se, no entanto, que o grupo daqueles que não possuem experiência é alto (36,9%), representando a segunda maior categoria em número de ocorrência.

A média de anos trabalhados na iniciativa privada foi de pouco mais de quatro anos (4,07), a terceira maior no que diz respeito à trajetória profissional dos respondentes.

**Tabela 25: Anos trabalhados em empresa privada**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	2667
Até 5	2719
6 a 10	1022
11 a 15	450
16 a 20	199
21 a 25	98
26 ou mais	67
<b>Total</b>	<b>7222</b>

Fonte: Enap



**Figura 22: Anos trabalhados em empresa privada**

No tocante à experiência como gerente na iniciativa privada, a Tabela 26 e a Figura 23 mostram que a maior parte dos respondentes não possui experiência nessa função no referido setor (73,4%), apresentando um padrão inverso comparando-se à variável que verificava apenas a experiência no mesmo setor (36,9%), conforme demonstrado acima na Tabela 25 e na Figura 22.

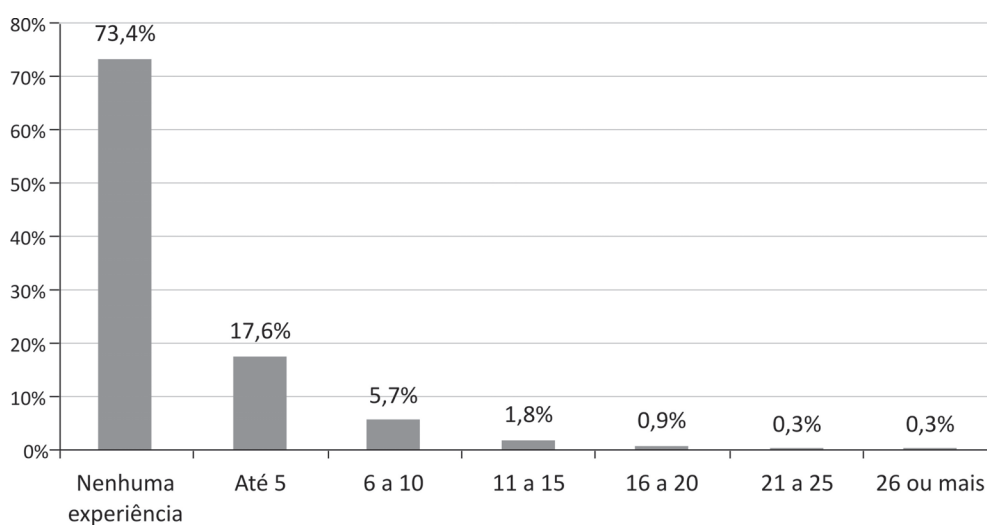
Observa-se, ademais, que, dentro do conjunto que possui experiência (26,6%), novamente a categoria com até cinco anos de experiência é a preponderante (17,6%).

A média de anos como gerente na iniciativa privada foi de pouco mais de 1 ano (1,49), a segunda maior experiência como gerente dentro das respostas sobre trajetória profissional.

**Tabela 26: Anos como gerente em empresa privada**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	5301
Até 5	1271
6 a 10	411
11 a 15	131
16 a 20	68
21 a 25	19
26 ou mais	21
<b>Total</b>	<b>7222</b>

Fonte: Enap

**Figura 23: Anos como gerente em empresa privada**

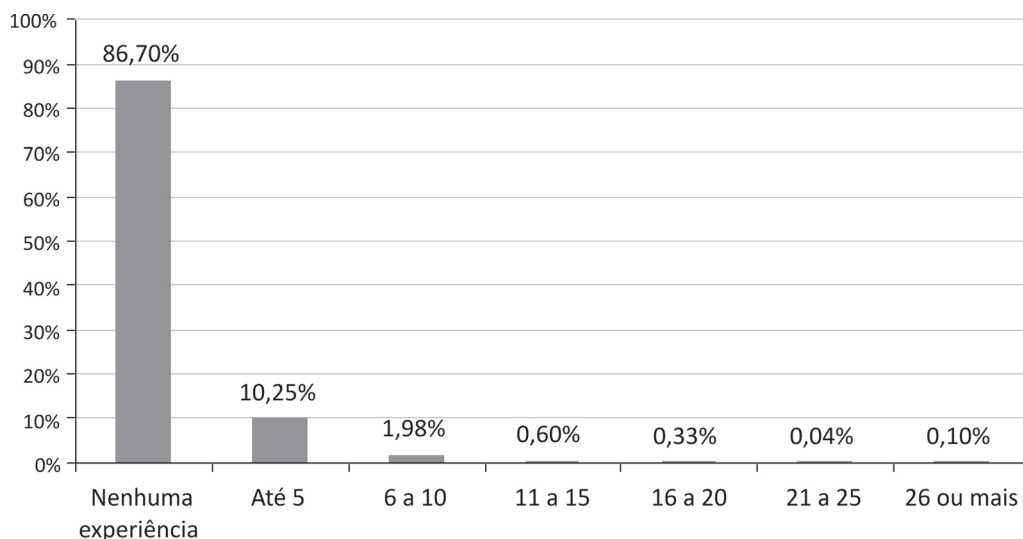
Com relação à experiência no terceiro setor (Tabela 27 e Figura 24), observa-se que uma taxa bastante elevada dos respondentes não possui experiência nessa área (86,7%). Verifica-se, novamente, que, no grupo daqueles que possuem experiência nesse setor (13,3%), a categoria com até cinco anos de experiência é a predominante (10,2%). A média de experiência no terceiro setor foi de pouco mais de seis meses (0,56).

**Tabela 27: Anos trabalhados no terceiro setor**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	6260
Até 5	740
6 a 10	143
11 a 15	43
16 a 20	24
21 a 25	3
26 ou mais	7
<b>Total</b>	<b>7220</b>

Fonte: Enap





**Figura 24: Anos trabalhados no terceiro setor**

No que se refere à experiência como gerente no terceiro setor (Tabela 28 e Figura 25), observa-se que uma taxa bastante elevada de respondentes não possui experiência nessa atividade no referido setor (93,9%).

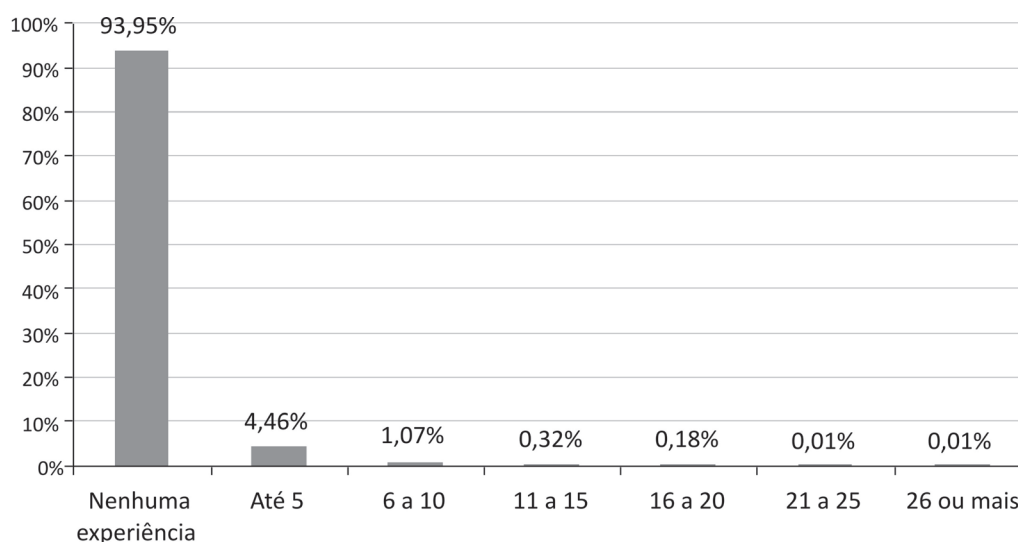
Dentro do grupo que respondeu possuir experiência nessa atividade no terceiro setor (6,1%), a categoria com até cinco anos de experiência predominou (4,5%), acompanhando o padrão verificado nas experiências anteriores.

A média de anos como gerente no terceiro setor foi de pouco mais de 3 meses (0,27), a segunda menor no grupo de experiência como gerente relativa à trajetória profissional.

**Tabela 28: Anos como gerente no terceiro setor**

Anos de experiência	Quantidade
Nenhuma experiência	6785
Até 5	322
6 a 10	77
11 a 15	23
16 a 20	13
21 a 25	1
26 ou mais	1
<b>Total</b>	<b>7222</b>

Fonte: Enap



**Figura 25: Anos como gerente no terceiro setor**

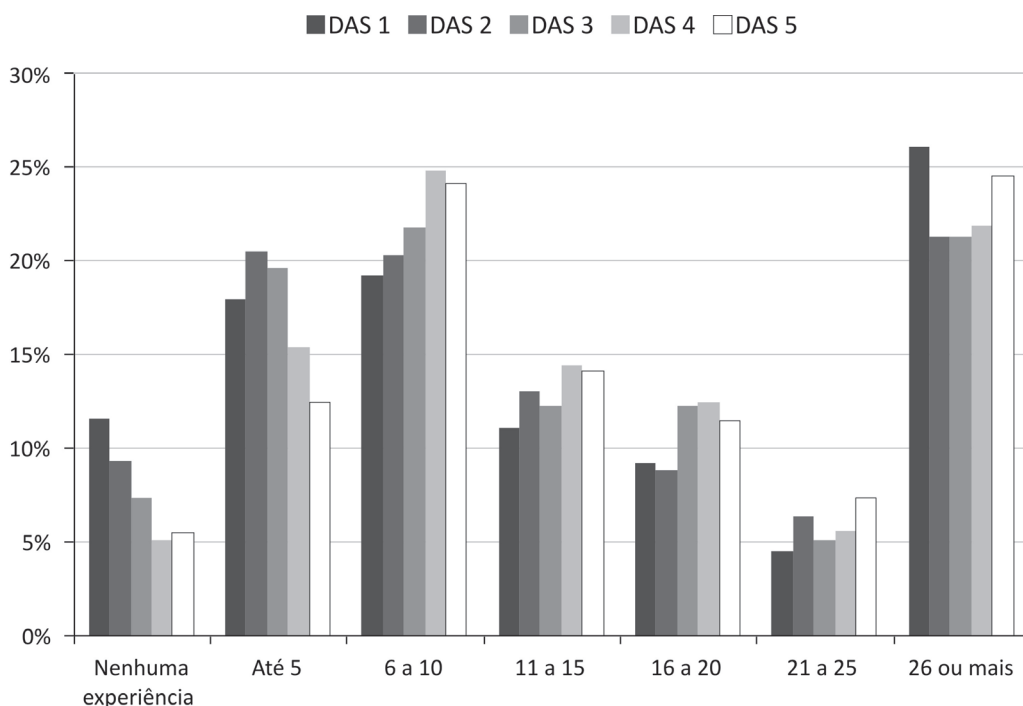
Em razão da experiência na administração pública federal ter sido a maior relativa à trajetória profissional, a Tabela 29 e a Figura 26 apresentam a experiência profissional nesse nível de governo, segundo o nível do cargo. Como se pode perceber por meio da Figura 26, cerca de 50% dos respondentes nos níveis 1 a 3 possuem, no máximo, 10 anos de experiência na administração pública federal. Nos níveis 4 e 5, esse percentual é um pouco menor: 45% e 42%, respectivamente. Entre os respondentes com 26 ou mais anos de experiência no âmbito federal, os maiores percentuais aparecem nos níveis 1 (26,1%) e 5 (24,1%).

Observa-se, na Figura 26, que, quanto maior o nível do DAS, mais elevado o número de anos de experiência na administração pública federal. Portanto, a “senioridade”, isto é, a experiência profissional no referido nível de governo, é verificada na amostra em relação a essa trajetória, indo ao encontro de outros estudos recentes sobre o perfil da administração pública federal.

**Tabela 29: Anos de experiência na esfera federal segundo o nível do cargo**

Nível do cargo	Nenhuma experiência	Até 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 ou mais	Total
DAS 1	231	358	382	220	183	91	518	1983
DAS 2	160	352	348	223	152	109	364	1708
DAS 3	116	308	341	192	192	81	333	1563
DAS 4	74	223	359	208	180	81	316	1441
DAS 5	29	66	128	75	61	39	130	528
<b>Total</b>	<b>610</b>	<b>1307</b>	<b>1558</b>	<b>918</b>	<b>768</b>	<b>401</b>	<b>1661</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap



**Figura 26: Distribuição de anos de experiência na esfera federal segundo o nível do cargo**

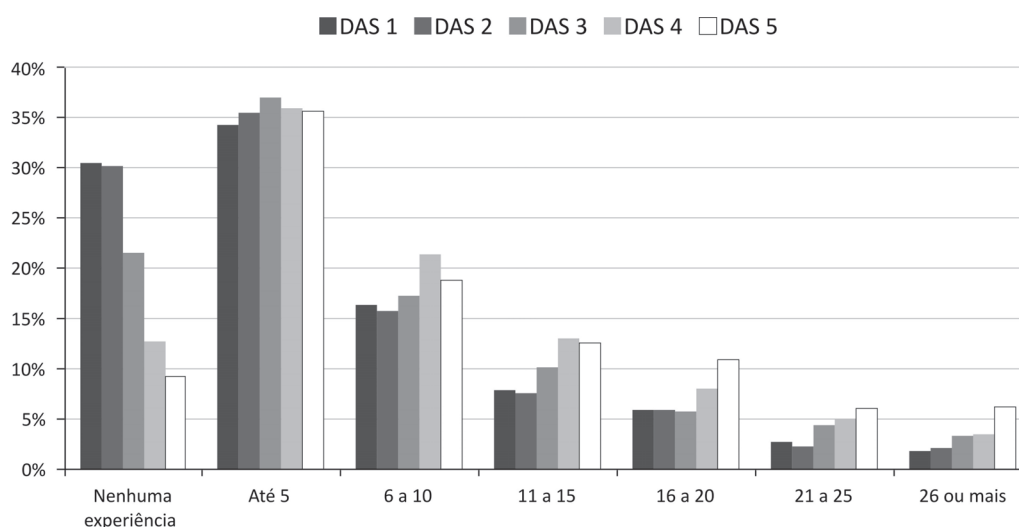
Em relação à experiência como gerente na esfera federal segundo o nível do cargo, a Tabela 30 e a Figura 27 indicam que, quanto maior o nível do cargo, mais elevado o número de anos de experiência na referida atividade. Entretanto, a grande maioria dos respondentes afirmou ter, no máximo, cinco anos de experiência como gerente no âmbito federal, especialmente entre os níveis 1 a 3, em que esse percentual varia entre 58,7% (DAS 3) e 66% (DAS 2). Essa parcela de respondentes é menor entre os níveis 4 e 5, com 49,8% e 45,1% do total de respostas, respectivamente.

O maior percentual de respondentes que afirmaram ter mais de 25 anos de experiência como gerente no Governo Federal está no nível 5, com 6,3%. Observa-se, mais uma vez, a “senioridade” como um elemento a ser levado em consideração para a nomeação no referido cargo, nessa esfera de governo.

**Tabela 30: Anos como gerente na esfera federal segundo o nível do cargo**

Nível do cargo	Nenhuma experiência	Até 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 ou mais	Total
DAS 1	607	681	326	156	118	56	38	1982
DAS 2	518	609	271	130	103	40	37	1708
DAS 3	338	580	271	160	92	70	52	1563
DAS 4	184	519	309	189	117	72	51	1441
DAS 5	49	189	100	67	58	32	33	528
<b>Total</b>	<b>1696</b>	<b>2578</b>	<b>1277</b>	<b>702</b>	<b>488</b>	<b>270</b>	<b>211</b>	<b>7222</b>

Fonte: Enap



**Figura 27: Distribuição de anos de gerência na esfera federal segundo o nível do cargo**

### 3.3. Atuação

Nesta seção foram incluídas as questões sobre atuação profissional, centrais para a caracterização dos burocratas de médio escalão, como aponta a literatura (PETERS, 2001; ADLER e BORYS, 1996). Nas perguntas sobre autonomia gerencial, atividades e interações, foi usada uma escala de frequência de cinco pontos (“nunca” a “sempre”) e uma opção “não se aplica”. Essas perguntas também incluíam a categoria “outros”, na qual o respondente marcava a frequência com que outras situações ocorriam e, em seguida, descrevia quais eram essas situações em uma pergunta aberta. A pergunta sobre obstáculos enfrentados no exercício da função seguia modelo semelhante, porém não incluía uma escala de frequências, apenas solicitava que o respondente destacasse quais problemas (de três a cinco) mais afetavam seu trabalho.

Para encerrar o bloco de perguntas sobre atuação profissional, foram incluídas as perguntas sobre fatores de importância para nomeação a cargos de DAS no órgão do respondente. Essas perguntas seguiam uma escala de importância de cinco pontos (“nada importante” a “muito importante”). Cabe ressaltar que essas perguntas não incluíam a opção “não se aplica” ou “não sei”, para impedir que os respondentes evitassem se manifestar sobre um tema polêmico (KROSNICK; PRESSER, 2010).

A compreensão da atuação dos servidores públicos ocupantes de DAS de 1 a 5 é um objetivo importante da pesquisa, em razão de essas informações serem praticamente inexistentes na literatura da área ou em bases de dados robustas, como o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape).

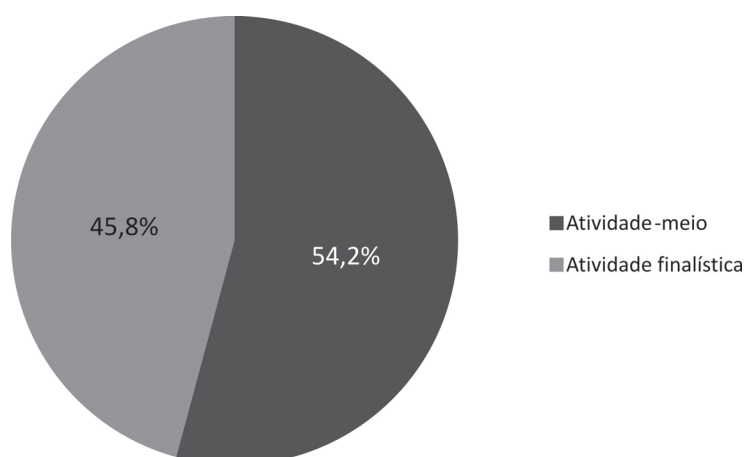
A Tabela 31 e a Figura 28 demonstram a distribuição dos respondentes segundo o tipo de atividade exercida. Há uma composição equilibrada,

na qual uma parte se ocupa de atividades-meio (54,2%), isto é, atividade como convênio, orçamento/planejamento, recursos humanos, tecnologia da informação, administração/logística etc., enquanto o restante trabalha diretamente em atividades finalísticas das organizações.

**Tabela 31: Classificação da própria atividade de trabalho**

Atividade de trabalho	Quantidade
Meio (convênio, orçamento/planejamento, recursos humanos, tecnologia da informação, administração/logística etc.)	3912
Finalística	3307
<b>Total</b>	<b>7219</b>

Fonte: Enap



**Figura 28: Classificação da própria atividade de trabalho**

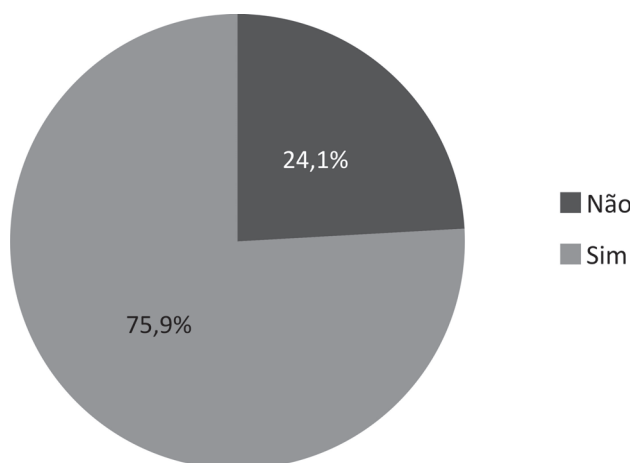
Em seguida, os entrevistados foram questionados acerca de trabalharem na coordenação ou direção de equipes e, em caso afirmativo, foi solicitado que indicassem o tamanho das equipes, considerando-se todos os níveis hierárquicos subordinados.

Na Tabela 32 e na Figura 29, pode-se observar que três quartos dos ocupantes de DAS são responsáveis pelo gerenciamento de equipes.

**Tabela 32: Gerencia ou não equipe**

Gerencia ou não equipe	Quantidade
Não	1740
Sim	5481
<b>Total</b>	<b>7221</b>

Fonte: Enap



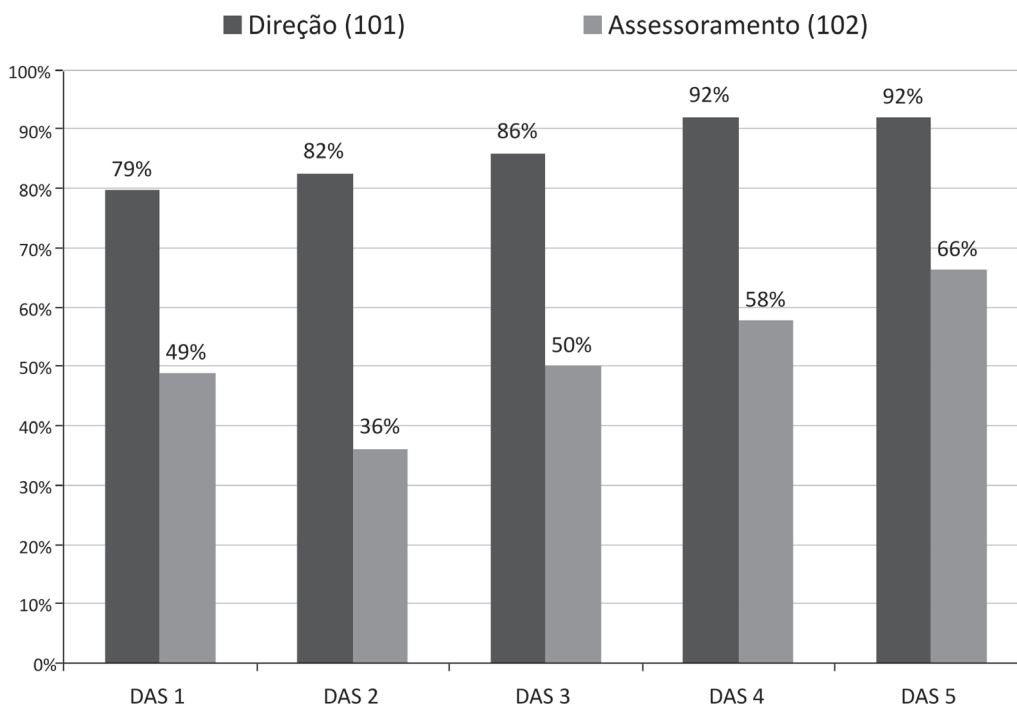
**Figura 29: Gerencia ou não equipe**

A Tabela 33 e a Figura 30 mostram a distribuição de coordenadores e diretores de equipes segundo o nível e a categoria do cargo comissionado. Os cargos de DAS são divididos em duas categorias: a de direção, com numeração 101, e a de assessoramento, de numeração 102. Como é possível notar na Figura 30, no que tange ao gerenciamento de equipes, as diferenças entre os níveis de DAS são relativamente pequenas. Enquanto 79% dos ocupantes de DAS 1, categoria 101, gerenciam equipes, 92% dos ocupantes de DAS 5, na mesma categoria, são gerentes – uma diferença de apenas 13 pontos percentuais. Por outro lado, as diferenças entre as categorias 101 e 102 dentro de cada nível já são mais perceptíveis, embora muitos respondentes na categoria 102 tenham afirmado coordenar ou dirigir equipes. A maior diferença entre as categorias 101 e 102 pode ser vista no DAS 2, em que chega a 46 pontos percentuais. Já no DAS 5, a diferença entre as categorias 101 e 102 é menor: 26 pontos percentuais.

**Tabela 33: Nível e categoria de DAS por gerenciamento de equipes**

Nível e categoria do cargo	Gerencia uma ou mais equipes?		Total
	Sim	Não	
DAS 101.1	1117	289	1406
DAS 101.2	1033	221	1254
DAS 101.3	1014	168	1182
DAS 101.4	1071	96	1167
DAS 101.5	384	35	419
DAS 102.1	280	296	576
DAS 102.2	163	291	454
DAS 102.3	190	191	381
DAS 102.4	157	116	273
DAS 102.5	72	37	109
<b>Total</b>	<b>5481</b>	<b>1740</b>	<b>7221</b>

Fonte: Enap



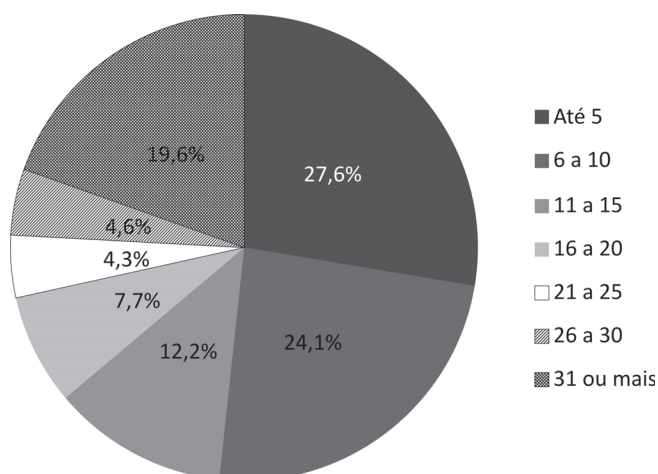
**Figura 30: Nível e categoria de DAS por gerenciamento de equipes**

A Tabela 34 e a Figura 31 apresentam as respostas para a questão do tamanho da equipe, apenas para os casos em que os respondentes disseram gerenciar equipes. Observa-se que pouco mais da metade dos respondentes gerencia equipes de até 10 pessoas. No outro extremo, quase um quinto gerencia equipes com 30 ou mais indivíduos, com os demais respondentes gerenciando equipes entre 10 a 30 integrantes. Esse cenário demonstra disparidade significativa no contexto de trabalho dos gestores públicos federais.

**Tabela 34: Tamanho das equipes**

Tamanho das equipes	Quantidade
Até 5	1514
6 a 10	1320
11 a 15	667
16 a 20	420
21 a 25	236
26 a 30	251
31 ou mais	1072
<b>Total</b>	<b>5480</b>

Fonte: Enap



**Figura 31: Tamanho das equipes**

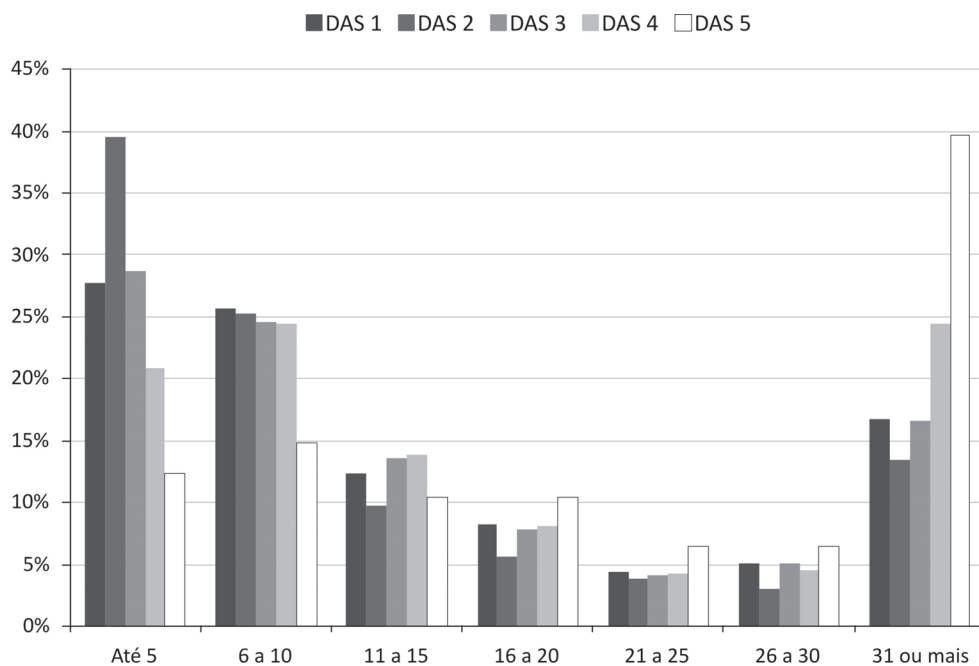
A Tabela 35 e a Figura 32 trazem o número de pessoas nas equipes segundo o nível do cargo. Embora a variação de respostas seja substancial, é possível notar uma proporcionalidade direta entre o nível do cargo e o tamanho da equipe. De maneira geral, os ocupantes de cargos de níveis 1 a 3 possuem equipes menores que as dos ocupantes de DAS 4 e 5, apesar de o nível 5 ser o que mais sobressai nesse aspecto. Enquanto nos níveis 1 a 3 o percentual de equipes com mais de 25 membros é de, no máximo, 22%, no nível 5 esse percentual chega a 46%.

**Tabela 35: Nível de DAS por número de pessoas na equipe**

Nível do cargo	Número de pessoas na equipe							Total
	Até 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30	31 ou mais	
<b>DAS 1</b>	387	357	172	115	61	71	234	1397
<b>DAS 2</b>	472	301	116	67	45	35	160	1196
<b>DAS 3</b>	344	295	163	93	49	61	199	1204
<b>DAS 4</b>	255	300	169	98	52	55	299	1228
<b>DAS 5</b>	56	67	47	47	29	29	180	455
<b>Total</b>	<b>1514</b>	<b>1320</b>	<b>667</b>	<b>420</b>	<b>236</b>	<b>251</b>	<b>1072</b>	<b>5480</b>

Fonte: Enap





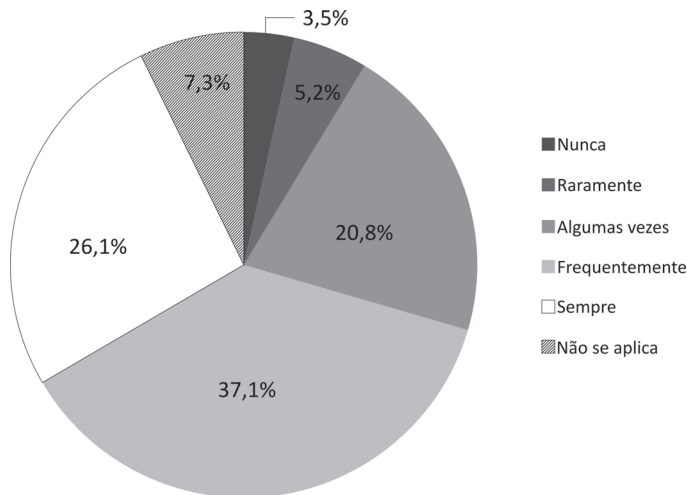
**Figura 32: Nível de DAS por número de pessoas na equipe**

Em seguida, apenas aqueles que afirmaram coordenar ou dirigir equipes (5.480 respondentes) responderam a perguntas sobre autonomia gerencial. Três perguntas foram utilizadas como *proxies* desse conceito mais amplo: i) decisão e fixação de objetivos e metas de minha unidade; ii) decisão sobre organização do trabalho em minha unidade independente de aprovação de meus superiores hierárquicos; e iii) definição de instrumentos e técnicas que julgo mais adequados para realização do trabalho em minha unidade. Para as três dimensões, observou-se que os respondentes apontaram possuir “sempre” e “frequentemente” autonomia para executar essas ações em frequências que variaram de 57% a 73%, conforme a Tabela 36 e as Figuras 33A, 33B e 33C. Com relação às manifestações de maior restrição à autonomia gerencial, as respostas “nunca” e “raramente”, o valor mais elevado foi encontrado na pergunta sobre decidir a organização do trabalho da unidade independentemente da aprovação de superiores, cujo valor para essas respostas foi de aproximadamente 15%. Nas demais, os percentuais oscilaram em torno de 6%.

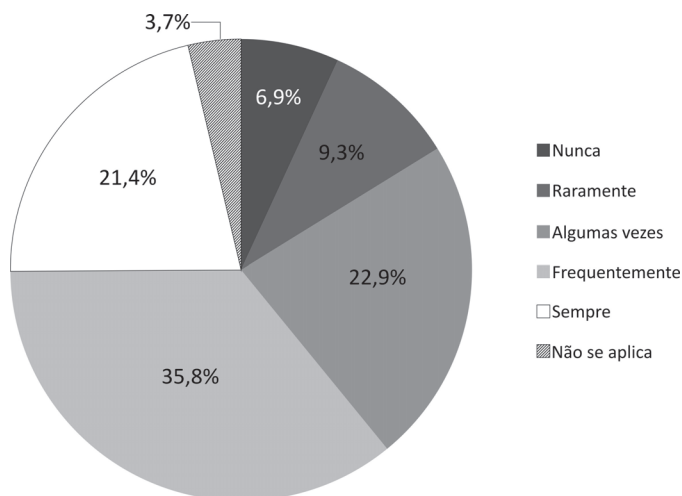
**Tabela 36: Autonomia gerencial**

Respostas	Decido e fixo os objetivos e metas de minha unidade	Decido sobre a organização do trabalho da equipe em minha unidade independente de aprovação de meus superiores hierárquicos	Defino os instrumentos e técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em minha unidade
Nunca	191	377	80
Raramente	285	510	240
Algumas vezes	1140	1255	992
Frequentemente	2033	1962	2306
Sempre	1431	1171	1714
Não se aplica	399	203	147
<b>Total</b>	<b>5479</b>	<b>5478</b>	<b>5479</b>

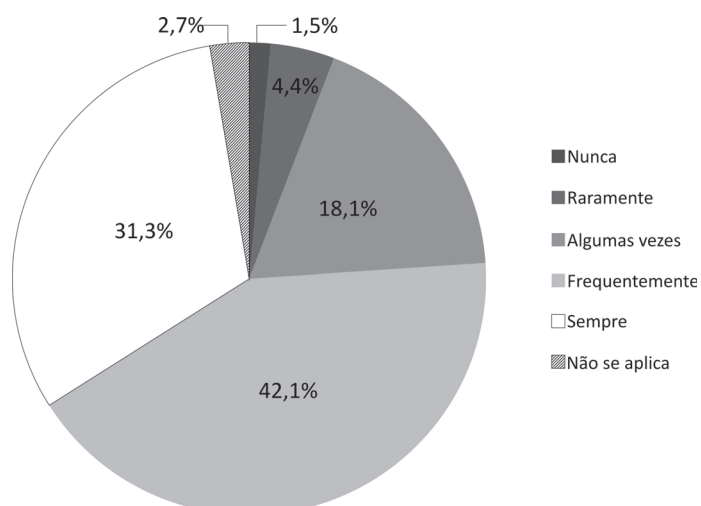
Fonte: Enap



**Figura 33A: Decido e fixo os objetivos e metas de minha unidade**



**Figura 33B: Decido sobre a organização do trabalho da equipe em minha unidade independente de aprovação de meus superiores hierárquicos**



**Figura 33C: Defino os instrumentos e técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em minha unidade**

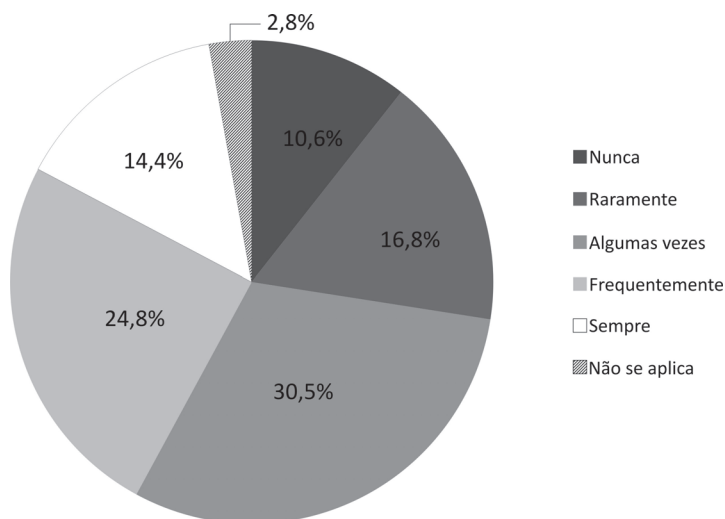
Em seguida, todos os respondentes são perguntados sobre o tipo de articulação com a alta gerência de suas respectivas organizações de trabalho, com relação à oportunidade de participar de reuniões com a alta cúpula e terem suas ideias consideradas no processo de tomada de decisão. A Tabela 37 e as Figuras 34A e 34B apresentam as distribuições de frequência dessas perguntas. Nos dois casos, aproximadamente 40% dos respondentes disseram que essas duas ações ocorreram “sempre” ou “frequentemente” em seu cotidiano de trabalho. Esses resultados sugerem que há uma relação direta entre a participação em reuniões com a alta cúpula e a consideração de ideias na tomada de decisão do órgão.

A opção de “algumas vezes” corresponde a 30,5% para participação em reuniões com a alta gerência, ao passo que atingiu o valor de 38,9% na pergunta sobre as ideias serem consideradas no processo de tomada de decisão. Para as opções “nunca” e “raramente”, os valores foram de 27,4% para a questão da oportunidade de participar de reuniões com a alta cúpula do órgão em que trabalha e de 18,1% para as ideias serem consideradas no processo de decisão.

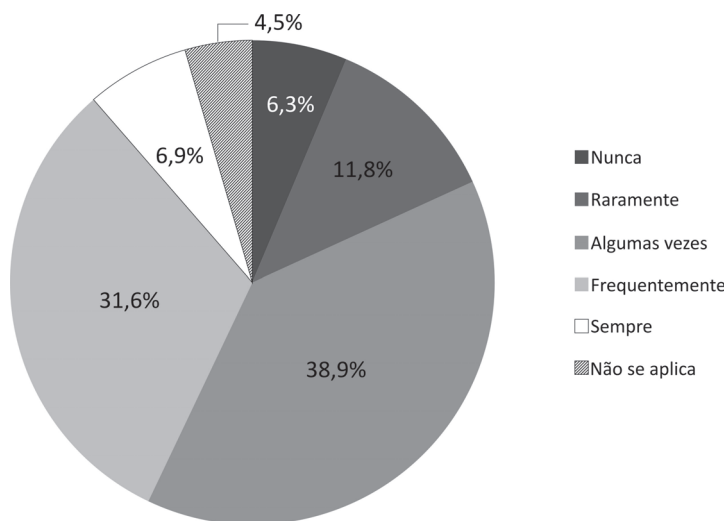
**Tabela 37: Interlocução com a alta gerência**

Respostas	Tive oportunidade de participar de reuniões com a alta cúpula do órgão em que trabalho	Minhas ideias foram consideradas na tomada de decisão do órgão em que trabalho
Nunca	767	457
Raramente	1216	855
Algumas vezes	2199	2808
Frequentemente	1791	2278
Sempre	1042	498
Não se aplica	205	324
<b>Total</b>	<b>7220</b>	<b>7220</b>

Fonte: Enap



**Figura 34A: Tive oportunidade de participar de reuniões com a alta cúpula do órgão em que trabalho**



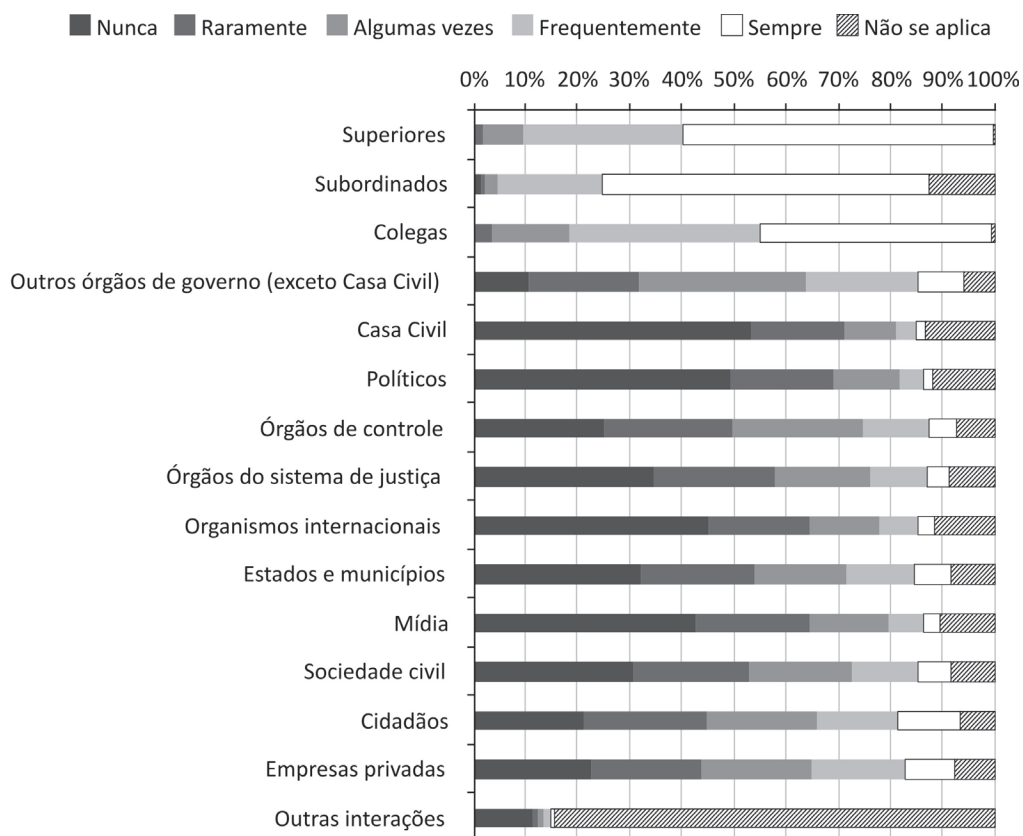
**Figura 34B: Minhas ideias foram consideradas na tomada de decisão do órgão em que atuo**

Um ponto relevante para se compreender a atuação dos gestores governamentais é a frequência da interação com interlocutores. A Tabela 38 e a Figura 35 evidenciam alguns aspectos dessas interações. Nas alternativas de interlocução com superiores, subordinados e colegas de trabalho, as respostas “sempre” ou “frequentemente” ocorreram para 80% a 90% dos respondentes. Cerca de 30% interagem “sempre” ou “frequentemente” com outros órgãos de governo (exceto Casa Civil), cidadãos e empresas privadas. Por fim, 15% a 20% dos respondentes interagem “sempre” ou “frequentemente” com órgãos do sistema de justiça, órgãos de controle, sociedade civil, estados e municípios. Considerando os organismos internacionais e a mídia, em torno de 10% dos respondentes fizeram interlocução em maior intensidade com esses atores. Para as demais opções, Casa Civil e políticos, a frequência de interação (tomando-se os valores “sempre” ou “frequentemente”) foi bem menor, sendo de 5,71% e 6,52%, respectivamente.

**Tabela 38: Interação com diversos atores na rotina de trabalho**

Com quem interage	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequen- temente	Sempre	Não se aplica	Total
Superiores	12	119	557	2202	4305	26	<b>7221</b>
Subordinados	109	50	174	1455	4506	924	<b>7218</b>
Colegas	37	221	1071	2636	3188	66	<b>7219</b>
Outros órgãos de governo (exceto Casa Civil)	758	1529	2307	1551	634	441	<b>7220</b>
Casa Civil	3826	1309	694	275	137	973	<b>7214</b>
Políticos	3557	1423	906	342	129	862	<b>7219</b>
Órgãos de controle	1802	1769	1819	896	387	547	<b>7220</b>
Órgãos do Sistema de Justiça	2481	1690	1305	788	314	642	<b>7220</b>
Organismos internacionais	3247	1401	970	513	239	845	<b>7215</b>
Estados e municípios	2307	1563	1291	922	509	621	<b>7213</b>
Mídia	3061	1573	1099	489	218	773	<b>7213</b>
Sociedade civil	2218	1602	1398	933	455	613	<b>7219</b>
Cidadãos	1517	1711	1531	1102	870	487	<b>7218</b>
Empresas privadas	1636	1520	1503	1289	680	579	<b>7207</b>
Outras	812	69	91	87	64	6079	<b>7202</b>

Fonte: Enap



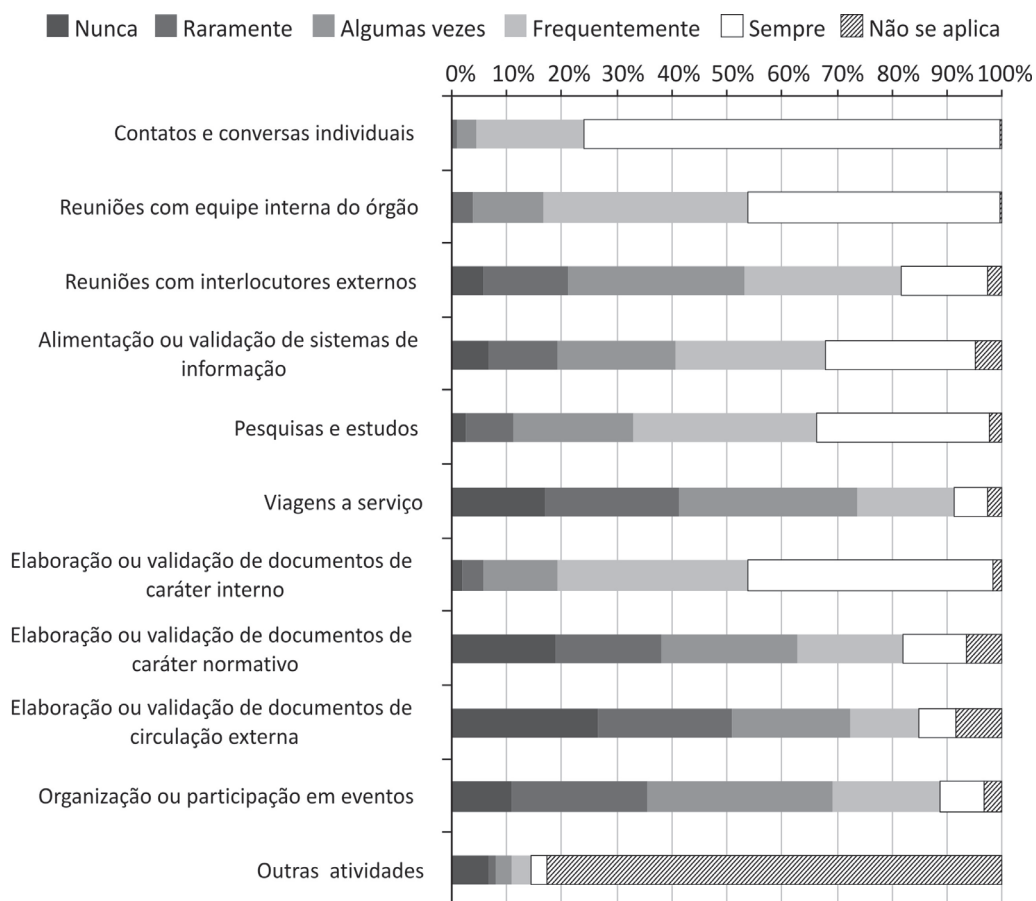
**Figura 35: Interação com diversos atores na rotina de trabalho**

De forma complementar à questão sobre os interlocutores mais comuns aos burocratas federais ocupantes de cargo comissionado, os respondentes foram questionados sobre com que frequência executam algumas atividades na administração pública. Na Tabela 39 e na Figura 36, observa-se que quase 95% dos respondentes realizam contatos e conversas individuais com grande intensidade (alternativa de resposta “sempre” ou “frequentemente”). Cerca de 80% realizam intensamente reuniões internas e elaboram ou validam documentos para consumo interno. Para realização de pesquisas e estudos, por um lado, e alimentação ou validação de sistemas de informação para outro, os percentuais de respondentes que marcaram as respostas “sempre” ou “frequentemente” foram de cerca de 65% e 55%, respectivamente. A participação em reuniões com interlocutores externos ocorreu intensamente em quase 45% das vezes. As outras atividades são executadas “sempre” e “frequentemente” em proporção igual ou inferior a 30% das vezes: elaboração de documentos em caráter normativo (30,80%); organização ou participação em eventos (27,67%); viagens a serviço (23,77%); elaboração de documentos de circulação externa (19,13%); e outras atividades (6,59%).

**Tabela 39: Execução de atividades em seu atual cargo em comissão**

Tipo de atividade	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Não se aplica	Total
Contatos e conversas individuais	16	74	250	1410	5437	30	<b>7217</b>
Reuniões com equipe interna do órgão	42	249	928	2676	3294	30	<b>7219</b>
Reuniões com interlocutores externos	423	1127	2308	2049	1128	180	<b>7215</b>
Alimentação ou validação de sistemas de informação	494	905	1549	1956	1969	344	<b>7217</b>
Pesquisas e estudos	204	631	1565	2402	2267	150	<b>7219</b>
Viagens a serviço	1242	1755	2322	1289	427	184	<b>7219</b>
Elaboração ou validação de documentos de caráter interno	150	278	973	2493	3219	103	<b>7216</b>
Elaboração ou validação de documentos de caráter normativo	1374	1388	1774	1383	840	458	<b>7217</b>
Elaboração ou validação de documentos de circulação externa	1943	1746	1555	889	492	593	<b>7218</b>
Organização ou participação em eventos	813	1764	2424	1400	597	219	<b>7217</b>
Outras	505	98	192	266	209	5935	<b>7205</b>

Fonte: Enap



**Figura 36: Execução de atividades em seu atual cargo em comissão**

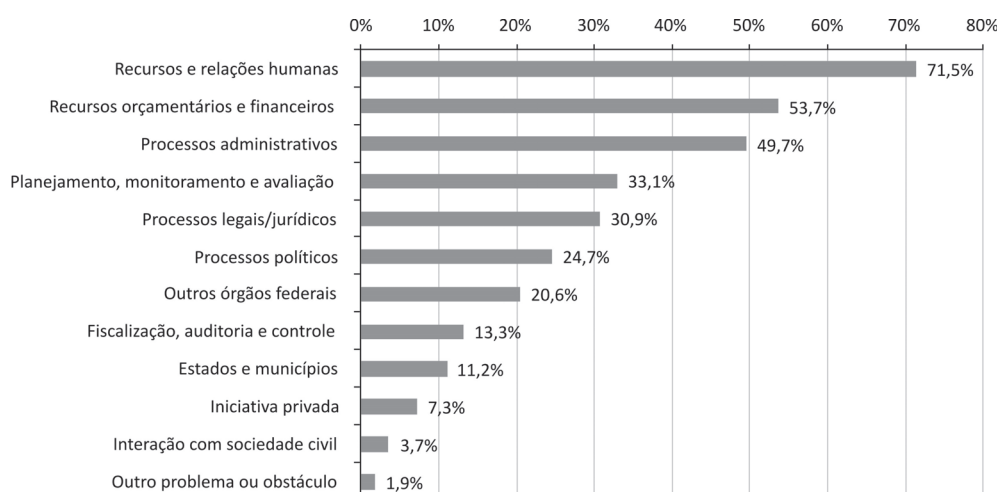
Os respondentes foram solicitados a marcar os principais problemas ou obstáculos que afetam o exercício da sua função, até o limite de cinco opções. É uma questão baseada em impressões do respondente acerca das principais dificuldades encontradas para sua atuação. Na Figura 37, observa-se que os cinco principais problemas apontados pelos respondentes são: a) recursos e relações humanas (71,5%); b) recursos orçamentários e financeiros (53,7%); c) processos administrativos (49,7%); d) planejamento, monitoramento e avaliação (33,1%); e e) processos legais e jurídicos (30,9%).

É importante destacar que cada uma dessas dimensões contempla um conjunto de possíveis obstáculos que se reúnem sob uma referência comum. Assim, o item sobre recursos e relações humanas significa falta de competência técnica, tamanho da equipe, instabilidade em sua composição, por exemplo. O item de recursos orçamentários e financeiros remete à falta de orçamento, ao contingenciamento de despesas, à inscrição em restos a pagar, entre outros. Esse detalhamento esteve presente no questionário enviado ao público-alvo, para melhor compreensão de cada uma das dimensões apontadas.

**Tabela 40: Problemas que afetam o exercício da função**

Problemas	Quantidade
Recursos e relações humanas	5162
Recursos orçamentários e financeiros	3881
Processos administrativos	3591
Planejamento, monitoramento e avaliação	2391
Processos legais/jurídicos	2231
Processos políticos	1783
Outros órgãos federais	1489
Fiscalização, auditoria e controle	962
Estados e municípios	808
Iniciativa privada	530
Interação com sociedade civil	264
Outro problema ou obstáculo	139
<b>Total</b>	<b>7223</b>

Fonte: Enap

**Figura 37: Problemas que afetam o exercício da função**

Uma última questão, indiretamente ligada ao exercício profissional, foi o grau de importância atribuído pelos respondentes a alguns fatores (laços de confiança, competência técnica, afinidade político-partidária, experiência e rede de relacionamentos) para nomeação em cargos comissionados no órgão de exercício<sup>3</sup>. Na Figura 38, tomando-se as respostas dadas para os itens “importante” e “muito importante”,

<sup>3</sup> A questão utilizou a menção ao padrão de nomeação no órgão de exercício como estratégia para se diminuir a “desejabilidade social” das respostas, que poderia inibir impressões mais sinceras sobre como se dá o processo de nomeação para cargos de livre nomeação e exoneração no Governo Federal.

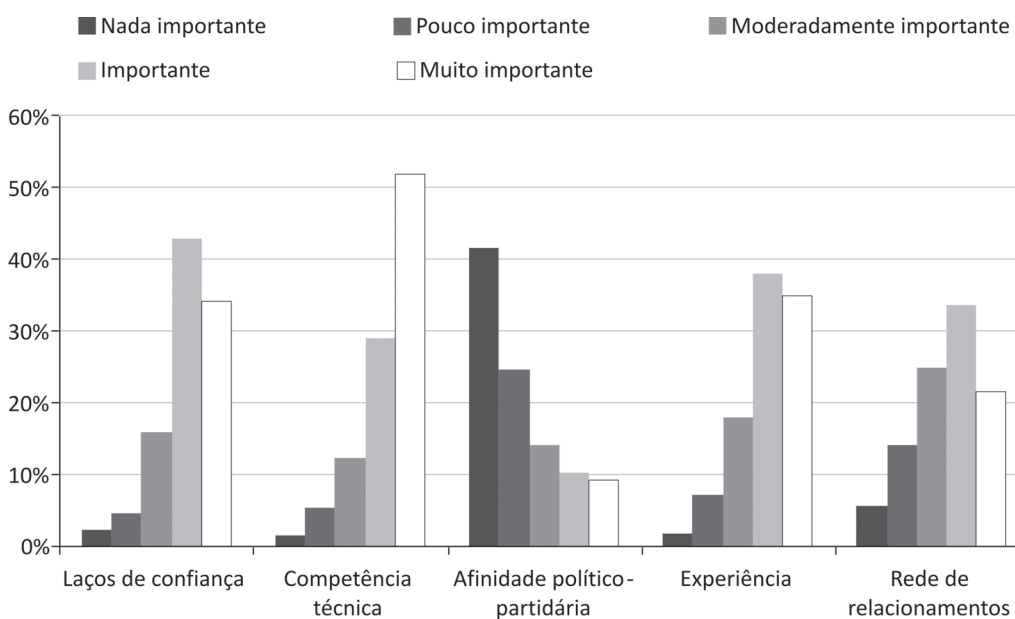


observa-se que os critérios mais recorrentemente utilizados, segundo os respondentes, são a competência técnica (80,85%), seguida por laços de confiança (76,97%), experiência (72,89%) e rede de relacionamentos (55,14%). O critério da afinidade político-partidária obteve o menor percentual de respostas “importante” e “muito importante” (19,49%), sendo aparentemente menos relevante que os demais para identificação no padrão das nomeações.

**Tabela 41: Grau de importância de alguns fatores para nomeação em cargos comissionados no seu órgão**

Fatores de importância para nomeação em cargos de DAS no órgão	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante	Total
Laços de confiança	173	331	1159	3097	2461	7221
Competência técnica	111	387	885	2100	3738	7221
Afinidade político-partidária	3008	1774	1030	744	663	7219
Experiência	132	531	1295	2739	2525	7222
Rede de relacionamentos	413	1030	1797	2423	1560	7223

Fonte: Enap



**Figura 38: Grau de importância de alguns fatores para nomeação em cargos comissionados no seu órgão**

## 4. Considerações finais

A apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do *survey* a burocratas de médio escalão é um primeiro esforço de caracterização de um público ainda pouco pesquisado pela literatura brasileira, apesar de seu papel relevante no processo de formulação e implementação de políticas públicas no âmbito da administração pública federal.

A amostra utilizada demonstrou paridade com a população em diversos aspectos, tais como sua distribuição por setores de governo e quantitativo de servidores sem vínculo com a administração pública, o que assegurou a confiabilidade da representação em relação ao universo. Cabe ressaltar também o alto percentual de respondentes o que demonstra o interesse dos servidores em participar de estudos que buscam a compreensão do funcionamento da máquina governamental. Logo, a correspondência dos atributos da amostra com os da população e a sua magnitude são fatores que corroboram para a generalização dos resultados encontrados.

Em relação aos resultados, o perfil sociodemográfico dos respondentes levantou características ainda pouco conhecidas dos ocupantes de cargos comissionados, como raça/cor e presença de deficiência física. As desigualdades nesses quesitos ficaram evidentes e demonstram grande necessidade de avanço para garantia de condições de acesso. Na questão de gênero, o quadro também é de prevalência masculina em cargos mais altos, o que também reflete as diferenças históricas na sociedade brasileira quando se trata de cargos de alta direção em organizações.

Quanto ao perfil profissional, o ano de nomeação no cargo sugere que as nomeações acompanham as mudanças de governo, embora parte delas possa referir-se a servidores que já ocupavam cargos anteriormente. Os dados permitem inferir que há alta mobilidade de dirigentes nas mudanças de governo e que a experiência em outros cargos é critério relevante para futuras nomeações. Além disso, os resultados demonstraram que boa parte dos ocupantes de DAS da categoria 102, os cargos de assessoria, também é responsável por coordenar ou dirigir equipes. O dado confirma que, na prática, a divisão 101 para direção e 102 para assessoramento não se confirma integralmente.

A trajetória profissional indica a existência de elevada experiência profissional dos respondentes na própria administração pública federal, mesmo que não diretamente relacionada à ocupação de cargos gerenciais. Os respondentes também indicam possuir experiência profissional na iniciativa privada, que possui maior peso que a administração pública estadual e o trabalho em organizações do terceiro setor. A experiência em administrações públicas municipais é a menos frequente. Esses dados corroboram mais uma vez a afirmação de que a experiência, especialmente no próprio Governo Federal, tem sido considerada como fator para a nomeação. Apesar de casos isolados de servidores que ocupam altos cargos sem experiência anterior, no geral, a composição da máquina pública tem avançado no quesito da profissionalização ao considerar a experiência como fator relevante.

O perfil de atuação destaca-se pela diversidade de papéis exercidos pelos cargos comissionados em âmbito federal. Apesar de estarem alocados equanimemente entre atividades meio e fim nas organizações (com leve predominância da primeira), observa-se que aproximadamente 75% gerenciam equipes. A maior parte das equipes é composta por até 15 pessoas, não obstante, 20% das equipes são compostas por mais de 30 pessoas. Os respondentes diferenciam-se também quanto à autonomia gerencial, ao formato de interlocução com a alta gerência, ao tipo de atividades mais comumente realizadas, seus principais interlocutores e em relação aos principais problemas e obstáculos enfrentados na administração pública. O local de exercício (dentro ou fora do Distrito Federal) também parece destacar-se como um fator interessante para análise, ao se observar, por exemplo, percentual significativo de equipes maiores fora do Distrito Federal. A existência de quase 40% de respondentes atuantes fora do DF permite uma compreensão razoável dos contextos enfrentados por esses atores, o que poderá ser explorado em pesquisas posteriores com a utilização da base de dados recolhida.

Há perfis de comissionados com elevada autonomia gerencial e boa interlocução interna e externa, gerentes de equipes e responsáveis por funções mais estratégicas. Por outro lado, os dados apontam a existência de profissionais com baixa autonomia gerencial, responsáveis por atividades técnico-operacionais, muitas vezes típicas da burocracia de linha. Esse dado suscita a constatação de que ainda há, embora em pequena escala, o uso dos cargos de direção e assessoramento para recomposição de força de trabalho técnico e não para sua função precípua de coordenação ou assessoria à alta cúpula organizacional.

A partir desses achados, pode-se interpretar que a ocupação dos cargos comissionados (DAS e equivalentes) dá margem a diversas possibilidades de atuação profissional: são gestores públicos responsáveis por etapas complexas do processo de *policymaking*; assessores com acesso à alta

cúpula organizacional; gerentes e assessores de área; técnicos especializados; e técnicos administrativos, entre outros perfis mais comumente identificados em razão das respostas colecionadas pela pesquisa. Põem-se em xeque interpretações uniformizadoras e, muitas vezes, equivocadas da realidade da administração pública federal por parte da literatura e por alguns analistas externos.

Uma das questões desmitificadas pela pesquisa refere-se à qualificação dos respondentes, que é diretamente proporcional ao nível do cargo ocupado, inclusive evidenciando uma qualificação maior do que a registrada pelos bancos de dados oficiais, que não raro encontram-se defasados. Outra delas: conforme percepção dos respondentes, a afinidade político-partidária trata-se como um fator de menor importância para o conjunto de nomeações dentro dos órgãos em vista de outros fatores, como competência técnica e laços de confiança.

Em síntese, os resultados do *survey* confirmam duas expectativas teóricas. A primeira é a heterogeneidade da composição da burocracia de médio escalão no Governo Federal. A segunda, como os dados demonstram, diz respeito à relevância do papel desses atores no processo de políticas públicas, com destaque para as questões relativas à autonomia e hierarquia nas suas atuações.

Por fim, ressalte-se que um dos produtos mais relevantes da pesquisa é o próprio banco de dados consolidado, o qual será colocado à disposição na *internet* para futuras pesquisas científicas. Além de servir para descrição de variáveis exploratórias nesse relatório, a pesquisa poderá subsidiar também trabalhos posteriores relacionados a outras agendas de pesquisa. Daí a necessidade de que a segunda etapa da pesquisa, de natureza qualitativa, possa se dedicar à análise de evidências observadas pela etapa quantitativa da pesquisa em curso. É necessário também que se dê prosseguimento a demais *surveys* que possam se agregar a esse primeiro esforço empreendido pela Enap, avançando em novas temáticas relevantes para o setor público e criando uma base longitudinal de acompanhamento da burocracia pública federal.

Espera-se que este trabalho responda a algumas questões sobre perfil, trajetória profissional e atuação dos burocratas de médio escalão do Governo Federal brasileiro. E que, principalmente, sirva de subsídio para produzir novos questionamentos e agendas futuras de pesquisa que contribuam para a melhoria da gestão pública no País.



## Referências

- ADLER, Paul S.; BORYS, Bryan. Two types of bureaucracy: enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 1996.
- AMORIM NETO, O. *Presidencialismo e governabilidade nas Américas*. Rio de Janeiro, Brasil: Konrad Adenauer Stiftung/ Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- ARANTES, Rogério Bastos; COUTO, Cláudio Gonçalves; LOUREIRO, Maria Rita; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil: Legislativo, Tribunais de Contas, Judiciário e Ministério Público. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia Viotto Monteiro; LOUREIRO, Maria Rita. (Org.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- ARRETICHE, Marta. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. *São Paulo em Perspectiva* (Impresso), São Paulo, v. 18, n.2, p. 17-26, 2004.
- BERSCH, K.; TAYLOR, M.; PRAÇA, S. State capacity, bureaucratic politicization, and governance outcomes. In: American Political Science Association Meeting, 2013. Chicago. *Annals of the American Political Science Association Meeting*, 2013.
- BICHIR, R. M. *Mecanismos federais de coordenação de políticas sociais e capacidades institucionais locais: o caso do Programa Bolsa Família* [tese de doutorado]. Rio de Janeiro: Programa de Doutorado em Ciência Política do Instituto de Estudos Sociais e Políticos, IESP/UERJ, 2011.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Boletim Estatístico de Pessoal nº 219. Distrito Federal, 2014.
- CARDOSO, Fernando Henrique. *Autoritarismo e democratização*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.
- CHANG, Linchiat.; KROSNICK, Jon. Comparing oral Interviewing with self-administered computerized questionnaires: an experiment. *Public Opinion Quarterly*, v. 74, nº 1, p. 154-167, Spring 2010.
- D'ARAUJO, Maria Celina. Elites burocráticas, dirigentes públicos e política no Poder Executivo. In: D'ARAUJO, Maria Celina (Org.). *Redemocratização e mudança social no Brasil*. 1 ed. Rio de Janeiro: Edit. da FGV, v. 1, p. 205-229, 2014.
- DE BONIS, D.; PACHECO, Regina Silvia. Nem político, nem burocrata: o debate sobre o dirigente público. In: ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina Silvia (Org.). *Burocracia e Política no Brasil: Desafio para o Estado Democrático no Século XXI*. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, v. 1, p. 273-295, 2010.

- DINIZ, Eli. *Empresário, estado e capitalismo no Brasil: 1930-1945*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.
- GOUVÊA, G. P. *Burocracia e elites burocráticas no Brasil*. São Paulo: Paulicéia, 1994.
- IBGE. *Censo Demográfico 2010 – Resultados do universo*. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/>
- INACIO, M. Entre presidir e coordenar: Presidência e gabinetes multipartidários no Brasil. Paper apresentado ao III Congresso Latino Americano De Ciência Política, Campinas, Brasil, setembro 4-6. 2006.
- KINGDON, John W. *Agendas, alternatives, and public policies*. 2nd ed. New York: HarperCollins, 1995.
- KROSNICK, Jon; PRESSER, Stanley. *Handbook of survey research*. Emerald Group Publishing Limited, p. 263-313. 2010.
- LIPSKY, M. *Street-level bureaucracy; dilemmas of the individual in public services* 1980.
- LOPEZ, F.; BUGARIN, M. S.; BUGARIN, Karina S. S. Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2012) resultados preliminares. *Boletim de Análise Político-Institucional*, v. 4, p. 55-63, 2014.
- LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa; PIRES, Roberto. *Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas*. Artigo apresentado no IX Encontro da ABCP, 2014.
- LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso. *Rev. bras. Ci. Soc.* [online], vol.14, n. 41, p. 69-89, 1999.
- MALHOTRA, Neil; KROSNICK, Jon. The effect of survey mode and sampling on inferences about political attitudes and behavior: comparing the 2000 and 2004 ANES to internet surveys with nonprobability samples. *Political Analysis* 15, p. 286-323, 2007.
- MARTINS, Luciano. *Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.
- MATTOS, Paulo Todescan Lessa. A formação do estado regulador. *Novos estudos – CEBRAP*, São Paulo, nº 76, Nov. 2006.
- OLIVIERI, Cecília. Política, burocracia e redes sociais: as nomeações para o alto escalão do Banco Central do Brasil. *Rev. Sociol. Polit.* [online], n.29, p. 147-168, 2007.
- \_\_\_\_\_. Monitoramento das políticas públicas e controle da burocracia: o sistema de controle interno do Executivo federal brasileiro. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia. (Org.). *Burocracia e Política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.
- PETERS, B. Guy. *Politics of bureaucracy*. Routledge. 5 edition, 2001.
- PIRES, R. Burocracias, gerentes e suas “histórias de implementação”: narrativas do sucesso e fracasso de programas federais. In: FARIA, C. A. P. (Org.). *Implementação de Políticas Públicas: teoria e prática*. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, p.182-220, 2012.
- PRAÇA, S.; HOEPERS, B.; FREITAS, A. Political appointments and coalition management in Brazil, 2007-2010. *Journal of Politics in Latin America* (Print), v. 3, p. 141-172, 2011.

# Questionário

## Bloco I – Perfil Profissional

### 1. Nível de cargo em comissão:

- DAS 101 .1 (ou equivalente)
- DAS 102.1 (ou equivalente)
- DAS 101.2 (ou equivalente)
- DAS 102.2 (ou equivalente)
- DAS 101.3 (ou equivalente)
- DAS 102.3 (ou equivalente)
- DAS 101.4 (ou equivalente)
- DAS 102.4 (ou equivalente)
- DAS 101.5 (ou equivalente)
- DAS 102.5 (ou equivalente)

### 2. Além do cargo em comissão que você atualmente ocupa, qual outro vínculo possui com a administração pública federal?

- Servidor efetivo (servidor de carreira federal)
- Sem outro vínculo (apenas cargo em comissão)
- Aposentado pela administração pública federal
- Requisitado de outros Poderes (Legislativo ou Judiciário) e/ou esferas (estadual ou municipal), incluindo aposentados
- Outro (anistiados, militares e reintegrados)
- Empregado público (empresas públicas e sociedade de economia mista)

Nota: A questão 2 do questionário não apresentava a opção “empregados públicos (empresa pública e sociedade economista)” na versão disponibilizada ao respondente. Mas, em razão do elevado número de respostas obtido com esse teor, decidiu-se criar esta opção para efeito do tratamento dos dados, conforme verificado no livro de códigos e apresentado na seção “Metodologia” deste Caderno.



2.1. Qual carreira?

---

3. Onde trabalha atualmente (em caso de administração indireta, indicar o Ministério ao qual o seu órgão está vinculado)?

---

4. Está em exercício no Distrito Federal?

- Sim
- Não

5. Em qual ano você foi nomeado para o atual cargo em comissão (DAS ou equivalente)?

Preencha o ano com 4 dígitos. Exemplo: 2005.

#### **Bloco II – Trajetória Profissional**

6. 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 e na função de gerente (entende-se “gerência” como possuir equipe subordinada).

Observação:

- a. Arredonde a quantidade de meses para o ano mais próximo. Ex: caso tenha trabalhado por 2 anos e 8 meses, arredonde para 3 anos;
- b. Caso não tenha trabalhado e/ou gerenciado, digite o número ZERO.

	Anos trabalhados	Anos gerenciando
Poder público federal (Legislativo, Judiciário, Ministério Público, administração direta, indireta, empresa pública ou sociedade de economia mista, seja como estatutário, celetista, terceirizado, consultor, cargo em comissão, bolsista, estagiário etc.)		
Poder público estadual ou no Distrito Federal (Legislativo, Judiciário, Ministério Público, administração direta, indireta, empresa pública ou sociedade de economia mista, seja como estatutário, celetista, terceirizado, consultor, cargo em comissão, bolsista, estagiário etc.)		
Poder público municipal (Legislativo, administração direta, indireta, empresa pública ou sociedade de economia mista, seja como estatutário, celetista, terceirizado, consultor, cargo em comissão, bolsista, estagiário etc.)		
Empresa privada (com ou sem carteira assinada ou estagiário)		
Entidade sem fins lucrativos (com ou sem carteira assinada ou estagiário)		
<b>Total</b>		

### Bloco III – Atuação Profissional

7. Como você classifica a sua atividade (função que você exerce)?

- Atividade-meio (Convênio, Orçamento/Planejamento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Administração/Logística etc.)
- Atividade finalística

8. Você coordena ou dirige uma ou mais equipes no cargo atual?

- Sim
- Não

8.1. Aproximadamente, quantas pessoas fazem parte da(s) equipe(s) que você coordena/dirige? (Considere todos os subordinados hierárquicos)

---

9. No exercício do seu atual cargo em comissão, indique a frequência em que ocorreram as seguintes situações (considere o último ano):

	Não se aplica	Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
Decido e fixo os objetivos e metas de minha unidade						
Decido sobre o trabalho da equipe em minha unidade independente de aprovação de meus superiores hierárquicos						
Defino os instrumentos e técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em minha unidade						

10. No exercício do seu atual cargo em comissão, indique a frequência em que ocorreram as seguintes situações (considere o último ano):

	Não se aplica	Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
Tive oportunidade de participar de reuniões com a alta cúpula do órgão em que trabalho						
Minhas ideias foram consideradas na tomada de decisão do órgão em que trabalho						

11. Pensando na rotina de trabalho do seu atual cargo em comissão (considere o último ano), indique com que frequência você interage (negociar, emitir e receber ordens, deliberar, solicitar informações etc.) com:

	Não se aplica	Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
Seus superiores						
Seus subordinados						
Colegas do mesmo nível hierárquico no órgão						
Outros órgãos do governo (exceto Casa Civil)						
Casa Civil						
Políticos (deputados federais ou estaduais, senadores, governadores, prefeitos ou vereadores)						
Órgãos de controle (Controladoria-Geral da União, Tribunal de Contas da União etc.)						
Órgãos do Sistema de Justiça (Tribunais, Ministério Público, Defensoria Pública etc.)						
Organismos internacionais						
Estados e municípios						
Mídia (jornais, revistas, emissoras de rádio e TV etc.)						
Sociedade civil (representantes de grupos de interesse, entidades de classe, ONGs)						
Cidadãos						
Empresas privadas						
Outros (marque "Não se aplica" caso não haja outro interlocutor)						

12. Pensando na rotina de trabalho do seu atual cargo em comissão, indique a frequência com que você exerce as seguintes atividades (considere o último ano):

	Não se aplica	Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
Contatos e conversas individuais (telefonemas, e-mails, despachos etc.)						
Participar de reuniões com equipe interna do órgão						
Participar de reuniões com interlocutores externos						
Alimentação ou validação de sistemas de informação						
Realizar pesquisas e estudos (leituras, busca de informações, consulta a especialistas)						
Viagens a serviço						
Elaboração ou validação de documentos de caráter interno (ex: parecer, nota técnica, planos, relatórios, planilhas, apresentações)						
Elaboração ou validação de documentos de caráter normativo (ex: minutas de portarias, resoluções, decretos)						
Elaboração ou validação de documentos de circulação externa (ex: releases, panfletos, folders, manuais)						

13. Pensando no seu contexto de trabalho, indique os principais problemas ou obstáculos que mais afetam o exercício da sua função (marque até 5 opções):

- Recursos orçamentários e financeiros (falta de orçamento, contingenciamento, restos a pagar etc.)
- Processos legais/jurídicos (inadequação, inexistência ou falta de compreensão sobre normas jurídicas, decisões judiciais etc.)
- Recursos e relações humanas (falta de competência técnica, tamanho da equipe, instabilidade na composição de equipes etc.)

- Processos administrativos (falta de autonomia gerencial, problemas na interação com superiores hierárquicos, problemas com recursos de tecnologia da informação, problemas em licitações e celebração de contratos etc.)
- Planejamento, monitoramento e avaliação (falta de planejamento e elaboração de metas, falta de monitoramento e avaliação de projetos ou programas etc.)
- Coordenação, articulação e cooperação com estados e municípios (problemas na interlocução, dificuldades para organizar ações conjuntas etc.)
- Coordenação, articulação e cooperação com outros órgãos federais (problemas na interlocução, dificuldades para organizar ações conjuntas etc.)
- Processos de fiscalização, auditoria e controle (problemas na adequação às recomendações/determinações, problemas de interlocução etc.)
- Processos políticos (mudanças na alta cúpula do seu órgão, baixa priorização da sua área pelo governo, problemas na interação com partidos etc.)
- Interação com iniciativa privada (problemas em serviços prestados por empresas, dificuldades na interação com associações empresariais etc.)
- Interação com membros da sociedade civil (problemas na interlocução com entidades de classe, movimentos sociais, sindicatos, associações etc.)
- Outro problema ou obstáculo (não apontado nas demais opções)

14. Indique o grau de importância dos seguintes fatores para nomeação em cargos comissionados no seu órgão:

	Nada importante	Pouco importante	Moderadamente importante	Importante	Muito importante
Laços de confiança					
Competência técnica					
Afinidade político-partidária					
Experiência					
Rede de relacionamentos					

#### **Bloco IV – Perfil Sociodemográfico**

15. Sexo:

- Masculino
- Feminino

16. Qual foi o seu ano de nascimento?

*Preencha o ano com 4 dígitos, de 1910 a 2000.*

---

17. A sua cor ou raça é:

- Branca
- Parda
- Preta
- Amarela
- Indígena

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

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio/Técnico
- Graduação
- Especialização (pós-graduação *lato sensu*, MBA etc.)
- Mestrado
- Doutorado/Pós-Doutorado

19. Possui alguma deficiência (impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial)?

- Sim
- Não

## Livro de Códigos

### **P1: Nível do cargo em comissão:**

- 1) -> DAS 101.1
- 2) ->DAS 102.1
- 3) -> DAS 101.2
- 4) -> DAS 102.2
- 5) -> DAS 101.3
- 6) -> DAS 102.3
- 7) -> DAS 101.4
- 8) -> DAS 102.4
- 9) -> DAS 101.5
- 10) -> DAS 102.5

### **P2: Além do cargo em comissão que você atualmente ocupa, qual outro vínculo possui com a administração pública federal? (Caso marque 1, vá para P.3; caso marque 2, vá para P.4; caso marque 5, vá para P2.1.)**

- 1) Servidor efetivo (servidor de carreira federal)
- 2) Sem outro vínculo (apenas cargo em comissão)
- 3) Aposentado pela administração pública federal
- 4) Requisitado de outros Poderes (Legislativo ou Judiciário) e/ou esferas (estadual ou municipal), incluindo aposentados
- 5) Outro (anistiados, militares e reintegrados)
- 6) Empregado público (empresas públicas e sociedade de economia mista)

#### **P.2.1: Qual vínculo?**

Pergunta aberta

#### **P3: Qual carreira?**

Pergunta aberta



<b>Código</b>	<b>Carreira</b>
1	Carreira de Diplomata
2	Carreira de Procurador da Fazenda Nacional
3	Carreira Policial Federal
4	Carreira de Finanças e Controle
5	Carreira de Planejamento e Orçamento
6	Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
7	Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil
8	Carreira de Oficial de Chancelaria
9	Carreira de Assistente de Chancelaria
10	Carreira de Advogado da União
11	Carreira de Defensor Público da União
12	Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho
13	Carreira de Especialista do Banco Central do Brasil
14	Carreira de Supervisor Médico Pericial – INSS
15	Carreira de Analista de Comércio Exterior
16	Carreira Policial Rodoviário Federal
17	Carreira Previdenciária
18	Carreira de Procurador Federal
19	Carreira de Fiscal Federal Agropecuário – Mapa
20	Carreira da Seguridade Social e do Trabalho
21	Carreira de Perito Federal Agrário – Incra
22	Carreira de Especialista em Meio-Ambiente
23	Carreira Agente Penitenciário Federal
24	Carreira de Especialista em Recursos Hídricos – ANA
25	Carreira de Especialista em Geoprocessamento – ANA
26	Carreira de Analista Administrativo da ANA
27	Carreira de Regulação e Fiscalização de Serviços Públicos de Telecomunicações – Anatel
28	Carreira de Regulação e Fiscalização da Atividade Cinematográfica e Audiovisual – Ancine
29	Carreira de Regulação e Fiscalização de Recursos Energéticos – Aneel
30	Carreira de Especialista em Geologia e Geofísica do Petróleo e Gás Natural – ANP

31	Carreira de Regulação e Fiscalização de Petróleo e Derivados, Álcool Combustível e Gás Natural – ANP
32	Carreira de Regulação e Fiscalização de Saúde Suplementar – ANSS
33	Carreira de Regulação e Fiscalização de Serviços de Transportes Aquaviários – Antaq
34	Carreira de Regulação e Fiscalização de Serviços de Transportes Terrestres – ANTT
35	Carreira de Regulação e Fiscalização de Locais, Produtos e Serviços sob Vigilância Sanitária – Anvisa
36	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização de Serviços Públicos de Telecomunicações – Anatel
37	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização da Atividade Cinematográfica e Audiovisual – Ancine
38	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização de Petróleo e Derivados, Álcool Combustível e Gás Natural – ANP
39	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização de Saúde Suplementar – ANSS
40	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização de Serviços de Transportes Aquaviários – Antaq
41	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização de Serviços de Transportes Terrestres – ANTT
42	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização de Locais, Produtos e Serviços sob Vigilância Sanitária – Anvisa
43	Carreira de Analista Administrativo – Nível Superior – Anatel – Ancine – Aneel – ANP – ANSS – Antaq – ANTT – Anvisa – Anac
44	Técnico Administrativo – Nível Intermediário – Anatel – Ancine – Aneel – ANP – ANSS – Antaq – ANTT – Anvisa – Anac – ANA
45	Carreira do Seguro Social
46	Carreira de Especialista em Recursos Minerais – DNPM
47	Carreira de Analista Administrativo – DNPM
48	Carreira de Técnico Administrativo – DNPM
49	Carreira de Técnico em Atividades de Mineração – DNPM
50	Carreira de Perícia Médica da Previdência Social – INSS
51	Carreira de Regulação e Fiscalização de Aviação Civil – Anac
52	Carreira de Suporte à Regulação e Fiscalização de Aviação Civil – Anac
53	Carreira Procurador do Banco Central do Brasil

54	Carreira de Infraestrutura de Transportes – DNIT
55	Carreira de Analista Administrativo – DNIT
56	Carreira de Técnico Administrativo – DNIT
57	Carreira de Suporte à Infraestrutura de Transportes – DNIT
58	Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho
59	Carreira de Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais – FNDE
60	Carreira de Suporte Técnico ao Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais – FNDE
61	Carreira de Pesquisa e Desenvolvimento de Informações e Avaliações Educacionais – Inep
62	Carreira de Suporte Técnico em Informações Educacionais – Inep
63	Carreira de Analista de Infraestrutura
64	Carreira de Médico Perito Previdenciário – INSS
65	Carreira de Especialista em Assistência Penitenciária
66	Carreira de Técnico de Apoio à Assistência Penitenciária
67	Carreira de Desenvolvimento de Políticas Sociais
68	Carreira de Especialista em Previdência Complementar
	<b>Plano de Carreira e Cargo de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico</b>
69	Professor Titular-Livre do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
	<b>Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz</b>
70	Carreira de Desenvolvimento Tecnológico em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública
71	Carreira de Gestão em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública
72	Carreira de Pesquisa em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública
73	Carreira de Suporte Técnico em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública
74	Carreira de Suporte à Gestão em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública

	<b>Plano de Carreiras e Cargos do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro)</b>
75	Carreira de Pesquisa e Desenvolvimento em Metrologia e Qualidade
76	Carreira de Gestão em Metrologia e Qualidade
77	Carreira de Suporte Técnico à Metrologia e Qualidade
78	Carreira de Suporte à Gestão em Metrologia e Qualidade
79	Carreira de Apoio Operacional à Gestão em Metrologia e Qualidade
	<b>Plano de Carreiras e Cargos da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)</b>
80	Carreira de Pesquisa em Informações Geográficas e Estatísticas
81	Carreira de Produção e Análise em Informações Geográficas e Estatísticas
82	Carreira de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas
83	Carreira de Suporte Técnico em Produção e Análise de Informações Geográficas e Estatísticas
84	Carreira de Suporte em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Informações Geográficas e Estatísticas
	<b>Plano de Carreiras e Cargos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)</b>
85	Carreira de Pesquisa em Propriedade Industrial
86	Carreira de Produção e Análise em Propriedade Industrial
87	Carreira de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial
88	Carreira de Suporte Técnico em Propriedade Industrial
89	Carreira de Suporte em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial
	<b>Carreira Médica</b>
91	Carreira de Especialista em Atividades Hospitalares
92	Carreira de Suporte às Atividades Médico-Hospitalares
	<b>Plano de Carreira e Cargos da Superintendência de Seguros Privados (Susep)</b>
93	Carreira de Analista Técnico da Susep

	<b>Plano de Carreiras e Cargos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)</b>
94	Carreira de Analista da CVM
95	Carreira de Inspetor da CVM
	<b>Plano de Carreira e Cargos da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)</b>
96	Carreira de Planejamento e Pesquisa do Ipea
	<b>Plano de Carreiras e Cargos do Instituto Evandro Chagas e do Centro Nacional de Primatas</b>
97	Carreira de Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública
98	Carreira de Desenvolvimento Tecnológico em Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública
99	Carreira de Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública
100	Carreira de Suporte Técnico em Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública
101	Carreira de Suporte à Gestão em Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública
102	Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública
	<b>Plano de Carreiras e Cargos da Agência Brasileira de Inteligência (Abin)</b>
103	Carreira de Oficial de Inteligência
104	Carreira de Oficial Técnico de Inteligência
105	Carreira de Agente de Inteligência
106	Carreira de Agente Técnico de Inteligência
	<b>Plano de Carreiras e Cargos da Superintendência Nacional de Previdência Complementar</b>
107	Carreira de Analista Administrativo da Previc
108	Carreira de Técnico Administrativo da Previc
	<b>Plano de Carreiras do Magistério do Ensino Básico Federal</b>
109	Carreira de Magistério do Ensino Básico Federal
110	Carreira do Magistério do Ensino Básico dos Ex-Territórios
111	Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia

	<b>Plano de Carreiras para a Área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais</b>
112	Carreira de Desenvolvimento Tecnológico
113	Carreira de Infraestrutura em Ciência e Tecnologia
	<b>Carreiras Integrantes de Planos de Cargos</b>
114	Carreira de Professor de Magistério Superior
	<b>Planos de Carreiras dos Cargos</b>
115	Plano de Carreira dos Cargos de Reforma e Desenvolvimento Agrário – Incra
116	Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)
117	Plano de Carreira dos Cargos de Tecnologia Militar
	<b>Planos de Cargos</b>
118	Plano de Classificação de Cargos (PCC)
119	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)
	<b>Planos Especiais de Cargos</b>
120	Plano Especial de Cargos da Anatel
121	Plano Especial de Cargos da Ancine
122	Plano Especial de Cargos da Aneel
123	Plano Especial de Cargos da ANP
124	Plano Especial de Cargos da ANSS
125	Plano Especial de Cargos da Antaq
126	Plano Especial de Cargos da ANTT
127	Plano Especial de Cargos da Anvisa
128	Plano Especial de Cargos da Anac
129	Plano Especial de Cargos da ANA
130	Plano Especial de Cargos do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)
131	Plano Especial de Cargos do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM)
132	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal
133	Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Rodoviária Federal
134	Plano Especial de Cargos da Cultura

135	Plano Especial de Cargos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)
136	Plano Especial de Cargos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)
137	Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio-Ambiente, do Instituto Brasileiro do Meio-Ambiente e do Instituto Chico Mendes
138	Plano Especial de Cargos da Suframa
139	Plano Especial de Cargos da Embratur
140	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda
	<b>Cargos Isolados</b>
141	Cargo isolado de Especialista em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública – Fiocruz
142	Cargo isolado de Especialista em Metrologia e Qualidade Sênior – Inmetro
143	Cargo isolado de Especialista Sênior em Propriedade Intelectual – INPI
144	Cargo isolado de Especialista em Infraestrutura Sênior
145	Cargo isolado de Especialista em Pesquisa e Investigação Biomédica em Saúde Pública – IEC e CNP
	<b>Categorias Remuneratórias Diferenciadas (Outros)</b>
146	Quadro de Pessoal da Imprensa Nacional – PGPE
147	Grupo Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo (Dacta) – PGPE
148	Quadro Suplementar da Advocacia-Geral da União
149	Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União – Administrativos
150	Quadro de Pessoal do Ministério do Meio Ambiente e do Ibama – PCC – não abrangidos pelo PECMA e pela Carreira
151	Juízes do Tribunal Marítimo
152	Agente de Inspeção Sanitária e Industrial de produtos de Origem Animal – Mapa – PGPE
153	Agente de Atividades Agropecuárias – Mapa – PGPE
154	Técnico de Laboratório – Mapa – PGPE
155	Auxiliar de Laboratório – Mapa – PGPE
156	Técnico de Planejamento P – 1501 do Grupo TP – 1500
157	Policia e Bombeiro Militar dos Ex-Territórios Federais e do antigo Distrito Federal

158	Cargos de Engenheiro, Arquiteto, Economista, Estatístico e Geólogo dos Planos referidos no Anexo XII da Lei nº 12.277 de 2010
159	Quadro de Pessoal da Fundação Nacional do Índio (Funai)
160	Cargos relacionados a atividades de combate e controle de endemias – Gacen
161	Cargos do Denasus (GDASUS)
162	Quadro de Pessoal da Secretaria do Patrimônio da União (SPU) – GIAPU <sup>b</sup>
163	Policiais Cíveis dos extintos Territórios Federais do Acre, Amapá, Rondônia e Roraima
164	Técnico em Desenvolvimento e Administração do Ipea
165	Analista Tributário da Receita Federal
166	Carreira de Especialista Ambiental
167	Carreira de Agente Executivo da CVM
168	Militar das Forças Armadas
888	Carreira Indefinida

**P4: Onde trabalha atualmente (em caso de administração indireta, indicar o ministério ao qual o seu órgão está vinculado)?**

Código	Órgão
1	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
2	Ministério das Cidades
3	Ministério Ciência, Tecnologia e Inovação
4	Ministério das Comunicações
5	Ministério da Cultura
6	Ministério da Defesa
7	Ministério do Desenvolvimento Agrário
8	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
9	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
10	Ministério da Educação
11	Ministério do Esporte
12	Ministério da Fazenda
13	Ministério da Integração Nacional



14	Ministério da Justiça
15	Ministério do Meio Ambiente
16	Ministério de Minas e Energia
17	Ministério da Pesca e Aquicultura
18	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
19	Ministério da Previdência Social
20	Ministério das Relações Exteriores
21	Ministério da Saúde
22	Ministério do Trabalho e Emprego
23	Ministério dos Transportes
24	Ministério do Turismo
25	Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
26	Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República
27	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
28	Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República
29	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República
30	Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República
31	Secretaria de Portos da Presidência da República
32	Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República
33	Secretaria-Geral da Presidência da República
34	Casa Civil da Presidência da República
35	Advocacia-Geral da União
36	Banco Central do Brasil
37	Comissão de Ética Pública
38	Conselho da República
39	Conselho de Defesa Nacional
40	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
41	Conselho de Governo
42	Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial

43	Conselho Nacional de Desestatização
44	Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte
45	Conselho Nacional de Política Energética
46	Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
47	Defensoria Pública da União
48	Controladoria-Geral da União
49	Vice-Presidência da República
50	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República
51	Gabinete Pessoal do Presidente da República
52	Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República

**P4.1: Onde trabalha atualmente (setores de governo)?**

Setor	Código do Setor	Órgão
<b>Social</b>	<b>1</b>	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
		Ministério da Educação
		Ministério do Esporte
		Ministério do Desenvolvimento Agrário
		Ministério da Previdência Social
		Ministério da Saúde
		Ministério do Trabalho e Emprego
		Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República
		Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
		Secretaria de Políticas para as Mulheres
<b>Infraestrutura</b>	<b>2</b>	Ministério das Cidades
		Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
		Ministério das Comunicações
		Ministério do Meio Ambiente
		Ministério de Minas e Energia
		Ministério dos Transportes
		Ministério da Integração Nacional
		Secretaria de Aviação Civil
Secretaria de Portos		

<b>Setor</b>	<b>Código do Setor</b>	<b>Órgão</b>
<b>Econômica</b>	<b>3</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
		Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
		Ministério da Fazenda
		Ministério da Pesca e Aquicultura
		Ministério do Turismo
		Banco Central do Brasil
		Secretária de Micro e Pequenas Empresas
<b>Órgãos Centrais</b>	<b>4</b>	Ministério da Justiça
		Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
		Ministério das Relações Exteriores
		Ministério da Defesa
		Secretaria de Assuntos Estratégicos
		Secretaria de Comunicação Social
		Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República
		Secretaria-Geral da Presidência da República
		Casa Civil da Presidência da República
		Advocacia-Geral da União
		Comissão de Ética Pública
		Conselho da República
		Conselho de Defesa Nacional
		Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
		Conselho de Governo
		Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial
		Conselho Nacional de Desestatização
		Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte
		Conselho Nacional de Política Energética
		Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
		Defensoria Pública da União
		Controladoria-Geral da União
		Vice-Presidência da República
Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República		
Gabinete Pessoal do Presidente da República		

**P5: Está em exercício no Distrito Federal?**

0 – NÃO

1 – SIM

**P6: Em que ano você foi nomeado para o atual cargo em comissão (DAS)?**

Pergunta numérica aberta com valores prefixados entre 1950 e 2014.

**P7: Ao longo de sua vida profissional, incluindo seu cargo atual, indique se trabalhou nos tipos de organização listados abaixo e, em caso afirmativo, quantos anos em cada organização e na função de gerente.**

**P7.1: Poder público federal** (Legislativo, Judiciário, Ministério Público, administração direta, indireta, empresa pública ou sociedade de economia mista, seja como estatutário, celetista, terceirizado, consultor, cargo em comissão, bolsista, estagiário etc.)

Anos trabalhados: \_\_ (Caso marque 0, seguir para P7.3)

**P7.2: Anos gerenciando: \_\_**

**P7.3: Poder público estadual ou no Distrito Federal** (Legislativo, Judiciário, Ministério Público, administração direta, indireta, empresa pública ou sociedade de economia mista, seja como estatutário, celetista, terceirizado, consultor, cargo em comissão, bolsista, estagiário etc.)

Anos trabalhados: \_\_ (Caso marque 0, seguir para P7.5)

**P7.4: Anos gerenciando: \_\_**

**P7.5: Poder público municipal** (Legislativo, administração direta, indireta, empresa pública ou sociedade de economia mista, seja como estatutário, celetista, terceirizado, consultor, cargo em comissão, bolsista, estagiário etc.)

Anos trabalhados: \_\_ (Caso marque 0, seguir para P7.7)

**P7.6: Anos gerenciando: \_\_**

**P7.7 : Empresa privada (com ou sem carteira assinada ou estagiário)**

Anos trabalhados: \_\_ (Caso marque 0, seguir para P7.9)

**P7.8: Anos gerenciando: \_\_**

**P7.9: Entidade sem fins lucrativos (com ou sem carteira assinada ou estagiário)**

Anos trabalhados: \_\_ (Caso marque 0, seguir para P.8)

**P7.10: Anos gerenciando: \_\_**

**P8: Como você classifica a sua atividade (função que você exerce)?**

- 1) Atividade-meio (Convênio, Orçamento/Planejamento, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Administração/Logística etc.)
- 2) Atividade finalística

**P9: Você coordena ou dirige uma ou mais equipes no cargo atual?**

0 - NÃO

1 - SIM

(Caso responda "NÃO", seguir para P12.)

**P10: Aproximadamente, quantas pessoas fazem parte da(s) equipe(s) que você coordena/dirige? (Considere todos os subordinados hierárquicos)**

Pergunta numérica aberta -> valor máximo 99.999

**P11: No exercício do seu atual cargo em comissão (considere o último ano), indique a frequência com que ocorreram as seguintes situações:**

**P11.1: Decido e fixo as metas da minha unidade.**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 -> Nunca

**P11.2: Decido sobre a organização do trabalho em minha unidade independente de aprovação de meus superiores hierárquicos.**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 -> Nunca

**P11.3: Defino os instrumentos e técnicas que julgo mais adequados para a realização do trabalho em minha unidade.**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P12: No exercício do seu atual cargo em comissão (considere o último ano), indique a frequência com que ocorreram as seguintes situações.**

**P12.1: Tive oportunidade de participar de reuniões com a alta cúpula do órgão em que trabalho.**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P12.2: Minhas ideias foram consideradas na tomada de decisão do órgão em que trabalho.**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13: Pensando na rotina de trabalho do seu atual cargo em comissão (considere o último ano), indique a frequência com que você interage (negociar, emitir e receber ordens, deliberar, solicitar informações etc.) com:**

**P13.1: Seus superiores**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.2: Seus subordinados**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P13.3: Colegas de mesmo nível hierárquico no órgão**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P13.4: Outros órgãos do governo (exceto Casa Civil)**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P13.5: Casa Civil**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P13.6: Políticos (deputados federais ou estaduais, senadores, governadores, prefeitos ou vereadores)**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P13.7: Órgãos de controle (Controle-Geral da União, Tribunal de Contas da União)**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.8: Órgãos do Sistema de Justiça (Tribunais, Ministério Público, Defensoria Pública etc.)**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.9: Organismos internacionais**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.10: Estados e municípios**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.11: Mídia (jornais, revistas, emissoras de rádio e TV etc.)**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.12: Sociedade civil**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente



3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.13: Cidadãos**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.14: Empresas privadas**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.15: Outros**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P13.16: Quais? (Pergunta aberta)**

**P14: Pensando na rotina de trabalho do seu atual cargo em comissão (considere o último ano), indique a frequência com que você exerce as seguintes atividades.**

**P14.1: Contatos e conversas individuais (telefonemas, despachos etc.)**

99 -> Não se aplica

5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P14.2: Participar de reuniões internas com equipe interna do órgão.**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.3: Participar de reuniões com interlocutores externos.**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.4: Alimentação ou validação de sistemas de informação**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.5: Realizar pesquisas e estudos (leituras, busca de informações, consulta a especialistas).**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.6: Viagens a serviço**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.7: Elaboração ou validação de documentos de caráter interno (ex: parecer, nota técnica, planos, relatórios, planilhas, apresentações)**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.8: Elaboração ou validação de documentos de caráter normativo (ex: minutas de portarias, resoluções, decretos)**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.9: Elaboração ou validação de documentos de circulação externa (ex: releases, panfletos, folders, manuais)**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.10: Organização ou participação em eventos (conferências, palestras, congressos)**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre
- 4-> Frequentemente
- 3-> Algumas vezes
- 2-> Raramente
- 1 ->Nunca

**P14.11: Outras atividades que você realiza.**

- 99 -> Não se aplica
- 5-> Sempre

4-> Frequentemente

3-> Algumas vezes

2-> Raramente

1 ->Nunca

**P14.12: Quais? (Pergunta aberta)**

**P15: Pensando no seu contexto de trabalho, indique os principais problemas ou obstáculos que mais afetam o exercício da sua função (marque 3 a 5 opções):**

**P15.1: Recursos orçamentários e financeiros (falta de orçamento, contingenciamento, restos a pagar etc.)**

**P15.2: Processos legais/jurídicos (inadequação, inexistência ou falta de compreensão sobre normas jurídicas, decisões judiciais etc.)**

**P15.3: Recursos e relações humanas (falta de competência técnica, tamanho da equipe, instabilidade na composição de equipes etc.)**

**P15.4: Processos administrativos (falta de autonomia gerencial, problemas na interação com superiores hierárquicos, recursos de tecnologia de informação, problemas em licitações e celebração de contratos)**

**P15.5: Planejamento, monitoramento e avaliação (falta de planejamento e elaboração de metas, falta de monitoramento e avaliação de projetos ou programas etc.)**

**P15.6: Coordenação, articulação e cooperação com estados e municípios**

**P15.7: Coordenação, articulação e cooperação com outros órgãos federais**

**P15.8: Processos de fiscalização, auditoria e controle (problemas na adequação às recomendações/determinações, problemas de interlocução etc.)**

**P15.9: Processos políticos (mudanças na alta cúpula do seu órgão, baixa priorização da sua área pelo governo, problemas na interação com partidos etc.)**

**P15.10: Interação com iniciativa privada (problemas em serviços prestados por empresas, dificuldades na interação com associações empresariais etc.)**

**P15.11: Interação com membros da sociedade civil (entidades de classe, movimentos sociais, sindicatos, associações etc.)**

**P15.12: Outro problema ou obstáculo (não apontado nas demais opções)**

**P16: Indique o grau de importância dos seguintes fatores para nomeação em cargos comissionados no seu órgão:**

**P16.1: Laços de confiança**

- 1 Nada importante
- 2 Pouco importante
- 3 Moderadamente importante
- 4 Importante
- 5 Muito importante

**P16.2: Competência técnica**

- 1 Nada importante
- 2 Pouco importante
- 3 Moderadamente importante
- 4 Importante
- 5 Muito importante

**P16.3: Afinidade político-partidária**

- 1 Nada importante
- 2 Pouco importante
- 3 Moderadamente importante
- 4 Importante
- 5 Muito importante

**P16.4: Experiência**

- 1 Nada importante
- 2 Pouco importante
- 3 Moderadamente importante
- 4 Importante
- 5 Muito importante

**P16.5: Rede de relacionamentos**

- 1 Nada importante
- 2 Pouco importante
- 3 Moderadamente importante
- 4 Importante
- 5 Muito importante

**P17: Sexo:**

- 1 - Masculino
- 2 - Feminino

**P18: Qual foi seu ano de nascimento?**

Pergunta numérica aberta -> limitada entre 1910 e 2000

**P19: A sua raça ou cor é:**

- 1 Branca
- 2 Parda
- 3 Preta
- 4 Amarela
- 5 Indígena

**P20: 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

**P21: Possui alguma deficiência (impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial)?**

- 0 - NÃO
- 1 - SIM

